

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
CINTIA GOLDENBERG**

**MOBILIDADE CORPORATIVA, RELAÇÕES DE
HOSPITALIDADE ENTRE *STAKEHOLDERS* E A NOVA
CLASSE MÉDIA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

São Paulo
2016

CINTIA GOLDENBERG

**MOBILIDADE CORPORATIVA, RELAÇÕES DE
HOSPITALIDADE ENTRE *STAKEHOLDERS* E A NOVA
CLASSE MÉDIA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2016

CINTIA GOLDENBERG

**MOBILIDADE CORPORATIVA, RELAÇÕES DE
HOSPITALIDADE ENTRE *STAKEHOLDERS* E A NOVA
CLASSE MÉDIA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

Universidade Anhembi Morumbi

Nome do convidado/ titulação/IES

Nome do convidado/IES

“The more I learn, the more I realize how much I don't know”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Há muita gente que participou do processo de elaboração desse trabalho, cada um à sua maneira e todos fundamentais para a sua realização. Um trabalho complexo, às vezes difícil, que demandou muito tempo e energia, porém extremamente prazeroso.

Agradeço à minha mãe, Tatá, que dedicou horas, dias, semanas, meses com meus amores Pablo e Clara para que eu pudesse me concentrar no mestrado. A meu pai o agradecimento por ter me ensinado o valor do trabalho sério e que ele sempre traz recompensas. A meus filhotes Pablo e Clara pela compreensão, à sua maneira, de que a minha dedicação ao mestrado durante muitos dias, noites, finais de semana e feriados, era importante. A meu irmão Ariel, por ser um exemplo vivo de que podemos tudo, e a meu irmão Dov, que é um exemplo de dedicação ao trabalho e aos estudos.

À minha querida orientadora e professora Beth Wada, que me fez ir sempre um pouco mais além. Aos professores Sérgio Moretti e Hamilton Pozo pela valiosa ajuda durante essa pesquisa. A todos os demais professores desse mestrado, por compartilhar seu conhecimento de forma sempre interessante.

A todos os colegas, parceiros e amigos que fiz durante o mestrado e aos queridos amigos e amigas do coração que compreenderam e apoiaram minha dedicação ao mestrado. Essa dissertação é de todos nós!

RESUMO

A presente pesquisa aborda a mobilidade corporativa, deslocamentos de pessoas motivados por trabalho em nome de uma dada organização e as relações existentes entre diferentes *stakeholders* que participam desse processo. Essa mobilidade vem se tornando cada vez mais presente no cenário empresarial nacional e internacional, impulsionado pela globalização, pela internacionalização da economia e pelo crescimento de economias emergentes. Nesses países, o ingresso de grandes contingentes de pessoas na classe média trouxe consigo um novo perfil de trabalhador e de viajante corporativo. A problemática da pesquisa estabelece-se como a seguinte questão: De que forma a gestão das experiências de hospitalidade no processo de prestação de serviços na mobilidade corporativa contribui com a competitividade? Dentro desse contexto, essa pesquisa tem como objetivo geral compreender a relação entre gestão de experiências de hospitalidade, prestação de serviços na mobilidade corporativa e competitividade. Busca-se também conhecer as demandas da nova classe média enquanto viajante de negócios; compreender a hospitalidade na relação entre os *stakeholders* envolvidos na mobilidade corporativa da nova classe média e analisar de que forma a empresa anfitriã atende as necessidades específicas do viajante da nova classe média na mobilidade corporativa. Três proposições foram testadas : (P1) a identificação das demandas dos viajantes da nova classe média no que se refere às dimensões da hospitalidade facilita a correta prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa; (P2) existe uma relação de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa e a organização e (P3) a partir do momento em que a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa da nova classe média e atende as necessidades específicas desses viajantes, essa organização torna-se mais competitiva.

Como método, optou-se por uma pesquisa empírica, qualitativa - quantitativa e de caráter exploratório, com adoção do método de estudo de casos múltiplos conforme proposto por Yin (2005). O levantamento de evidências foi realizado de forma bibliográfica, documental e por meio de entrevistas e *survey*. O protocolo proposto para pesquisa foi elaborado a partir de método de caracterização proposto por Bardin (1977), que serviu como base para a posterior análise do conteúdo gerado pelas entrevistas e *survey*.

Palavras-chave: Mobilidade corporativa. Hospitalidade. *Stakeholders*. Serviços. Competitividade. Nova classe média.

ABSTRACT

This research addresses the corporate mobility, the displacement of people motivated by work on behalf of an organization and the relationships between different stakeholders participating in this process. This mobility is becoming increasingly present in the national and international business landscape, driven by globalization, the internationalization of the economy and the growth of emerging economies. In these countries, the entry of large numbers of people in the middle class brought with it a new profile of employee and corporate traveler. The research question is: how does the management of hospitality experience in the provision of services in corporate mobility contributes to competitiveness? Within this context, this research has as main objective to understand the relationship between the management of the hospitality experience, the provision of services in corporate mobility and competitiveness. It also aims to know the demands of the emerging middle class as business traveler; understand the hospitality in the relationship between the stakeholders involved in the corporate mobility of the emerging middle class and examine how the host company meets the specific needs of the emerging middle class traveler on the corporate mobility. Based on the described objectives, the research question is: how does the management of hospitality experience in the provision of services in corporate mobility contributes to competitiveness? Three propositions will be tested: (P1) identifying the demands of the emerging middle class travelers with regard to the dimensions of hospitality facilitates the correct provision of services in the corporate mobility process; (P2) there is a hospitality relationship between the stakeholders of the enterprise mobility process and the organization and (P3) as the organization assumes the host role in the corporate mobility process of the emerging middle class and meets the specific needs of these travelers it becomes more competitive.

The research methodology is an empirical, qualitative- quantitative and exploratory research, adopting the multiple case study method as proposed by Yin (2005). The collection of evidences will be held through bibliographic research, documents and through interviews and survey. The proposed research protocol was developed with the characterization method proposed by Bardin (1977), which will serve as a basis for further content analysis of the content generated by the interviews and survey.

Key-words: Corporate Mobility. Hospitality. Stakeholders. Services. Competitiveness. Emerging Middle Class.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interfaces da hospitalidade nos domínios privado, social e comercial	26
Figura 2- Lentes conceituais de hospitalidade	28
Figura 3: O triângulo de serviços	35
Figura 4: Lacunas no atendimento ao cliente	37
Figura 5: Representação do ciclo de produção de uma organização	41
Figura 6: Visão gerencial da empresa	41
Figura 7: Mapa de <i>stakeholders</i>	42
Figura 8: Criando valor para <i>stakeholders</i>	43
Figura 9: Tipologia de <i>stakeholders</i>	45
Figura 10: Fatores que definem a classe média.....	65
Figura 11: Logomarca Diageo	86
Figura 12: Logomarca Femsa.....	87
Figura 13: Logomarca Roche	88
Figura 14: Mapa de <i>stakeholders</i>	93
Figura 15: Faixa etária dos respondentes	133
Figura 16: Escolaridade dos respondentes.....	133
Figura 17: Renda domiciliar total dos respondentes	134
Figura 18: Frequência de viagem dos respondentes.....	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tamanho da classe média por região.....	61
Tabela 2: Classes econômicas definidas pela renda domiciliar total.....	62
Tabela 3: Estatística descritiva - dimensão transporte.....	135
Tabela 4: Estatística descritiva - dimensão acomodação.....	135
Tabela 5: Estatística descritiva - dimensão alimentação	135
Tabela 6: Estatística descritiva - dimensão acolhimento	136
Tabela 7: Estatística descritiva – dimensão comunicação.....	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tempos e espaços da hospitalidade humana	25
Quadro 2- Temas dominantes das lentes conceituais de hospitalidade	29
Quadro 3: Tipos de <i>stakeholders</i>	46
Quadro 4: Categorização para roteiro de entrevistas - especialistas	80
Quadro 5: Categorização para roteiro de entrevistas – recursos humanos	81
Quadro 6: Categorização para roteiro de entrevistas – gestores de viagens.....	82
Quadro 7: Categorização para roteiro de entrevistas – grupos 2 e 3	84
Quadro 8: Legenda de identificação dos entrevistados	97
Quadro 9: Síntese de respostas de especialistas	101
Quadro 10: Síntese de respostas de recursos humanos	107
Quadro 11: Síntese de respostas do grupo 1.....	112
Quadro 12: Síntese de respostas dos grupos 2 e 3 - Diageo	121
Quadro 13: Síntese de respostas dos grupos 2 e 3 - Femsa	123
Quadro 14: Síntese de respostas dos grupos 2 e 3 - Roche	125

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1: HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E STAKEHOLDERS	19
1.1 HOSPITALIDADE	19
1.2 SERVIÇOS	30
1.3 STAKEHOLDERS	39
1.4 HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E STAKEHOLDERS	48
CAPÍTULO 2- MOBILIDADE CORPORATIVA, NOVA CLASSE MÉDIA E COMPETITIVIDADE	50
2.1 MOBILIDADE CORPORATIVA	50
2.2 NOVA CLASSE MÉDIA	58
2.3 MOBILIDADE CORPORATIVA E COMPETITIVIDADE	67
2.4 MOBILIDADE CORPORATIVA, NOVA CLASSE MÉDIA E COMPETITIVIDADE	73
CAPÍTULO 3 - MÉTODO	75
3.1 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS E ANÁLISE DE CONTEÚDO	75
3.2 CATEGORIZAÇÃO	79
3.3 OBJETOS DE ESTUDO	85
3.4 PROTOCOLO DE PESQUISA	89
CAPÍTULO 4- ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS E SURVEY	97
4.1 APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	98
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	101
4.2.1 VERIFICAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES	138
4.3 DISCUSSÃO	143
CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
APÊNDICE 1: TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	159
APÊNDICE 2: MAPA DE STAKEHOLDERS APRESENTADO AOS GESTORES DE VIAGENS	174
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA - ESPECIALISTAS	175
APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORES DE RECURSOS HUMANOS ...	176
APÊNDICE 5 - ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORES DE VIAGENS	177
APÊNDICE 6 - ROTEIRO DE ENTREVISTA - GRUPOS 2 E 3	179
APÊNDICE 7 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS	180

INTRODUÇÃO

A mobilidade humana é um fenômeno que existe desde os primórdios da sociedade e é um fenômeno que ocorre com cada vez mais frequência nos dias atuais. Economias e sociedades apenas são viáveis devido à circulação; o movimento constitui a única solução para restrições de espaço (KESSLERLING, 2015). A mobilidade humana é estudada sob diferentes perspectivas e, para tal, pode ser dividida em mobilidade física, mobilidade social e mobilidade corporativa. Essa última forma de mobilidade, a corporativa, diz respeito aos deslocamentos realizados por motivo de trabalho (FERREIRA; WADA, 2011).

Por ser um conceito abrangente, a mobilidade corporativa engloba, entre outros aspectos, o turismo de negócios, que é o processo no qual o viajante tem seus custos de viagem pagos pela empresa, com o objetivo de fazer negócios, participar de treinamentos, reuniões, eventos corporativos e outras atividades (MARTINS; MURAD JR, 2010). O turismo de negócios tem importante representatividade no cenário internacional do turismo. Os gastos com viagens de negócios em 2013 geraram 24,4% do PIB mundial de Viagens e Turismo, o equivalente a 1.103,7 bilhões de dólares (WTTC, 2014). Trata-se, portanto, de um setor que tem importante contribuição para a economia global e local dos países e cidades receptores desses turistas.

A globalização veio desfazer os limites das fronteiras econômicas entre países, abrindo oportunidades de negócios internacionais, implicando o desenvolvimento de produtos e serviços em mercados integrados. No nível empresarial, a mobilidade física e social de uma organização determina sua eficiência e sua produtividade. Uma organização apenas se mantém estável se estiver em uma troca constante com seus ambientes. Dinheiro, trabalho, conhecimento, ideias, matérias primas, energia, bens têm que circular (KESSLERLING, 2015). A mobilidade corporativa contribui para essa circulação e pode ser entendida sob quatro dimensões ou necessidades: a aquisição e retenção de negócios; fazer negócios com clientes e fornecedores já existentes; controle organizacional e a manutenção da coerência organizacional e da cultura corporativa (BEAVERSTOCK ET AL, 2010). Assim, nesse cenário, a mobilidade corporativa vem se tornando cada vez mais presente para que organizações possam competir em diferentes mercados e manter a circulação acima descrita, garantindo conseqüentemente a sua sobrevivência.

Somado ao fenômeno da globalização e à internacionalização da economia- que por si só já justificariam a crescente necessidade da mobilidade corporativa - surge o crescimento

das economias emergentes, os denominados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Isso traz consigo alguns importantes resultados em termos sociais, econômicos e culturais, dentro dos quais a expansão de mercados internos – e, portanto, da necessidade de mobilidade corporativa nesses mercados- e o crescimento das classes médias nos países emergentes.

Apenas na Ásia, 525 milhões de pessoas já fazem parte da classe média, mais do que a população total da União Europeia. Há previsões de que nas próximas duas décadas, a classe média seja acrescida de mais três bilhões de pessoas, advindas quase que exclusivamente dos mercados emergentes (ERNST E YOUNG, 2013)

No Brasil, nos últimos 10 anos, 35 milhões de pessoas passaram a fazer parte da classe média. Segundo a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR, 2015), a sociedade brasileira se divide em três grandes grupos em termos da renda domiciliar per capita: classes baixa, média e alta; sendo considerados pertencentes à classe média todos aqueles com renda domiciliar total entre R\$2005,00 e R\$8.640,00 por mês. Dessa forma, a nova classe média brasileira corresponde a mais de 50% da população brasileira, somando atualmente mais de 100 milhões de brasileiros. Atualmente o país vem passando por um período de crise econômica, no entanto a classe média ainda forma a maior parte da população brasileira.

A mobilidade social causada pelo crescimento econômico de tais países traz consigo o acesso a bens e serviços antes inacessíveis, dentre os quais a educação. Com isso, ocorre o ingresso de um novo contingente de profissionais no mercado de trabalho. De acordo com a SAE/PR, nos últimos anos, os trabalhadores no Brasil estão melhor qualificados (devido a uma escolaridade mais completa) e os postos de trabalho também sofreram mudanças. Isso gerou um aumento na remuneração dos trabalhadores da classe média, que passam a ocupar cargos mais altos e mais especializados (SAE/PR, 2015). Esses trabalhadores passam a ter novas atribuições, entre as quais viajar a trabalho, participando, portanto, da mobilidade corporativa. Surge, assim, um novo perfil de viajante corporativo, com especificidades e necessidades diferentes dos viajantes “antigos” e mais experientes.

Nesse ponto é importante salientar que nas viagens e deslocamentos por motivo de trabalho, a responsabilidade sobre o viajante é de uma pessoa jurídica que promove e organiza essa mobilidade, assim como a segurança e cuidados para com esse viajante (FERREIRA; WADA, 2011), aspecto esse onde pode-se inserir o conceito da hospitalidade.

A hospitalidade pode ser entendida como a relação entre dois atores, onde um assume o papel de anfitrião e o outro, o papel de visitante ou hóspede. Ela é fundamentalmente o ato

de acolher e prestar serviços a alguém e sua prática é composta por uma série de comportamentos originários das sociedades primitivas ou de rituais básicos dos seres humanos que ainda podem ser expressivos nas sociedades contemporâneas (GOTMAN, 2011; LASHLEY; MORISSON, 2004; CAMARGO, 2004). Diversos autores consideram a hospitalidade como sendo a fundação das relações humanas (MONTANDON, 2011; SELWIN, 2004; ARISTARKHOVA, 2012; DERRIDA, 1997), sem a qual não haveria vida em sociedade. Lashley (2004) considera o relacionamento entre anfitrião e hóspede como sendo o cerne dos estudos da hospitalidade:

O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo (LASHLEY, 2004, p. 21).

Dentro do contexto da mobilidade corporativa, entende-se nessa pesquisa que a empresa responsável pelos deslocamentos de seus viajantes corporativos passa a assumir o papel de anfitriã na relação de hospitalidade e o viajante assume o papel de hóspede.

No cenário dos países emergentes, especificamente o Brasil, se até pouco tempo atrás as organizações responsáveis por esses deslocamentos lidavam com viajantes experientes, com necessidades já conhecidas, a partir do momento em que ocorre o ingresso de um novo perfil de viajante corporativo surge a necessidade de saber lidar com suas especificidades. Dessa forma, conforme apontado por Lashley (2004), para que a relação de hospitalidade ocorra é necessário que o anfitrião se preocupe com o hóspede enquanto indivíduo e isso supõe, portanto, que a empresa que move seus trabalhadores conheça esses “novos” viajantes e suas necessidades.

Nota-se ainda que, de acordo com Lashley (2004), a hospitalidade pode ocorrer em diferentes domínios: o social (o trato com o outro desconhecidos e as relações de mutualidade existentes), o privado (relacionado às questões do lar e do papel de anfitrião) e o comercial, que trata a hospitalidade como parte da atividade econômica da sociedade. Segundo o autor, é na área de sobreposição das atividades privada, social e comercial, que ocorre a condução planejada da hospitalidade, denominada por Lashley (2004) “gestão da experiência em hospitalidade”.

A mobilidade corporativa envolve, além da empresa e seus viajantes, outros participantes, alguns dos quais prestadores de serviços para que a mobilidade se faça possível,

por exemplo as empresas prestadoras de serviços de transporte, hospedagem e alimentação. Nessa pesquisa, esses participantes serão denominados *stakeholders*, conforme definição de Freeman (1984), para quem um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela obtenção do objetivo de uma corporação. Os *stakeholders* incluem funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação – ou áreas específicas e processos de uma corporação- e que se relacionam com a organização em questão e entre si. A hospitalidade pode se fazer presente, também, nessas relações, nas quais diferentes *stakeholders*, em determinados momentos, assumem o papel de anfitriões enquanto o outro da relação passa a assumir o papel de hóspede (ou cliente, ou receptor da prestação de serviço). No contexto da mobilidade corporativa, um hotel- e seus colaboradores – podem ser anfitriões de seus hóspedes, assim como uma agência de viagens corporativas pode ser a anfitriã de sua cliente (empresa que contrata a agência), para citar apenas alguns exemplos.

A prestação de serviços é um processo no qual ocorre a interação entre prestador e consumidor e onde a prestação e o consumo ocorrem simultaneamente. O epicentro da relação da prestação de serviços é justamente esse encontro entre cliente e prestador, o “momento da verdade” (CARLZON, 1992), no qual a qualidade do serviço prestado será percebida e avaliada pelo consumidor. Nessa interação entre prestador e consumidor, também pode ocorrer a manifestação da hospitalidade. Sob a lente da hospitalidade, se o prestador assume o papel de anfitrião e não apenas de serviçal, acolhendo seus clientes e as suas necessidades específicas, a prestação se dá de forma diferenciada e pode contribuir positivamente para a competitividade da organização prestadora de serviços. Isso se confirma com Porter (1999) para quem a essência da estratégia competitiva é ser diferente, sendo esse um aspecto fundamental para a manutenção da longevidade da competitividade de uma empresa.

Corroborando o exposto, Wada e Moretti (2014), ao analisarem o conceito de hospitalidade aplicado a organizações no setor de serviços, afirmam que há possibilidade de aplicação de conceitos de hospitalidade em prol da competitividade de organizações voltadas a serviços (WADA; MORETTI, 2014).

A partir dos dados expostos, a pesquisa foi motivada pelos seguintes pontos: a crescente importância da mobilidade corporativa no atual cenário econômico internacional; o fenômeno do crescimento da nova classe média a nível internacional e nacional e o que isso supõe em termos de prestações de serviços para esse perfil de consumidores e finalmente a escassez de estudos que correlacionam a mobilidade corporativa, a hospitalidade, a prestação de serviços e a nova classe média.

Contribuiu também para a escolha do tema o envolvimento da pesquisadora em um projeto de elaboração de um barômetro de mobilidade corporativa, realizado com a base de dados de clientes da empresa ALATUR, uma agência de viagens corporativas que gerencia um expressivo volume de viagens de grandes clientes corporativos.

Com o objetivo de comprovar que a linha de análise proposta apresentava coerência, foram realizados, a partir de um levantamento bibliográfico, dois estudos preliminares que foram apresentados em congressos (9º Fórum Internacional de Turismo do Iguassu, no Brasil e 9º Congresso Societur, no Chile), ambos tratando da mobilidade corporativa da nova classe média. O desenvolvimento de tais estudos, além de comprovar a coerência da linha de análise proposta, foi mais um motivador para a realização da presente pesquisa.

Com base nas reflexões acima, essa pesquisa tem como objetivo geral compreender a relação entre gestão de experiências de hospitalidade, prestação de serviços na mobilidade corporativa e competitividade. Busca-se também conhecer as demandas da nova classe média enquanto viajante de negócios; compreender a hospitalidade na relação entre os *stakeholders* envolvidos na mobilidade corporativa da nova classe média e analisar de que forma a empresa anfitriã atende as necessidades específicas do viajante da nova classe média na mobilidade corporativa.

Com base nos objetivos descritos, a problemática da pesquisa estabelece-se como a seguinte questão: De que forma a gestão das experiências de hospitalidade no processo de prestação de serviços na mobilidade corporativa contribui com a competitividade?

Como possíveis respostas ao problema foram estabelecidas três proposições que serão testadas e consistem em: (P1) a identificação das demandas dos viajantes da nova classe média no que se refere às dimensões da hospitalidade facilita a correta prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa; (P2) existe uma relação de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa e a organização e (P3) a partir do momento em que a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa da nova classe média e atende as necessidades específicas desses viajantes, essa organização se torna mais competitiva.

Para tratar do problema da pesquisa e buscar cumprir os objetivos acima descritos, optou-se pela realização de uma pesquisa empírica, qualitativa e quantitativa e de caráter exploratório, com adoção do método de estudo de casos múltiplos conforme proposto por Yin (2005).

Na primeira etapa desse estudo foi realizada a elaboração do referencial teórico visando a construção da plataforma teórica. Essa etapa se deu por meio de levantamento

bibliográfico fundamentado em livros, artigos científicos publicados em periódicos, documentos online, pesquisas mercadológicas e relatórios de institutos e órgãos relacionados à economia, aos estudos sociais e ao turismo. Essa etapa da pesquisa foi responsável por subsidiar os conceitos tratados nessa pesquisa: hospitalidade, serviços, *stakeholders*, mobilidade corporativa, nova classe média e competitividade, utilizando autores como: Levinas (2000), Derrida (1997), Baptista (2005), Camargo (2004, 2015), Lashley e Morrison (2004), Brotherton e Wood (2004), Lugosi (2008), Telfer (2004), Gotman (2009), Lashley, Lynch e Morisson (2007), Montandon (2011), Aristakhova (2012), Welten (2015) – para Hospitalidade; Kotler e Keller (2006), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Lovelock e Wright (2003), Gummesson (1987), Zeithaml, Bitner e Gremler (2010), Albrecht (1992), Carlzon (1992), Ritzer (2015) – para Serviços; Freeman (1984, 2007, 2010), Friedman e Miles (2006), Clarkson (1995), Carrol e Buchholtz (2008), Mitchell et al. (1997) – para *Stakeholders*; Swarbrooke e Horner (2001), Beaverstock (2010); Wickam e Vecchi (2010), Ferreira e Wada (2011), Jones (2013)- para mobilidade corporativa; Kharas e Gertz (2010), Neri (2010 e 2011), Meirelles (2014), De Souza e Lamounier (2010), Toretta (2009), Prahalad (2006)- para nova classe média; Porter (1986, 1990, 1994, 1999), Hamel e Prahalad (2005), Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997); Ghemawhat (2000), Quadros (2011)- para competitividade.

Uma vez elaborado o referencial teórico, foi realizada a seleção dos objetos de estudo, três organizações privadas selecionadas na base de dados da empresa ALATUR, primeiramente considerando-se o volume de viagens realizadas pelas organizações e em seguida verificando-se a aderência do perfil das organizações pré-selecionadas ao tema dessa pesquisa.

A seguinte etapa do método de pesquisa consistiu do método de categorização de Bardin (1977), categorização essa que servirá como ferramenta para a subsequente análise de conteúdo a se realizar sobre as informações coletadas nos procedimentos de campo (entrevistas e *survey*). Essa categorização será melhor explicada no Capítulo 3 da presente pesquisa.

A terceira etapa do método dessa pesquisa foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos conforme método preconizado por Yin (2005), com a elaboração de um protocolo de pesquisa para a definição dos procedimentos e regras de condução da pesquisa que, por sua vez, visam auxiliar a investigação. Conforme recomendado pelo autor, a coleta de dados foi realizada a partir de quatro fontes de evidência: pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas semiestruturadas e *survey*. O protocolo de pesquisa que norteou o estudo de campo é apresentado detalhadamente também no terceiro capítulo.

Conforme mencionado anteriormente, os roteiros de entrevistas e o *survey* foram elaborados com base na categorização temática criada a partir do método de análise de conteúdo de Bardin (1977).

As entrevistas e *survey* que foram aplicados no procedimento de campo seguem a seguinte estrutura:

- Entrevistas semi-estruturadas com três especialistas no tema da mobilidade corporativa, com objetivo de melhor compreender o processo da mobilidade corporativa, as relações entre *stakeholders* e a prestação de serviços no processo;
- Entrevistas semi-estruturadas com os gestores ou responsáveis por recursos humanos das empresas selecionadas com o intuito de conhecer as políticas da empresa e a forma como lidam com diferentes perfis de colaboradores;
- Entrevistas semi-estruturadas com o gestor de viagens corporativas das organizações selecionadas ou a pessoa responsável pela gestão das viagens corporativas (Grupo 1), que por sua vez indicaram dois *stakeholders* (Grupo 2 e Grupo 3) do processo da mobilidade corporativa segundo o método intitulado “*snowball sampling*” (amostragem por bola de neve). Nesse processo de entrevistas, foi apresentada aos entrevistados do Grupo 1 uma sugestão de mapa de *stakeholders*, como proposto por Freeman (1984), do processo de mobilidade corporativa da organização em questão e, com base nesse mapa, se solicitou a indicação de dois *stakeholders*, que por sua vez constituirão os grupos 2 e 3 de entrevistados.
- Para complementar o conteúdo gerado pelas entrevistas e garantir a coleta de informações por parte de viajantes corporativos, foi realizado um *survey* com viajantes corporativos. Esse *survey* utilizou uma escala Likert, com variação de 1 a 5 e foi realizado por meio da ferramenta Google Forms.

O conteúdo das entrevistas foi analisado com base nas categorias que geraram os roteiros de entrevistas, sendo codificado pela presença e frequência de aparições de elementos; a medida de intensidade com que cada tema aparece, sendo para isso considerados critérios tais como a intensidade semântica do verbo, advérbios de modo, adjetivos e atributos qualificativos e a direção (favorável, desfavorável ou neutra).

Será apresentado em seguida o referencial teórico adotado para esse estudo cuja organização se deu da seguinte forma: Capítulo 1: trata dos conceitos de Hospitalidade, *Stakeholders* e Serviços; Capítulo 2: trata dos conceitos de Mobilidade Corporativa, Nova

Classe Média e Competitividade. O terceiro capítulo apresenta em detalhes o método utilizado bem como a descrição dos objetos de estudo.

No capítulo quatro e considerações finais, serão apresentadas as informações coletadas durante as entrevistas e *survey*, o teste das proposições e considerações gerais acerca da pesquisa.

CAPÍTULO 1: HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E STAKEHOLDERS

Nesse capítulo são abordadas as definições e conceitos de hospitalidade considerando diferentes autores de campos de reflexão diversos.

Em seguida, trata-se do conceito de serviços e de *stakeholders* e busca-se estabelecer conexões entre hospitalidade nas relações entre *stakeholders* e na prestação de serviços.

1.1 Hospitalidade

Compreende-se hospitalidade como a relação entre dois atores, onde um assume o papel de anfitrião e o outro, o papel de visitante ou hóspede.

A hospitalidade e seus conceitos podem ser explorados e interpretados de diferentes maneiras, ou como afirmam Lynch, Molz, McIntosh, Lugosi e Lashley (2011) a compreensão desses conceitos pode ocorrer “*from deepening understanding of its construction and production, to exploring hospitality as a metaphor for social behaviours, to understanding hospitality as a business and cultural phenomenon*” (LYNCH ET AL, 2011). São esses os aspectos da hospitalidade que serão abordados em seguida. Para tanto, buscou-se organizar os conceitos de acordo com as atuais escolas que estudam a hospitalidade.

Três vertentes destacam-se nos estudos sobre hospitalidade: a escola francesa, a escola norte-americana e a escola inglesa. A escola francesa se baseia na matriz Maussiana da dádiva, dar-receber-retribuir. A escola americana volta-se ao conjunto de atividades comerciais (baseadas na troca monetária) relacionadas ao ato de receber, hospedar, alimentar e entreter (CAMARGO, 2004), que na sociedade contemporânea vincula-se fortemente ao fenômeno turístico.

Já a escola inglesa, representada principalmente pelos autores Lashley, Morisson, Lynch e Lugosi considera que tanto a hospitalidade comercial como a hospitalidade pública nutrem-se da mesma matriz, a hospitalidade doméstica; que o comércio da hospitalidade abole o sacrifício implícito na dádiva, ao trocar serviços por dinheiro, mas que a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas. Na dimensão comercial da hospitalidade, a observação deve, assim, dirigir-se para o que acontece além da troca combinada. Permanecem vivas a hospitalidade e a hostilidade humanas (CAMARGO, 2004).

Isto se confirma em Lashley (2004), que aponta:

¹ Desde aprofundar a compreensão de sua construção e produção, a explorar a hospitalidade como uma metáfora para os comportamentos sociais, a entender a hospitalidade como um fenômeno de negócios ou cultural.

O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hospede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro (LASHLEY, 2004, p. 21).

No Brasil, os estudos formais acerca da Hospitalidade tiveram início em 2002 com a aprovação do mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, no entanto talvez seja prematuro se referir a uma escola. As influências estão sendo analisadas e testadas em ambiente nacional.

As diferentes faces da hospitalidade, ou seja, a hospitalidade como relação social, sua manifestação nos contextos doméstico e comercial, assim como seu contraponto, a hostilidade, serão abordadas a seguir, considerando que independente da escola em questão, a hospitalidade é considerada pelos autores que as representam como sendo a fundação de qualquer relação humana, como o princípio que permite que a vida em sociedade seja possível. Diferentes autores partem desse mesmo princípio para explicar a hospitalidade.

Segundo Montandon,

A hospitalidade é concebida não só como uma forma essencial da interação social, mas pode surgir até como uma forma própria da hominização [...] ou, pelo menos, como uma das formas mais essenciais da socialização (MONTANDON, 2011, p. 31)

Essa afirmação se confirma com Selwin (2004, p.26) para quem a hospitalidade é um conjunto de comportamentos originários da própria base da sociedade, cuja função básica é estabelecer relacionamentos ou fortalecer os relacionamentos já existentes. Camargo (2015) afirma que “as leis da hospitalidade regulam as relações sociais. Dito de outra forma, as relações interpessoais exigem o ritual da hospitalidade para que se chegue a bom termo” (CAMARGO, 2015, p. 55). Nesse mesmo sentido, Aristakhova defende que “a hospitalidade é a fundação da cultura e da ética” (ARISTARKHOVA, 2012).

Qualquer gesto de hospitalidade se manifesta quando existe uma relação de reciprocidade entre dois tipos de indivíduos: o anfitrião, que está dentro, no interior de algum espaço e que recebe o hóspede, que está fora, no exterior em algum espaço, de passagem (GRINOVER, 2002). Essa problemática implica em primeiro lugar que a troca ocorrida entre esses personagens não tenha sido forçada e sim desenvolvida na forma de obrigações. Trata-se, portanto, de uma troca livremente consentida, mas socialmente determinada, de uma regra

social codificada e socialmente sancionada, o que confirma o caráter social da hospitalidade como base das relações humanas dentro de uma sociedade.

Derrida (1997), filósofo e um dos mais expoentes estudiosos da hospitalidade, considera que não existe vínculo social nem cultura sem um princípio de hospitalidade. Para o autor, a hospitalidade é um conceito radical que oferece maneiras alternativas de tratar os outros e, portanto, um movimento no sentido da tolerância.

O argumento central da concepção de Derrida é o que se denomina a “Aporia² da Hospitalidade” e que tem dois elementos principais: Um de (no papel de anfitrião) “ser dono” e ser empoderado por essa propriedade, e outro de doar a propriedade e ficar vulnerável (ARISTAKHOVA, 2012), como se nota na afirmação que segue:

O que acontece quando “o hospedeiro, o host, o Wirt, aquele que recebe ou alberga ou dá asilo” não está mais seguro de continuar como dono da casa, de manter a “autoridade de si mesmo em sua casa[...]”, quando o “hóspede, o refém convidado (guest) torna-se o que convida o convidador; o senhor do hospedeiro (host)? O hóspede torna-se o hospedeiro do hospedeiro (DERRIDA e DUFOURMANTELLE apud MICHAUD, 2011, p. 1006).

Derrida (1997) aponta que essa aporia, que poderia paralisar qualquer esforço ao acolher o outro, é exatamente o que deve ser trabalhado ao invés de ser negado e que a hospitalidade, de fato, apenas é possível quando alguém resiste a essa paralisia movendo-se na direção do que Derrida chama a “hospitalidade além da hospitalidade” (ARISTAKHOVA, 2012)

Consoante com o conceito da “Aporia da hospitalidade”, Montandon (2011) afirma que “[...] existe uma outra assimetria, que impõe deveres ao hospedeiro, que deve igualmente se posicionar como o hóspede de seu hóspede, instalando-o no lugar de honra, conferindo-lhe consideração, atenção e delicadeza” (MONTANDON, 2011, p. 33). Portanto, a hospitalidade é uma relação que incorpora em si uma dicotomia, com elementos contrários, porém complementares. Se refere, afinal, à aceitação, cuidado e acolhimento do Outro, mesmo quando isso supõe uma invasão do Eu, como explica Levinas (2000), para quem a hospitalidade é uma dimensão primária de estar sempre aberto ao outro, acolhendo o outro incondicionalmente. Ao se referir ao olhar social sobre a hospitalidade e ao acolhimento com

² A aporia é, em filosofia, uma contradição insolúvel, ou uma dificuldade impossível, para o pensamento. Por exemplo, a questão da origem do ser é uma aporia: porque toda origem supõe o ser e portanto, não poderia ser explicada. A aporia é uma espécie de enigma, mas considerado de um ponto de vista mais lógico do que mágico ou espiritual. É um problema que renunciamos a resolver, pelo menos provisoriamente, ou um mistério que nos recusamos a adorar. (COMTE-SPONVILLE, 2003)

o qual ela é comumente relacionada, Gotman (2001, p. 493) afirma que “a hospitalidade é um processo de agregação do outro à comunidade e a inospitalidade é o processo inverso”. Ao afirma-lo, Gotman compartilha com os demais autores o olhar de que a hospitalidade é, de fato, a fundação das relações humanas e que ela envolve também tolerância e aceitação do outro, do estrangeiro, forasteiro ou visitante.

A contradição, a aporia, implícita na hospitalidade existe na própria etimologia do termo. Hospitalidade e hostilidade têm a mesma raiz etimológica, “*hostis*”, do latim. Benveniste (1995) explica que o cerne da análise da etimologia de Hospitalidade é o significado de “*hosti*”. O *hostis* do latim é correspondente a *gasts* (gótico) e a *gosti* (eslavo antigo). O sentido de *gasts* (gótico) e *gosti* (eslavo antigo) é “hóspede” e o sentido do latim *hostis* é inimigo. A relação entre hóspede e inimigo pode ser entendida devido ao sentido de “estrangeiro” do qual ambos derivam. Essa relação se atesta em latim, onde “estrangeiro favorável” equivale a hóspede e “estrangeiro hostil” equivale a inimigo” (BENVENISTE, 1995). Hospitalidade e hostilidade não apenas dividem a mesma raiz etimológica. A relação entre os dois conceitos, opostos entre si, vai mais além: são dois possíveis lados de uma mesma relação, dicotomia essa que se confirma em Derrida (1995):

A hospitalidade é oposta ao que não é mais do que a própria oposição, ou seja, a hostilidade [...]. O hóspede acolhido é um estrangeiro tratado como amigo ou aliado, por oposição ao outro estrangeiro, tratado como inimigo. O par que não acabamos de falar, hospitalidade/hostilidade, está presente[....] (DERRIDA, 1995 apud MICHAUD, 2011, p. 1006).

Montandon (2011) faz referência à relação entre hospitalidade e hostilidade ao afirmar que “o gesto da hospitalidade é, de início, o de descartar a hostilidade latente de todo ato de hospitalidade, pois o hóspede, o estrangeiro, aparece frequentemente como reservatório de hostilidade [...]” (MONTANDON, 2011, p.32) ou como afirma Welten (2015), que trata da hospitalidade como sendo um possível problema apenas quando há a presença do estranho:

Hospitality is not an issue in the relationship between parents and their children, nor do we say that the state is ‘hospitable’ towards its citizens. Hospitality is an issue only with regard to people that are not part of one’s circle of friends: these are not just ‘other people’, they are ‘strangers’. The stranger comes from outside the sphere of the house. The essence of hospitality is precisely that strangers and we do not inhabit the same, familiar ‘house’ or oikia. Hospitality refers specifically to our relation with the stranger, or at least to someone who is not part of our family or circle of

*friends, nor lives with us in the oikia, but whom we receive with the respect due to any human being*³(WELTEN, 2015, p.9).

O autor trata também da questão do respeito, que pode ser relacionada à tolerância, à aceitação como apontam Derrida e Levinas.

Camargo (2015) também trata da inospitalidade e da hostilidade, porém não exatamente como um elemento incorporado à relação de hospitalidade e sim como o modelo de relação dominante na sociedade atual: “Pode-se dizer que a hospitalidade acontece nas frestas da inospitalidade dominante. Por isso, surpreendemo-nos diante de atitudes carregadas de calor humano, seja de pessoas que dedicam suas vidas a reconhecer o outro, a servi-lo (CAMARGO, 2015, p. 44). Camargo, ainda, afirma que “os domínios da hospitalidade acontecem na realidade nos interstícios de um cotidiano e de uma história marcada pela inospitalidade quando não pela hostilidade (CAMARGO, 2015, p. 45).

Assim, a hospitalidade é compreendida como a base das relações sociais e engloba em si duas “caras”: a própria hospitalidade e seu contrário, a hostilidade e, conforme afirmam os autores acima citados, ambas existem nas relações humanas. Entretanto, a hospitalidade parece ser necessária para além da tolerância e acolhimento. Ela é necessária para antes de mais nada eliminar a possível hostilidade que ocorre em algumas situações, nas relações humanas.

Uma vez tratado o aspecto hostil que pode existir nas relações humanas, passa-se a entender o caráter acolhedor da hospitalidade, caráter esse que envolve mais do que apenas o acolher. Se trata da relação entre dois personagens, uma relação de troca. A hospitalidade se apresenta como o acolhimento íntimo (privado) ou comunitário (público) a estranhos em uma casa ou país/ território, onde existe uma relação de troca entre anfitrião e hóspede, como apontam Brotherton e Wood (2004):

A hospitalidade não é um processo unidirecional, nem algo exclusivamente comportamental por natureza. Não envolve apenas a demonstração de comportamento apropriado e hospitaleiro, mas a reciprocidade desse comportamento, de modo que a hospitalidade inclua um processo de troca bidirecional (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 193).

³ A hospitalidade não é um problema na relação entre pais e filhos, tampouco dizemos que um estado é hospitaleiro para com seus cidadãos. A hospitalidade é um problema apenas no que se refere às pessoas que não são parte do círculo de amigos de alguém: eles não são apenas “outras pessoas”, eles são “estranhos”. O estranho vem de fora da esfera da casa. A essência da hospitalidade é precisamente que nós e estranhos não habitamos a mesma e familiar casa, ou *oikia*. A hospitalidade se refere especificamente à nossa relação com o estranho, ou pelo menos com alguém que não é parte de nossa família ou círculo de amigos, nem vive conosco na *oikia*, mas a quem recebemos com o respeito devido a qualquer ser humano.

Esse processo não se limita às relações entre duas pessoas. Pode também ser transposta a relações entre pessoa e empresa e entre empresa e empresa, porém com foco no vínculo humano, ou como diz Camargo (2015):

Definir como objeto de estudo da hospitalidade as diferentes formas e modelos de relações humanas e o resultado do ponto de vista do reforço ou do esgarçamento do vínculo humano serve também para mostrar que a hospitalidade diz respeito à relação entre seres humanos. Uma empresa não é hospitaleira ou inospitaleira: seus responsáveis, aqueles que atendem o público é que são! (CAMARGO, 2015, p. 49)

Baptista (2002), de forma similar, defende a aplicação dos conceitos de hospitalidade a diferentes contextos e realidades. A autora define a hospitalidade como um modo privilegiado de encontro interpessoal marcado pela atitude de acolhimento em relação ao outro e defende que as práticas de hospitalidade deverão marcar todas as situações da vida, ou seja, a hospitalidade não deverá ficar circunscrita à disponibilidade para receber o turista, o visitante que chega de fora e está de passagem pela cidade, é necessário que esta atitude de acolhimento e cortesia, seja a todo o próximo, seja o vizinho, o colega de trabalho, um desconhecido (BAPTISTA, 2002), ou seja, a hospitalidade e suas práticas se aplicam nas relações com estranhos e com não-estranhos.

A hospitalidade como relação social, como processo, está presente em diferentes práticas sociais. Camargo (2004) apresenta dois eixos para tratar da hospitalidade: o primeiro eixo trata dos tempos sociais da hospitalidade (receber, hospedar, alimentar e entreter); já o segundo eixo fala dos espaços sociais nos quais o processo se desenrola- doméstico, público, comercial e virtual. As práticas sociais e a hospitalidade nelas presente ocorrem na intercessão entre esses eixos e cria, de acordo com o autor, 16 campos teóricos para o estudo da hospitalidade humana, conforme quadro a seguir:

	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstica	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas	Receber em casa para refeições e banquetes	Receber para recepções e festas
Pública	A recepção em espaços e órgãos públicos e de livre acesso	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios...	A gastronomia local	Espaços públicos de lazer e eventos
Comercial	Os serviços profissionais de recepção	Hotéis	A restauração	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer
Virtual	Folhetos, cartazes, folders, internet, telefone e email	Sites e hospedeiros de sites	Programas de mídia e sites de gastronomia	Jogos e entretenimento na mídia

Quadro 1: Tempos e espaços da hospitalidade humana.

Fonte: Camargo (2004)

Independente da dimensão ou do campo teórico explorado, o objeto de estudo da hospitalidade se define como “as diferentes formas e modelos de relações humanas” (CAMARGO, 2015), ou seja, a hospitalidade diz respeito à relação entre seres humanos e aos vínculos que se fortalecem ou se fragilizam como resultado dessas relações.

O vínculo estabelecido pela troca pode resultar de uma manifestação genuína ou estudada, encenada; pode ser não apenas uma atitude ética, mas também pode, de forma velada ou clara esconder um interesse material (um negócio) ou imaterial (prestígio, fausto, poder) (CAMARGO, 2015, p. 45). Conclui-se, portanto, que as relações de hospitalidade (e hostilidade) ocorrem em diferentes contextos e não apenas no contexto social, ou como afirma Lashley (2004), ela ocorre em diferentes domínios.

Lashley (2004) trata a hospitalidade sob a perspectiva de três domínios, sendo eles o social, o privado e o comercial. O primeiro domínio estuda as relações de hospitalidade que ocorrem no cenário social, ou seja, é o trato com o outro desconhecido e as relações de mutualidade existentes. Já o segundo, o domínio privado, discute questões sobre o “lar” e o

papel do anfitrião. Finalmente o terceiro, o comercial, trata a hospitalidade como parte da atividade econômica em nossa sociedade:

[...] as preocupações atuais são, em parte, estabelecer uma rigorosa compreensão da amplitude do significado das atividades relacionadas com a hospitalidade, de modo que se possa entender melhor sua aplicação comercial” (LASHLEY, 2004, p.18).

Ainda segundo o autor, a intercessão dos três domínios (privado, social e comercial) citados anteriormente formam a experiência relativa à hospitalidade, ilustrada no diagrama de Venn criado por Lashley (2004) e que apresenta uma área de intersecção denominada “Gestão da experiência em hospitalidade”: é somente nessa área de sobreposição das atividades privada, social e comercial que ocorre a condução planejada da hospitalidade.

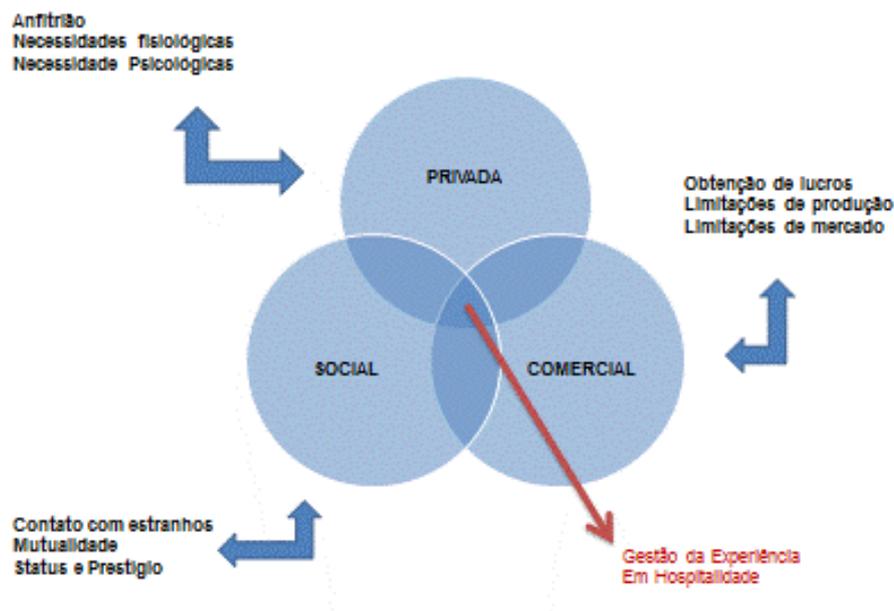


Figura 1 - Interfaces da hospitalidade nos domínios privado, social e comercial.
Fonte: adaptado de Lashley (2004, p.4).

Complementando a visão de Lashley sobre os domínios da hospitalidade, Brotherton e Wood (2004) afirmam que “caso se admita que esta [a hospitalidade] pode emergir nos contextos tanto privado/doméstico quanto público/comercial, também será lógico sugerir que a provisão da gerência da hospitalidade ocorre em ambos os contextos” (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 205).

No que se refere à aplicação da hospitalidade no domínio comercial, Gotman (2009) contribui com reflexões sobre o comércio da hospitalidade e seu papel ao se buscar a fidelização de clientes (o que por sua vez contribui para a competitividade de uma organização, tema que será abordado mais adiante nessa pesquisa). O desenvolvimento da capacidade de oferecer hospitalidade e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial. Isso, porém, não significa que a aplicação da hospitalidade no domínio comercial a isenta ou afasta da genuinidade do ato hospitaleiro. Não é porque a hospitalidade ocorreu no contexto comercial que ela deixa de ser espontânea ou real.

Lugosi (2008), autor que aborda o conceito da manifestação da hospitalidade em momentos e espaços comerciais, entende o momento da interação com o hóspede como parte fundamental da experiência relacionada à hospitalidade. Essa interação é frequentemente representada pela oferta de comida, bebida, abrigo e entretenimento. O autor distingue essas ofertas em três manifestações: a primeira como parte de uma transação comercial, a segunda como desenvolvimento de relações sociais e a terceira manifestação, que denominou de meta-hospitalidade. Para o autor, as duas primeiras manifestações podem ser gerenciadas, planejadas, dentro de um ambiente de oferta de serviço, mas não a última manifestação. A meta-hospitalidade define um momento em que, ainda que em um ambiente de oferta de serviços, a hospitalidade é manifestada em um campo de natureza existencial e emocional em sua essência. Sendo assim, “A noção de meta-hospitalidade separa a hospitalidade - como o meio para um fim - da hospitabilidade ou *hospitableness*, como um fim em si” (LUGOSI, 2008, p.141). Esse mesmo conceito de *hospitableness* (hospitabilidade) já havia sido anteriormente abordado por Telfer (1996, p. 197) que a define como “os prazeres do acolhimento, a vontade de ser agradável aos outros e o desejo de satisfazer a necessidade do outro”. Dessa forma, nota-se que a hospitalidade pode se manifestar em sua forma genuína mesmo em ambientes comerciais, olhar esse que é um dos fundamentos dessa pesquisa.

A intercessão dos três domínios da hospitalidade apresentada por Lashley (2004), representando a área onde ocorre a gestão da experiência em hospitalidade, poderia também ser entendida como o lugar onde se manifestam a meta-hospitalidade e a *hospitableness* mencionadas por Lugosi (2008) e Telfer (1996) na aplicação da hospitalidade em ambientes comerciais.

Buscando o aprofundamento dos conceitos sobre hospitalidade, Lashley, Lynch e Morrison, na obra *Hospitality: a Social Lens* (2007), propõem diferentes lentes conceituais da

hospitalidade para observar as diversas relações nas quais a hospitalidade está presente, buscando assim auxiliar a compreensão dos aspectos da sociedade em que a relação ocorre. A ideia dos autores é a de desconstruir relações para que se evidenciem os temas dominantes do fenômeno da hospitalidade, levando-se em conta regras sociais, valores, ideologias e crenças. Esse modelo é apresentado na figura 2:

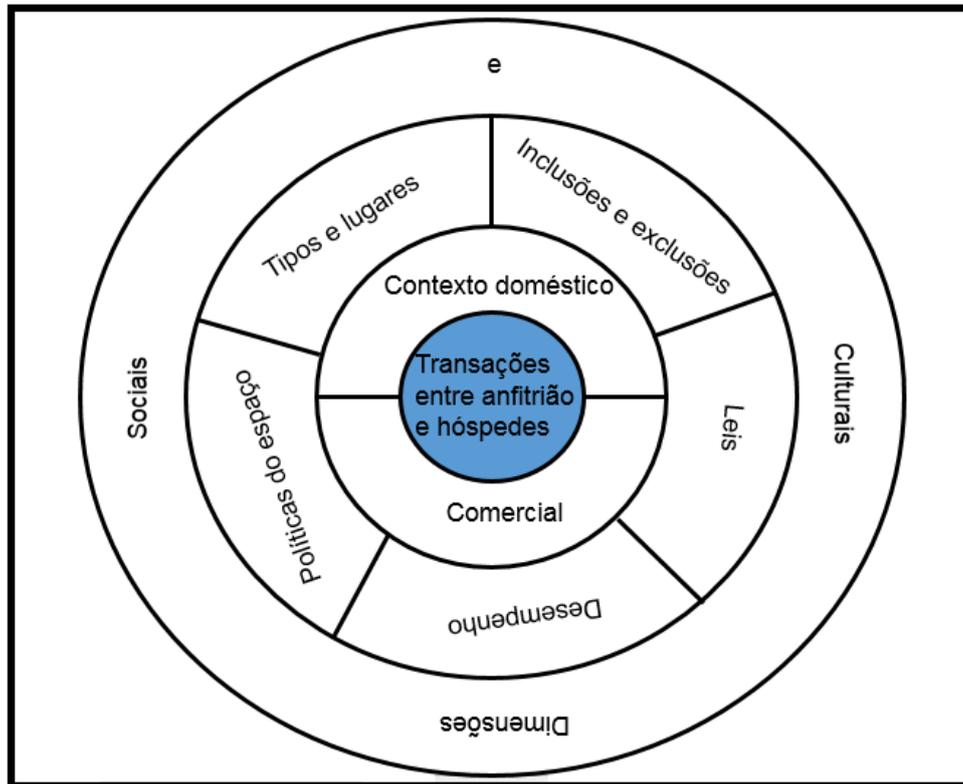


Figura 2- Lentes conceituais de hospitalidade (tradução da autora)
Fonte: Lashley, Lynch e Morrison, (2007, p.175)

A proposta dos autores parte de um centro representado pela relação anfitrião/hóspede, que é a raiz de qualquer sociedade civilizada. O modo de operação das lentes pode variar entre o contexto doméstico e comercial e se manifesta conforme as leis, tipos e lugares, políticas do espaço, inclusões e exclusões e desempenho, e que foram organizados e explicados no quadro a seguir:

			Relação com a presente pesquisa
Tema Central (1)	Transações entre anfitriões e visitantes	Relações entre pessoas, onde o anfitrião responsabiliza-se pelos cuidados com o outro. Um ato que é negociado entre anfitrião e hóspede para a construção de uma conexão social temporária. O visitante poderá ou não aceitar as intervenções que o anfitrião lhe proporciona por meio de uma transação multifacetada, com aspectos sociais, culturais e psicológicos.	Relações entre a empresa e o viajante corporativo ; entre provedores de serviços de alojamento, alimentação, entretenimento, entre outros e os viajantes corporativos. Relações entre diferentes stakeholders do processo de mobilidade corporativa
Tema 2	Contexto doméstico	Reflete as raízes domésticas da hospitalidade e as conotações simbólicas (de práticas, linguagem e papéis) geradas por cada um dos protagonistas envolvidos na relação.	Expressões do cuidado com o outro, com o viajante corporativo, por parte de colaboradores da empresa responsável pelo deslocamento.
Tema 3	Contexto comercial	Refere-se a tipos e lugares particulares de hospitalidade no contexto comercial, onde as transações explicitam dimensões econômicas, e nos quais o acolhimento é frequentemente contratado, sendo realizado por um anfitrião que é um agente/colaborador de uma organização.	Relações que ocorrem nos locais de oferta de acomodação, alimentação, entretenimento, transporte durante as viagens corporativas e em outros contextos de prestação de serviços , por exemplo entre a TMC e a empresa contratante.
Tema 4	Inclusões e exclusões	A simbolização metafórica da hospitalidade, onde o anfitrião recebe o outro (inclusão) ou o contrário, o não acolhimento do outro (exclusão)	Podem ocorrer em todas as relações entre stakeholders do processo de mobilidade corporativa, podendo ser interpretado como hospitalidade (inclusão) e hostilidade (exclusão)
Tema 5	Leis	Regras e rituais direcionados ao recebimento e relacionamento com o outro baseado em obrigações, padrões e normas, associado aos comportamentos aceitáveis e não aceitáveis. Obrigações, regras, princípios e normas que regem a transação entre anfitrião e hóspede e que definem seus respectivos deveres e responsabilidades, assim como comportamentos aceitáveis e não aceitáveis.	Políticas de viagens corporativas; regras que devem ser seguidas pelos viajantes; ; regras de conduta aplicadas aos prestadores de serviços
Tema 6	Desempenho	Atividades desempenhadas por ambos os atores da transação de hospitalidade (anfitrião e hóspede), de acordo com os papéis que estes assumem segundo leis e rituais.	O papel assumido por cada <i>stakeholder</i> nas relações de hospitalidade ou hostilidade que ocorrem entre eles, e as atividades desempenhadas em cada um desses papéis
Tema 7	Políticas do espaço	Refere-se ao conceito de fronteiras de ordem social, espacial e cultural, denotando inclusão ou exclusão, bem como o nível de intimidade utilizado em dado relacionamento definindo o distanciamento necessário entre anfitrião e visitante.	Distanciamento entre prestadores de serviços e clientes no processo da mobilidade corporativa e de que forma se colocam essas fronteiras ao se considerar diferentes perfis de viajantes e suas demandas
Tema 8	Tipos e lugares	Faz diferenciações, reconhecendo as diversas manifestações de formas e locais de experiência da hospitalidade e do relacionamento entre anfitrião e hóspede/ visitante, sobre os quais diversas dimensões sociais e culturais, bem como leis locais, prevalecem.	Dimensões sociais e culturais da hospitalidade em diferentes países/cidades ; percepção por parte do viajante.
Tema 9	Dimensões sociais e culturais	Construção, por parte do anfitrião e do hóspede, de um universo moral comum e temporário que envolve um processo de produção, consumo e comunicação no qual estão incorporadas dimensões culturais e sociais que definirão a relação entre as partes	Diferenças entre o universo moral de cada um dos envolvidos no processo de mobilidade corporativa; incluindo possíveis diferenças em relação relativas ao perfil sócio econômico do viajante (nova classe média)

Quadro 2: Temas dominantes das lentes conceituais de hospitalidade

Fonte: Lashley, Lynch e Morrison (2007)

Dessa forma as lentes funcionam para observar a sociedade a partir da hospitalidade e também para observar a própria hospitalidade sob os mesmos vetores.

A utilização das práticas de hospitalidade em ambientes e em relações comerciais está presente em muitas sociedades pós-industriais. Porém, de forma geral, a sua administração não ocupa uma posição central dentro do sistema de valores das empresas e a sua prática é principalmente resultante da necessidade de extrair mais valia da prestação de serviços podendo ser vista como um complemento na prestação de serviços (LASHLEY, 2015).

Os estudos sobre hospitalidade apontam que o aprofundamento de seu conhecimento pode proporcionar uma abordagem mais humanizada, especialmente nas organizações de serviços, que contemple o conhecimento mais aprofundado do outro e que permita que a relação com o outro, que pode ser um cliente, colaborador, ou de fato qualquer *stakeholder* de um negócio seja enriquecida, com consequente ganho de vantagem competitiva.

1.2 Serviços

O setor de serviços tem um papel cada vez mais importante na economia global e no crescimento e desenvolvimento de países e atualmente representa a maior parte da atividade econômica, sendo responsável pela geração de renda e emprego numa parcela significativa da população (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

No Brasil, o setor representa 69,4% do PIB (produto interno bruto) e 71% do emprego (IBGE, 2015), abrangendo atividades tão diversas como alojamento e alimentação, transportes e serviços auxiliares dos transportes, correio e telecomunicações, informática, serviços imobiliários e de aluguel de bens, serviços prestados principalmente às empresas e outras atividades de serviços (serviços auxiliares financeiros, representantes comerciais e agentes do comércio, serviços auxiliares da agricultura, serviços recreativos, culturais e desportivos e serviços pessoais) (IBGE, 2016).

Independente da atividade, a prestação de serviços é um processo onde existe uma interação entre o prestador e o consumidor e é nessa interação que a hospitalidade pode se fazer presente incrementando a percepção de qualidade da prestação do serviço por parte do consumidor. As empresas prestadoras de serviços, para competir em um mercado que conta com a presença de diversos players – afinal, trata-se de um setor que representa mais da metade da atividade econômica mundial- podem ganhar competitividade ao considerar as

relações presentes tanto na prestação de serviços em si, como nas relações existentes com os diversos *stakeholders* do processo de prestação de serviços.

A definição de serviços e a análise de suas características peculiares é essencial para que uma ampla compreensão das interações e relações presentes na prestação seja possível. Os serviços abrangem uma variedade de atividades que podem, por vezes, se apresentar de formas bastante complexas. Observa-se que a conceituação de serviços ocorre quase que em dependência ou em comparação ao conceito de bens. É nesse sentido que Wada e Moretti (2014) discutem a migração dos conceitos do mundo dos bens tangíveis para a intangibilidade dos serviços, tarefa essa nem sempre fácil. “A simples aplicação, por exemplo, do marketing mix desenvolvido para a indústria, pode estar fadada ao fracasso” (WADA; MORETTI, 2014, p. 100). A fronteira entre bens e serviços tem se tornado cada vez mais tênue, visto que os bens tendem a incorporar serviços associados aos seus produtos centrais como uma estratégia de diferenciação (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Hoffman e Bateson (2003) admitem que a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. Na verdade, é difícil oferecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviço. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis. Muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis, como por exemplo o cardápio de um restaurante ou um extrato bancário. A maioria dos bens, por sua vez, oferece pelo menos um serviço, como o de entrega.

Dentre diferentes áreas de estudo, a área de Marketing buscou adaptar suas teorias aos serviços, criando assim o chamado “marketing de serviços”. Um dos conceitos básicos do marketing, o composto de marketing, conhecido também como Mix de Marketing, é um conjunto de conceitos de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos mercadológicos frente ao mercado-alvo (KOTLER, 2000). Originalmente, o Mix de Marketing era composto por 4 elementos, originalmente denominados 4 “Ps”: a) Produto: qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções, marcas; b) Preço: preços de tabela, descontos, margens, prazos de pagamento, condições de crédito; c) Distribuição (*place*): canais, cobertura, localização, estoques, transporte; d) Comunicação (*promotion*): propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade. Porém, “a tradicional abordagem dos 4Ps funciona bem no caso de bens, mas alguns elementos adicionais exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços” (KOTLER, 2000, p.454).

O composto de marketing de serviços envolve, segundo Kotler et al. (2002), além dos 4 Ps: e) Evidências Físicas (*physical evidence*): disposição de objetos, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, temperatura, ruído; f) Processos: políticas e procedimentos, duração do ciclo de fabricação/entrega; sistemas de treinamento e remuneração; e g) Pessoas: fornecedores de serviços, atendimento ao cliente, outros funcionários e outros clientes. Considerando os agora 7 Ps de marketing, as empresas passam a pensar sua oferta de bens e serviços de forma mais completa, considerando o aspecto interacional da prestação de serviços.

É no elemento “pessoas” do mix de marketing de serviços onde podem ser aplicados os conceitos da hospitalidade. O epicentro da relação da prestação de serviços é justamente o encontro entre cliente e prestador. Sob as lentes da hospitalidade, essa relação pode ser entendida como uma relação entre hóspede e anfitrião. Se o prestador assume o papel de anfitrião e não apenas de serviçal, acolhendo seus clientes e as suas necessidades específicas, a prestação se dá de forma diferenciada e pode contribuir positivamente para a competitividade da organização prestadora de serviços. Essa mesma lente pode ser aplicada nas relações existentes entre os diferentes *stakeholders* – conceito que será abordado em seguida, que são as partes que influenciam ou são influenciadas por uma organização - do processo de prestação de serviços, como por exemplo o prestador, o cliente, outros clientes, fornecedores, entre outros. Sob esse olhar, é possível tratar da gestão das experiências em hospitalidade (LASHLEY, 2004), na qual ocorre a intercessão dos domínios social, doméstico e comercial da hospitalidade, e que ela seja parte da estratégia de gestão para *stakeholders* (FREEMAN, 2007), que considera as relações entre uma organização e seus *stakeholders* como ponto crucial da gestão e estratégia de um negócio.

Para que essas lentes operem de forma efetiva, faz-se necessária a definição de serviços assim como compreensão das características peculiares dos serviços, diferenciando-os dos bens puramente tangíveis. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) definem serviços como

[...] atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p.21).

Grönroos (2004) traz em sua definição de serviços o processo da prestação de serviços, considerando a interação entre prestador e consumidor:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problema dos clientes (GRÖNROOS, 2004, P. 65)

O aspecto interacional do serviço é recorrente na definição de diferentes autores e também aparece em Gummesson (1987), para quem um serviço é produzido, comercializado e consumido em uma relação interativa entre cliente e empresa.

Além do aspecto interacional, os serviços têm características básicas e peculiares, como menciona Kotler (1994), para quem serviço é "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico" (KOTLER, 1994. P. 541). As características do serviço, que segundo o autor devem ser levadas em consideração pelas empresas ao elaborarem suas estratégias de atuação no mercado são: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade; características essas também consideradas por outros autores como Zeithaml e Bitner (2003), Lovelock (2003), Grönroos (2004), Vargo e Lusch (2004), Ritzer (2015) e que são apresentadas de maneira mais detalhada a seguir:

- **Intangibilidade:** Serviços são ações e não objetos, não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma forma que os bens tangíveis. Isso dificulta a avaliação da prestação do serviço por parte dos clientes, assim como o estabelecimento de uma relação preço-qualidade. A intangibilidade diz respeito não ao pacote de benefícios que qualquer produto proporciona ao seu consumidor, mas à maneira como esses benefícios são alcançados. Os serviços são intangíveis porque são o resultado de um desempenho e não um objeto. Esta particularidade faz com que os elementos físicos associados ao serviço tenham uma importância acrescida em sua avaliação, como por exemplo a aparência dos funcionários, ou o ambiente onde é desempenhado. Nesse mesmo sentido, Lovelock (2003) afirma que na ausência de elementos tangíveis significativos, é útil empregar imagens físicas e metafóricas para demonstrar a competência da empresa de serviços assim como para ilustrar os benefícios resultantes da entrega do serviço. Como afirmam Fitzsimmons e

Fitzsimmons (2014), devido à intangibilidade, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

- Inseparabilidade de produção e consumo: na maioria das ocasiões, a produção e o serviço que é prestado ao consumidor ocorrem simultaneamente, sendo essa uma característica que, conforme Gröonros (2004), atribui aos serviços uma maior dificuldade de gerenciamento. Com isso, há influência do consumidor no resultado/desempenho do serviço; o treinamento dos colaboradores para conseguirem se comunicar com clareza e cordialidade com o cliente passa a ser fundamental. Nesse aspecto, para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) o controle na qualidade pode ser comprometido. Enquanto um produto pode passar por inspeção antes de sua entrega, um serviço somente pode ser avaliado enquanto está sendo prestado.
- Heterogeneidade, ou o conforme definem Vargo e Lusch (2004) a incapacidade de se padronizar o serviço prestado devido à interação entre os seres humanos no processo de prestação de serviços, e com o que concordam Gröonros (2004) e Zeithaml e Bittner (2003). A cada novo processo, o desempenho do conjunto de elementos que presta o serviço é diferente. Dessa forma, a maneira como ocorre a avaliação da prestação de serviços também é impactada. Como consequência dessa característica, surge a dificuldade de o serviço prestado corresponder à expectativa do cliente, assim como a dificuldade em controlar e parametrizar a qualidade na prestação do serviço.
- Percibilidade: De acordo com Lovelock e Wirtz (2011), os serviços são efêmeros, ou seja, são transitórios e não podem ser estocados, o que leva à constante necessidade de ajustamento entre a demanda e a oferta dos serviços. De acordo com Zeithaml e Bittner (2003), os problemas resultantes dessas características dos serviços são: não podem ser estocados, não podem ser protegidos por patente, a oferta e a comunicação não podem ser prontamente feitas e a definição de preços é difícil.

Dadas as características peculiares dos serviços e o aspecto interacional da prestação de serviços, Zeithaml e Bittner explicam que é necessário considerar outros tipos de marketing além do marketing de atração (o que faz a promessa): o marketing interno (endomarketing), com o intuito de assegurar que a equipe interna esteja consciente da promessa feita, e finalmente o marketing interativo, que efetivamente entrega o que foi prometido. A figura 3 a seguir mostra a integração desses três tipos de marketing.

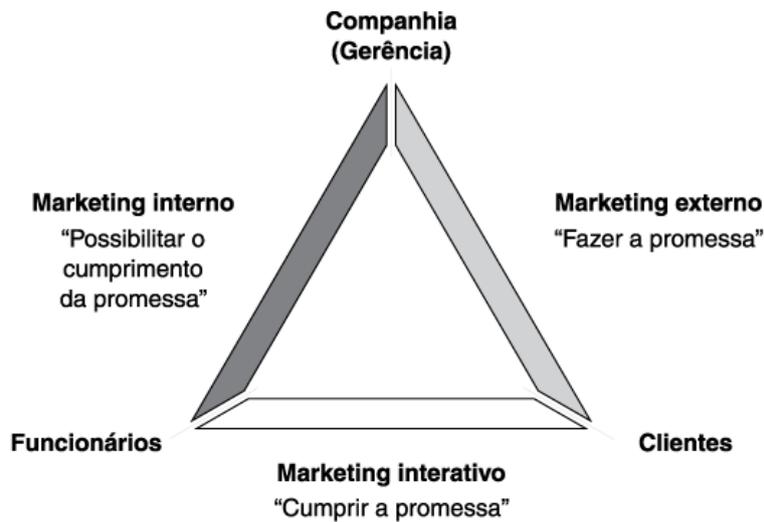


Figura 3- O triângulo de serviços. Fonte: Zeithaml e Bittner (2003)

As teorias de Marketing de Serviços atribuem grande importância aos relacionamentos e interações entre consumidor e prestador devido à simultaneidade da entrega e consumo, ao momento do encontro no qual ocorre a prestação do serviço. Um conceito importante nesse sentido é o papel de coprodutor desempenhado pelo cliente (GUMMESSON,1987; FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2014). Gummesson (1987) explica que é essencial entender que

[...] um serviço é parcialmente produzido, comercializado e consumido em uma relação interativa entre o cliente e a empresa de venda, e que a qualidade dessa relação, bem como a qualidade do serviço é o resultado de esforços de ambos os lados. (GUMMESSON, 1987, p.14)

Ritzer (2015), nesse sentido, apresenta o conceito de “Prossumidor”, combinação de produtor e consumidor, um consumidor proativo e que se envolve diretamente no desenho, execução, desenvolvimento e elaboração de um serviço, criando ele mesmo valor.

É importante, portanto, que o relacionamento criado com o cliente seja positivo e duradouro. Nesse sentido, Barreto e Crescitelli (2013) retomam o conceito do Marketing de Relacionamento, que tem o objetivo de focar especialmente nos clientes que a empresa possui e assim desenvolver uma relação contínua ou seja, criar, manter e aprimorar a relação com os clientes. As principais características do Marketing de Relacionamento são a personalização desse relacionamento para clientes individuais; oferecimento de benefícios extra e a comunicação com os funcionários. Aqui, o foco não é mais transacional (algo muito presente

ao se falar em bens), mas sim, relacional (algo mais presente ao se falar em serviços), buscando criar a mais longa e duradoura relação com um cliente, o “*long time value*”⁴.

Para que esse relacionamento seja de fato longo e duradouro, a qualidade da prestação dos serviços tem papel fundamental. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), ao falar em qualidade, trazem o conceito da filosofia japonesa de qualidade que quer dizer “*zero defects - doing it right the first time*”⁵ (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p.41). Devido à característica do serviço de simultaneidade e a decorrente interação entre prestador e consumidor, existe a possibilidade de personalizar e adaptar o serviço. Daí a importância de prezar pela qualidade do serviço. É exatamente nesse momento, no chamado “*moment of truth*”⁶ (CARLZON, 1992), o momento do encontro de serviço, que a qualidade do serviço prestado será percebida e avaliada pelo consumidor.

Zeithaml e Bitner (2003) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções (qualidade percebida) do cliente em relação a um serviço experimentado. Quando o prestador de serviço compreender como os serviços serão avaliados pelos clientes, saberá como gerenciar essas avaliações e influenciá-las na direção desejada. Nesse sentido, o resultado pode alcançar três situações:

- a) O serviço prestado excede à expectativa do cliente. Nesse caso, percebe-se uma qualidade excepcional e também uma agradável surpresa;
- b) Quando o serviço prestado fica aquém das expectativas, a qualidade do serviço é inaceitável;
- c) Se as expectativas são plenamente correspondidas pela prestação de serviço, a qualidade é considerada satisfatória.

Dessa forma, entender as expectativas do consumidor é o ponto central para o entendimento da satisfação. Lovelock e Wright (2003) explicam “a satisfação como uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço e que após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que receberam” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, P. 106).

Quando a qualidade cai abaixo do nível de serviço esperado pelos clientes, ocorre uma lacuna (*gap*) na percepção de qualidade entre o desempenho do fornecedor de serviço e a

⁴ Valor de longo prazo. Tradução da autora.

⁵ Zero defeitos – fazer certo na primeira vez. Tradução da autora.

⁶ Momento da verdade. Tradução da autora.

expectativa do cliente, ou seja, uma lacuna entre a expectativa e a percepção do cliente. As lacunas podem prejudicar a satisfação dos clientes e a meta de qualquer empresa é eliminá-las ou reduzi-las ao máximo. Para identificar possíveis pontos onde falhas poderiam ocorrer, Zeithaml e Bitner (2003) criaram o modelo de lacunas da qualidade de serviços:

O modelo de lacunas distribui os conceitos centrais, as estratégias e as decisões concernentes ao marketing de serviços começando com o cliente e construindo as tarefas da organização ao longo do que é considerado necessário para a eliminação da lacuna entre a expectativa do cliente e sua percepção (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 419)

A figura 4 apresenta a ilustração do modelo de lacunas da qualidade de serviços e nela pode-se observar os pontos onde podem haver falhas (lacunas), pontos esses que devem ser avaliados e receber atenção da empresa para que lacunas sejam eliminadas ou minimizadas.

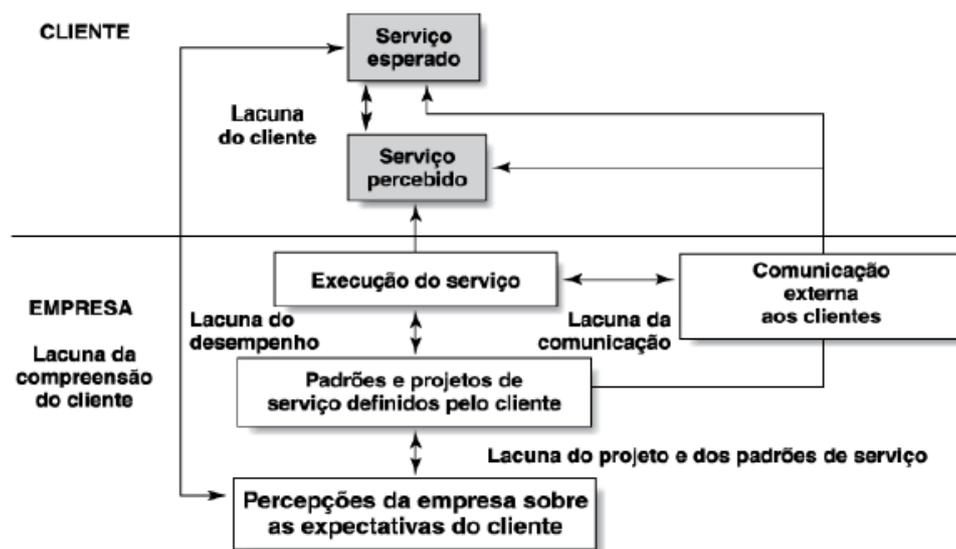


Figura 4: Lacunas no atendimento ao cliente
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

Wada e Moretti (2014) mencionam no modelo de lacunas a ausência de uma “lacuna da compreensão do anfitrião”, como uma lacuna a ser estudada, quando se trata do conceito de hospitalidade:

Caso isso fosse contemplado, as demais lacunas poderiam ser minimizadas; nesse caso, a hospitalidade poderia ser um construto valioso que respaldasse serviços de qualidade, com a consistência esperada e consequente vantagem

competitiva da organização que fizesse uso dos conceitos de “inserir o outro a uma dada comunidade” (WADA; MORETTI, 2014, p.102).

Os autores acreditam que essa contemplação minimizaria as demais lacunas do modelo em caso de análise de qualidade de serviços que envolvessem a hospitalidade. Os mesmos consideram tal conceito de grande importância para avaliar a qualidade dos serviços.

Com base no exposto, conclui-se que para que a prestação de serviços ocorra com qualidade, de forma a satisfazer a expectativa do cliente, faz-se necessária a compreensão das peculiaridades dos serviços. O aspecto relacional é o mais importante na prestação de serviços pois desempenha um papel crucial na avaliação dos clientes/consumidores. Quando a hospitalidade faz parte dessa relação, ganha-se em qualidade e conseqüentemente a possibilidade da avaliação dos serviços prestados ser positiva é maior.

Por outro lado, para que haja esse ganho, é preciso que as necessidades do cliente, o consumidor do serviço, sejam conhecidas. Parte desse processo pode ser realizada por meio do marketing de relacionamento, com o qual é possível conhecer melhor o perfil de clientes de dada organização. Nesse momento, porém, é importante fazer uma consideração relativa a um dos conceitos a serem abordados nessa pesquisa, a nova classe média. Como será visto mais adiante, nos últimos anos milhões de pessoas passaram a ser parte da classe média e passaram, portanto, a consumir produtos e serviços não consumidos anteriormente. A oferta desses serviços foi originalmente moldada para atender a outros perfis e o desafio é justamente adaptar essa oferta a um perfil de consumidor que, no Brasil, representa mais de 50% da população (SAE/PR, 2015) e que demonstra ter valores distintos dos professados pelas pessoas já nascidas na classe média (MEIRELLES; ATHAYDE, 2014; TORETTA, 2009). Dessa forma, é necessário que a moldagem da oferta e da prestação de serviços para esse perfil atenda às suas necessidades específicas e acolha esse novo consumidor.

A relação entre serviços e hospitalidade é clara, uma vez que ambos pressupõem uma interação entre no mínimo duas partes, o prestador e cliente, ou o anfitrião e hóspede/visitante. Se essa relação for de rica interação e até mesmo de coparticipação e enriquecida pelo olhar da hospitalidade, a possibilidade de a prestação de serviços ocorrer com qualidade e conseqüentemente satisfazer o cliente, aquele que recebe o serviço, será maior.

1.3 Stakeholders

O termo *stakeholder* surgiu há mais de 30 anos e ainda é presente na literatura de diversas áreas de conhecimento como planejamento estratégico, responsabilidade social corporativa, teorias de administração, entre outras. Em linhas gerais, um *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Segundo Freeman (1984), o termo apareceu pela primeira vez na literatura em um memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford, em 1963. O termo, então, buscava generalizar a noção de “*stockholder*” (acionista) como o único grupo ao qual a direção de uma empresa deveria ser responsiva.

A teoria de *stakeholders* inicia-se a partir dos estudos desenvolvidos por Freeman em 1984 com a publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, obra que representa o marco referencial tanto dos estudos acadêmicos quanto das aplicações práticas do termo no âmbito empresarial. Os pressupostos dessa teoria se aplicam ainda hoje no ambiente de negócios. A perenidade da teoria se justifica, pois, o entendimento do conceito de *stakeholders* e sua aplicação permite que o relacionamento de uma corporação com os mesmos seja administrado como parte da estratégia empresarial.

Stakeholders são, segundo Freeman (1984), grupos ou indivíduos que influenciam ou sofrem influência de determinada organização, incluindo funcionários, compradores, banco, governo e outros:

Stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose. Stakeholders includes employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the Corporation (FREEMAN, 1984, p. 6).⁷

A partir de Freeman, diversos autores abordaram a temática de *stakeholders* assim como propuseram uma definição e aplicação prática do conceito. Segundo Coradini, Sabino e Costa (2010), desde 1960 quando o termo *stakeholder* foi citado pela primeira vez, muitas outras publicações abordaram o termo sob diferentes lentes, entre os quais destacam-se os trabalhos do próprio Freeman (1984, 2004, 2007, 2010), Friedman e Miles (2006), Clarkson

⁷ *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela obtenção do objetivo de uma corporação. Os Stakeholders incluem funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação ". (Tradução da autora)

(2005), Carrol e Buchholtz (2003), Mitchell et al. (1997), que servirão como base para a elaboração desse subcapítulo.

Não há, em português, uma tradução fiel ao termo *stakeholder*, que pode aparecer na literatura como “parte interessada”, “ator”, porém nenhum desses termos reflete a riqueza do conceito. Em tradução literal do termo, *stakeholder* seria aquele que “porta” um “*stake*”, sendo que *stake* se traduz como “interesse, participação, risco”.

O termo “*Stake*” foi abordado por Carroll e Buchholtz (2003), que o definem como uma participação em um empreendimento, podendo ser um interesse, um direito – legal ou moral- ou uma propriedade e a partir disso, definem *stakeholders* como:

(...) an individual or a group that has one or more of the various kinds of stakes in a business. Just as stakeholders may be affected by the actions, decisions, policies, or practices of the business firm, they also may affect the organization's actions, decisions, or practices (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 70).⁸

O que pode ser percebido tanto na definição inicial de Freeman (1984) como na definição de Carroll e Buchholtz (2003) é que o conceito de *stakeholder* pressupõe uma relação entre empresa e *stakeholder*, afinal para que uma parte afete ou seja afetada pela outra é necessário que haja algum tipo de relacionamento, seja ele direto ou indireto, entre as partes em questão. Como será visto mais adiante, é justamente a gestão dessas relações entre organização e *stakeholders*, que constitui parte fundamental da estratégia empresarial de dada organização.

Antes da década de 80, quando surge a abordagem de *stakeholders* com Freeman (1984), a visão empresarial era meramente de produção, de transformar matéria prima em produto, sem foco nas demais influências que a empresa poderia sofrer. O foco estava na aquisição da matéria-prima, passando para a produção e venda do produto. Nesse período, as corporações visavam o maior lucro com menor investimento, sem preocupações quanto ao ambiente externo, conforme mostra a figura a seguir, em que o ciclo de reprodução de uma organização é linear, envolvendo apenas o fornecedor, a organização e os clientes:

⁸ Um indivíduo ou um grupo que tem um ou mais de vários tipos de participação em um negócio. Assim como os stakeholders podem ser afetados pelas ações, decisões, políticas ou práticas do negócio, eles também podem afetar as ações, decisões ou práticas da organização. (Tradução da autora)

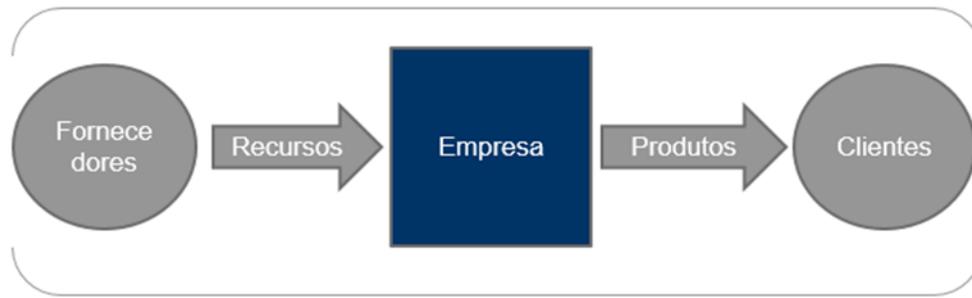


Figura 5: Representação do ciclo de reprodução de uma organização
 Fonte: Freeman (1984). Adaptado pela autora

Segundo Freeman (1984), a partir da década de 80 o cenário passou a sofrer alterações devido às inovações, ao avanço da tecnologia, às mudanças sociais e políticas e dessa forma acionistas, funcionários, sindicatos e outros, passaram a ter mais relação com as organizações. O gestor, a partir dessas mudanças, passa a se preocupar em satisfazer simultaneamente os proprietários, empregados, sindicatos e clientes, conforme ilustrado na figura 6.

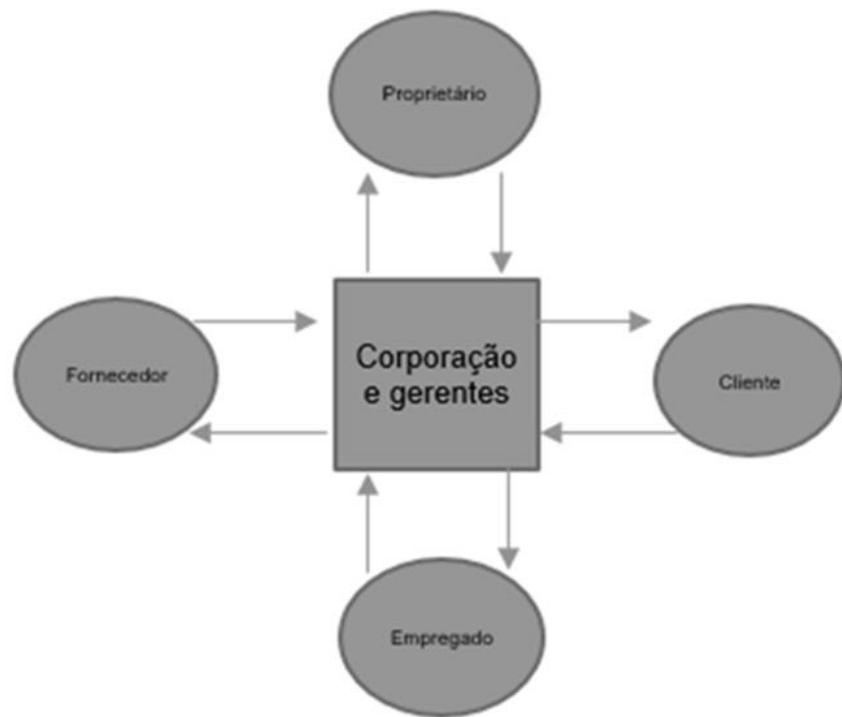


Figura 6: Visão gerencial da empresa
 Fonte: Freeman (1984). Adaptado pela autora

Ao considerar a relação entre os ambientes externos e internos de uma empresa, Freeman (1984) desenvolveu o mapa de *stakeholders* (figura 7). É um mapa da empresa que leva em conta todos os grupos de indivíduos que podem afetar ou são afetados pela realização do propósito de uma empresa, contextualizando as relações existentes entre empresa e *stakeholders*, abrangendo, portanto, fatores internos e externos. Uma vez determinados os indivíduos ou grupos contidos no mapa, a compreensão do ambiente no qual a empresa se insere é facilitada. O entendimento do cenário onde se insere a empresa é fundamental para que a empresa possa fazer um correto planejamento estratégico, sem negligenciar fatores externos ou internos.

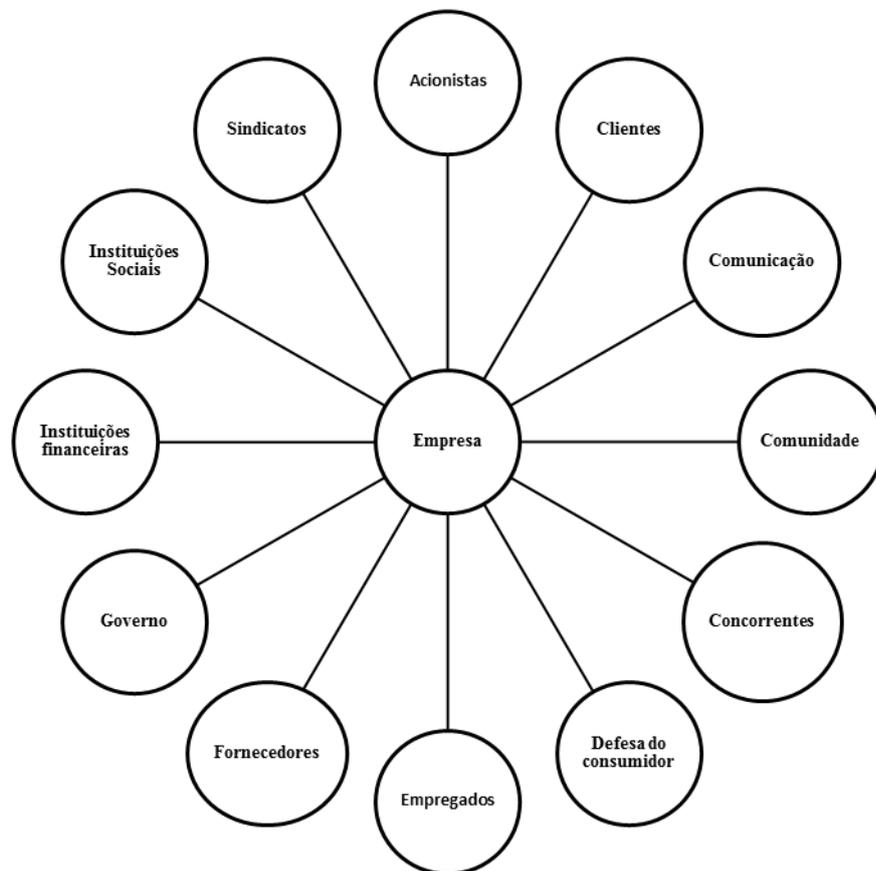


Figura 7: Mapa de *Stakeholders*
 Fonte: Freeman (1984). Adaptado pela autora

A teoria de *Stakeholders* evoluiu e Freeman (2007) explica que um negócio pode ser entendido como um conjunto de relações entre grupos que têm uma participação nas atividades que compõem o negócio. O negócio seria a forma como clientes, fornecedores, colaboradores, financiadores (acionistas, detentores de bônus, bancos, e assim por diante), as comunidades e

os gestores interagem e criam valor. Conforme o autor, o propósito de um negócio na sociedade está relacionado com a criação de valor para os *stakeholders* e uma corporação passa a ser um veículo por meio do qual os *stakeholders* se envolvem numa iniciativa de criação de valor um para o outro.

Dessa forma, entender um negócio é saber como essas relações (entre corporações *stakeholders* e entre os próprios *stakeholders*) funcionam e a partir disso o trabalho do empresário ou executivo é gerenciar e moldar essas relações. É daí que surge o termo “Gestão para *Stakeholders*” utilizado por Freeman (2007).

Buscando a melhor compreensão dos *stakeholders* e a o consequente entendimento dessas relações, Freeman (2007) propõe que os *stakeholders* sejam classificados em primários e secundários, de acordo com a influência que exercem na organização. *Stakeholders* primários definem a maioria dos negócios e demandam especial atenção por parte dos gestores, que devem buscar entender seus valores e objetivos uma vez que são *stakeholders* vitais para crescimento contínuo e sobrevivência de qualquer negócio. Sem o apoio de qualquer deles o negócio não se sustenta. Já os *stakeholders* secundários, mesmo que não tenham relação direta com a organização, podem afetar a relação da mesma com os *stakeholders* primários e de alguma forma influenciam e podem sofrer influência da organização. Essa divisão entre *stakeholders* primários e secundários é ilustrada na figura a seguir:

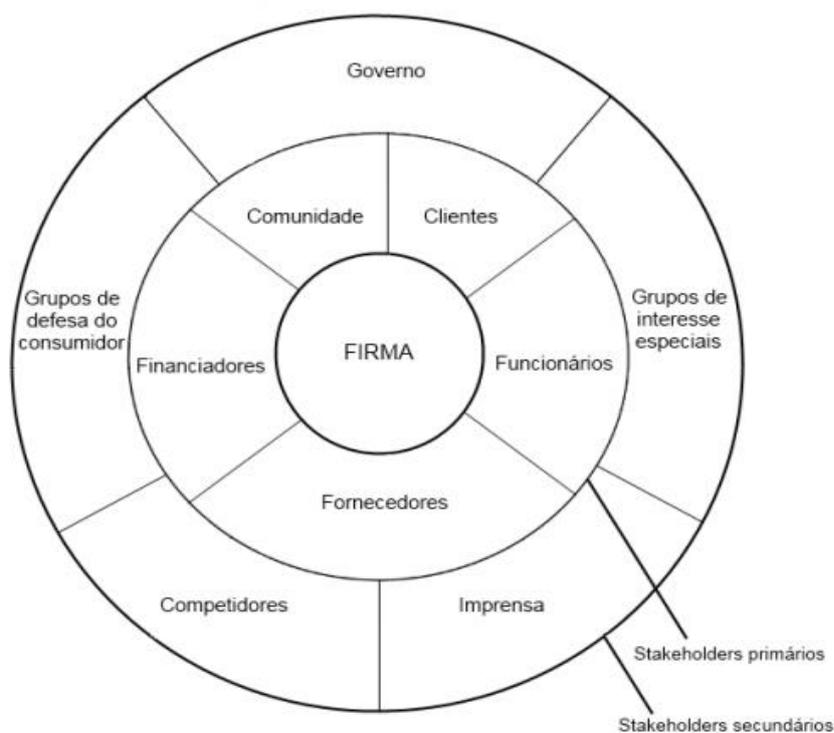


Figura 8: Criando valor para *stakeholders*.

Fonte: Freeman et al, 2007. Traduzido e adaptado pela autora

Essa divisão de *stakeholders* por grau de influência na organização também é explorada por outros autores. Clarkson (2005) divide os *stakeholders* em dois grupos, igualmente denominados primários e secundários. Os *stakeholders* primários são o grupo sem o qual a organização não pode sobreviver. Geralmente esse grupo é composto por clientes, investidores, fornecedores, empregados, juntamente ao grupo de consulta pública, representado pelo mercado e governo, que criam e regulamentam as leis de atuação empresarial. Há nesse relacionamento um alto nível de interdependência. (CLARKSON, 2005). Já os *stakeholders* secundários, são aqueles que não realizam transações diretas com a organização e não são essenciais para a sobrevivência de uma empresa. No entanto, influenciam e são influenciados pela organização (e vice-versa). Esse grupo, representado pela mídia e grupos de interesse especial (ONGs, por exemplo) tem o poder de influenciar e mobilizar a opinião pública a respeito de uma organização, portanto uma relação inadequada com esses *stakeholders* poderá causar problemas na condução dos negócios. Essa classificação é, portanto, bastante próxima àquela apresentada por Freeman (2007).

Carrol e Buchholtz (2003) apresentam outras três classificações de *stakeholders*: “core, strategic and environmental”⁹. Os *stakeholders* nucleares são aqueles essenciais para a sobrevivência da organização; os *stakeholders* estratégicos são aqueles vitais para a organização e são parte das ameaças e oportunidades que uma organização enfrenta; já os *stakeholders* ambientais são todos os outros no ambiente em que a empresa está inserida.

As classificações de *stakeholders* ajudam a entender o ambiente onde uma dada organização atua, a importância de cada tipo de *stakeholder* e as relações existentes entre eles. Mitchell et al (1997), remetendo ao princípio levantado por Freeman (1984), “*The Principle of Who and What Really Counts*,”¹⁰ afirmam a necessidade de se avaliar sistematicamente as relações atuais e potenciais entre *stakeholders* e gestores de uma organização em termos da ausência ou presença relativas de todos ou alguns dos seguintes atributos: poder, legitimidade e/ou urgência. O poder diz respeito aos *stakeholders* que têm acesso a meios utilitários, normativos e de coerção para impor e fazer valer sua vontade no relacionamento. A legitimidade se refere a um bem social desejável, maior e mais compartilhado que uma auto-percepção. Já a urgência, refere-se ao grau com o que as reivindicações dos *stakeholders* demandam atenção imediata (MITCHELL et al, 1997).

⁹ Nucleares, estratégicos e ambientais (tradução da autora)

¹⁰ O princípio de quem e o que realmente importa (tradução da autora)

Ao associar os atributos, resulta-se na classificação dos *stakeholders*, conforme modelo de saliência demonstrado na Figura 7. O modelo é subdividido em: adormecido, discricionário, exigente, dominante, perigoso, dependente, definitivo e não *stakeholder*.

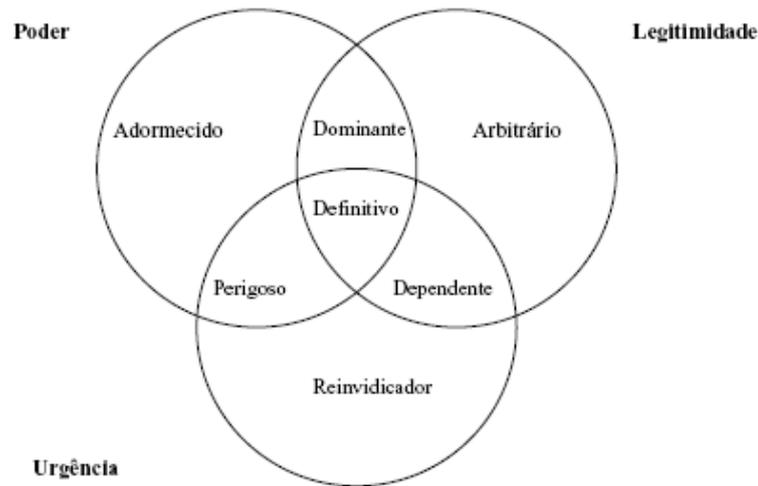


Figura 9 – Tipologia de *stakeholders*.
 Fonte: Mitchell et.al. (1997). Traduzido pela autora

Os tipos de *stakeholders* são agrupados em classes: latentes, expectantes e definitivos. A primeira compreende os que possuem um atributo (adormecido, reivindicador e discricionário). A segunda é formada pelos que possuem dois atributos simultaneamente (perigoso, dominante e dependente). A última (definitivos) possui os três atributos (MITCHELL et al, 1997). Uma explicação detalhada dessa tipologia de *stakeholders* é apresentada no quadro 3. Cada tipo de *stakeholder* demanda um certo grau de atenção por parte da organização. A tipologia proposta também auxilia no momento de se relacionar com os *stakeholders*.

Tipo de Stakeholder	Descrição	No Processo de Mobilidade Corporativa
<i>Stakeholder</i> Adormecido	É aquele que tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e assim seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Entretanto, a gestão deve conhecer esse <i>stakeholder</i> para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo	Concorrentes
<i>Stakeholder</i> Arbitrário	É aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa e nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a esse <i>stakeholder</i> diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos	Comunidade, parceiros
<i>Stakeholder</i> Reivindicador	Quando o atributo mais importante na administração do stakeholder for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa, porém devem ser monitorados quanto ao potencial de obter um segundo atributo	Colaboradores viajantes, parceiros
<i>Stakeholder</i> Dominante	É aquele que tem influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa	Clientes, fornecedores
<i>Stakeholder</i> Perigoso	Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um <i>stakeholder</i> coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.	Governo
<i>Stakeholder</i> Dependente	É aquele que tem alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro <i>stakeholder</i> para verem suas reivindicações sendo levadas em consideração	Colaboradores viajantes, parceiros
<i>Stakeholder</i> Definitivo	Quando o <i>stakeholder</i> possui poder e legitimidade ele praticamente já se configura como definitivo. Quando além disso ele alega urgência, os gestores devem dar atenção imediata e prioridade a esses.	Clientes, fornecedores

Quadro 3 – Tipos de *stakeholders*.

Fonte: Mitchell et al (1997). Adaptado pela autora

Friedman e Miles (2006) propõem um olhar classificatório sobre *stakeholders* baseado na relação entre eles e a organização. Tem-se duas dimensões diferentes: a dimensão estratégica e a dimensão normativa. Na dimensão estratégica diferenciam-se os *stakeholders* que afetam diretamente a existência de uma organização (críticos), *stakeholders* que envolvem tratamentos legais e institucionais e *stakeholders* definidos por relações de influência, poder e habilidade de afetar a organização. Já na dimensão normativa as definições

de stakeholders se relacionam com o aspecto ético e moral, sobre a legitimidade da organização. (FRIEDMAN; MILES, 2006). Segundo os autores, a organização deve se relacionar com os *stakeholders* considerando suas particularidades e não apenas buscar entender como atuam individualmente. Ainda, os autores defendem que a gestão da relação com *stakeholders* está diretamente relacionada com a gestão de riscos. (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Com base no exposto e considerando que o objetivo de qualquer negócio é criar valor para os seus *stakeholders* para que esses escolham se envolver com o propósito da organização, o principal insight em se tratando da gestão para *stakeholders* é que os interesses desses grupos devem estar juntos ao longo do tempo. A constante “troca” ou “escolha” de interesses de um grupo *versus* outro levará a problemas e ao fracasso (FREEMAN et.al, 2007). Acomodar os interesses de todos os *stakeholders* é um desafio e nesse contexto a função de um executivo é equilibrar os interesses desses grupos, aumentando assim o valor criado para todos eles (FREEMAN et.al, 2007).

Nesse sentido, Bridoux e Stoelhorst (2014) propõem duas abordagens para a gestão da relação com *stakeholders*, que denominam de “*fairness approach*” e “*arms-length approach*”¹¹. No primeiro tipo de abordagem trata-se *stakeholders* com base na equidade, imparcialidade. No segundo, os *stakeholders* são tratados estritamente com base em seu poder de barganha. De acordo com os autores, apesar do “*fairness approach*” parecer ser sempre o mais correto, na realidade o tipo de abordagem escolhido dependerá do tipo de *stakeholder* em questão:

*The assumption that all stakeholders care about fairness is at odds with the findings of social psychologists and behavioural economists. [...] motives to cooperate are heterogeneous across individuals and that these motives affect behaviours in collective endeavours such as value creation*¹²
(BRIDOUX; STOELHORST, 2014, P.2)

Dessa forma, a maneira como uma organização se relaciona com seus *stakeholders* levaria em conta não apenas princípios éticos e de justiça, mas também o perfil de cada *stakeholder*, o que pode levar a organização a perceber que uma mesma forma de se

¹¹ Abordagem por equidade, imparcialidade e abordagem com base em “plena concorrência”. Tradução da autora.

¹² A suposição de que todas as partes interessadas se preocupam com a justiça está em desacordo com as descobertas de psicólogos sociais e economistas comportamentais. [...] Motivos para cooperar são heterogêneos entre os indivíduos e que estes motivos afetam comportamentos em empreendimentos coletivos, tais como a criação de valor. Tradução da autora

relacionar, por mais que seja correta, ética e justa, não é necessariamente a mais adequada para determinado tipo ou perfil de *stakeholder*.

As organizações são instituições humanas, feitas por pessoas e que apenas funcionam devido às pessoas. *Stakeholders* são mais que um conceito ou uma classificação, *stakeholders* possuem nomes e faces. Os negócios de uma organização, portanto, ocorrem dentro do âmbito das relações humanas (FREEMAN et. al., 2010). A vantagem da aplicação do conceito de *stakeholders* é saber identificar os *stakeholders* de uma organização e seus graus de influência. É importante conhecer, também, os perfis de *stakeholders* dentro de cada tipo. Dessa forma, uma organização poderá traçar seu planejamento estratégico levando em consideração as relações com seus *stakeholders* e pensar a gestão dessas relações como estratégia empresarial, o que pode significar a sobrevivência de uma organização.

Apesar de o conceito de *stakeholders* e sua aplicação prática tratarem dessa temática no contexto da relação de uma organização com seus *stakeholders* externos e internos, esse olhar se aplica a ambientes internos de uma dada organização, como por exemplo dentro de determinados departamentos, e mesmo dentro de processos que ocorrem dentro de uma organização.

No contexto dessa pesquisa, busca-se compreender de que forma a presença da hospitalidade nas relações entre os *stakeholders* de uma organização com a organização e entre eles, contribui para o enriquecimento dessas relações e conseqüentemente com a competitividade de dada organização.

1.4 Hospitalidade, Serviços e Stakeholders

A hospitalidade é compreendida como a fundação das relações humanas e se constitui pela relação entre dois atores, um anfitrião e um visitante ou hóspede. É uma relação de acolhimento, de aceitação, tolerância e cuidado com o outro, seja ele conhecido ou desconhecido, (DERRIDA,1997; LEVINAS, 2000) cuja função básica é estabelecer relacionamentos ou fortalecer os relacionamentos já existentes (SELWIN, 2004).

Entretanto, a hospitalidade possui um contraponto, sua outra face, a hostilidade. Nesse sentido, o gesto inicial da hospitalidade é o de descartar a hostilidade existente em todo ato de hospitalidade, pois não é incomum que o outro, o hóspede, o estrangeiro seja um depósito de hostilidade (MONTANDON, 2011).

A hospitalidade se manifesta em diferentes contextos ou domínios (LASHLEY, 2004), sendo eles o privado, o social e o comercial, podendo ser abordada de acordo com os mesmos.

Essa última abordagem, que pode parecer encenada ou não genuína, é tratada por alguns autores (WADA, MORETTI, 2014) não como um acolhimento encenado, mas sim real e possível de existir em uma relação comercial. Prestadores de serviço que tenham como competência a *hospitableness* (hospitalidade) abordada por Lugosi (2008) e Telfer (2004) podem agregar valor considerável à prestação de serviços.

A aplicação da hospitalidade nas relações entre organizações e seus diversos *stakeholders*, contribui primeiramente para a eliminação de uma possível hostilidade que, não raro, ocorre em relações do mundo empresarial e proporciona relações mais humanizadas, que contemplam um conhecimento mais completo do outro e que facilitam relações enriquecidas entre organizações e seus *stakeholders*.

Conclui-se, portanto, que a hospitalidade pode constituir um importante diferencial, principalmente para as organizações prestadoras de serviços, por contribuir com uma percepção positiva do serviço por parte do cliente, consumidor do serviço. Dessa forma, a existência de relações de hospitalidade agrega competitividade às organizações que a aplicam.

CAPÍTULO 2- MOBILIDADE CORPORATIVA, NOVA CLASSE MÉDIA E COMPETITIVIDADE

Nesse capítulo são apresentadas as definições de mobilidade corporativa e sua gestão. Em seguida trata-se do tema da nova classe média, abordando-se o conceito de classe social e o desenvolvimento da nova classe média nos países emergentes e no Brasil.

Finalmente, é tratado o conceito de competitividade e busca-se estabelecer conexões entre a mobilidade corporativa, a nova classe média e competitividade.

2.1 Mobilidade Corporativa

A ideia de mobilidade está ligada ao deslocamento de objetos e pessoas e denota a ideia de ir e vir com os meios e recursos necessários para essa ação ocorrer. Estudiosos de ciências sociais e geografia têm tratado o assunto como “mobilidade humana”, com três linhas de análise: mobilidade física, social e corporativa (FERREIRA; WADA, 2011).

A mobilidade física utiliza, para a sua análise, a mensuração de fluxos e refluxos de partes da população ou a quantificação demográfica. Estes estudos incluem vários grupos espaciais, entre os quais rural-urbano, interurbano, inter-regional ou mesmo internacional ou estrangeiro, e podem ser subdivididos de acordo com a escala de tempo em micro-mobilidade (por movimentos pendulares) e macro-mobilidade (por movimentos de maior duração). A mobilidade social refere-se ao movimento vertical de indivíduos na classificação das classes sociais (FERREIRA, WADA, 2011), mobilidade essa que é tratada nessa pesquisa ao se abordar a temática da nova classe média.

O terceiro ramo desses estudos refere-se à mobilidade baseada no trabalho, que constitui a principal causa de dispersão de pessoas no espaço geográfico. Essa é a forma de mobilidade que conduz à formalização das formas anteriores: mobilidade física e mobilidade social. O conceito de mobilidade corporativa pode ser definido, portanto, como a mobilidade baseada no trabalho e a gestão estratégica envolvida para a remoção de barreiras geográficas, com o intuito de promover o crescimento e sucesso empresarial. A mobilidade corporativa envolve a mobilidade física e social do indivíduo, com interesse capitalista. (FERREIRA; WADA, 2011).

A UNWTO- *United Nations World Tourism Organization*¹³ em documento intitulado “*International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008) Compilation Guide*”¹⁴ desenvolvido com o objetivo de servir como guia para a compilação de estatísticas internacionais sobre o turismo que sejam comparáveis entre países, estabelece duas principais categorias para o propósito de uma viagem: propósito pessoal e propósito de negócios, sendo que o propósito principal de uma viagem está diretamente relacionado às principais atividades que ocorrem durante a viagem e ao padrão de gastos que ocorrem durante a viagem. A mobilidade corporativa de que trata essa pesquisa refere-se, portanto, às viagens com propósito de negócios conforme classificação da UNWTO.

A principal área de pesquisa sobre mobilidade corporativa, até poucos anos, estava relacionada com a gestão de expatriados, os profissionais transferidos pelas empresas para trabalhar por períodos prolongados em outras regiões. Esse foco se devia ao fato desse grupo representar o maior volume de pessoas viajando por motivo de trabalho. Entretanto, devido aos elevados custos relacionados à expatriação e às dificuldades relacionadas ao aspecto pessoal e familiar dos expatriados, modalidades alternativas de mobilidade corporativa foram e continuam sendo desenvolvidas. Entre as alternativas de mobilidade corporativa estão permanências curtas e/ou intervaladas com períodos no local de origem, resultando em um número maior de viagens, e o emprego de novas tecnologias de comunicação (WELCH; WORM, 2006).

Segundo a Runzheimer International, empresa especializada em mobilidade corporativa, a mobilidade de empregados está relacionada a dois principais objetivos empresariais: melhorar a capacidade de gestão de talentos e/ou permitir o crescimento da receita. Viagens de avião, trem ou carro e o uso de ferramentas tecnológicas quando fora do escritório permitem que os colaboradores de uma empresa estejam no lugar onde poderão entregar o maior valor. Transferências, missões internacionais e programas de escritório virtual expandem o pool geográfico de talentos e aumentam as habilidades de uma empresa de preencher vagas de trabalho e desenvolver e reter seus talentos (HARPER; RUNZHEIMER, 2007, p. 2)

Atualmente, a mobilidade motivada pela realização de negócios se tornou objeto de análise de disciplinas como gestão de recursos humanos, políticas de planejamento de

¹³ Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas. Traduzido pela autora.

¹⁴ Recomendações Internacionais para Estatísticas de Turismo 2008 – Guia de Compilação. Traduzido pela autora.

transportes, formas de transações corporativas e natureza da mobilidade humana (JONES, 2013).

A mobilidade humana, entretanto, não é recente. O deslocamento de pessoas motivado pela realização de negócios ou por motivos profissionais ocorre na sociedade desde o desenvolvimento da agricultura, quando o excedente passou a existir e o mercado de troca foi impulsionado por esses mesmos deslocamentos, inicialmente em áreas como a África, Ásia e Europa, milhares de anos antes de Cristo. Com isso passaram a existir mercados em diferentes comunidades e os produtores começaram a se deslocar até esses mercados e comunidades para vender seus produtos. Desde o início desses deslocamentos, as viagens por motivo de negócios ou trabalho vêm crescendo no decorrer da história, tendo estado presentes em períodos históricos como os grandes impérios do Egito, Pérsia, Grécia, Grécia e Roma; na idade média com as feiras de negócios; com a rota da seda, seguida pela era industrial até os dias atuais (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

Por ser um conceito abrangente, a mobilidade corporativa engloba, entre outros aspectos, o turismo de negócios que é o processo no qual o viajante tem seus custos de viagem pagos pela empresa, com o objetivo de fazer negócios, participar de treinamentos, reuniões, eventos corporativos e outras atividades (MARTINS; MURAD JR, 2010). O turismo de negócios tem importante representatividade no cenário internacional do turismo. Os gastos com viagens de negócios em 2013 geraram 24,4% do PIB mundial de Viagens e Turismo, o equivalente a 1.103,7 bilhões de dólares (WTTC, 2014). Nota-se também que o gasto proveniente do turista de negócios, o viajante da mobilidade corporativa, é maior que o gasto do turista de lazer. Entende-se assim que o turismo de negócios representa maior geração de receita para o destino, por turista.

À medida que as empresas ficam mais dispersas pelo mundo e ao mesmo tempo procuram integrar de forma global suas atividades, a necessidade da mobilidade corporativa aumenta (WELCH; WORM, 2006). O novo formato da economia global tem reforçado a importância do papel desempenhado pelas áreas intensivas em conhecimento e, em especial, serviços de negócios profissionais que são considerados como a área de maior mobilidade corporativa. Cabe a esses profissionais o papel - chave de facilitar a trans-nacionalização das empresas por meio de seu processo de trabalho, que envolve contatos pessoais face a face – portanto justificando a necessidade da mobilidade (JONES, 2013).

Beaverstock et. al (2010) propõem quatro dimensões para explicar a função ou necessidade da mobilidade em uma economia globalizada e o porquê da mesma estar aumentando. A primeira dimensão é a “aquisição e retenção de negócios” e está relacionada à

necessidade de fazer contatos face-a-face e estabelecer redes de contatos para a obtenção de novos negócios. Essa atividade, geralmente, é desempenhada por executivos seniores. A segunda dimensão é “fazer negócios” tanto com clientes como com fornecedores. Essa atividade é desempenhada por um número maior de pessoas do que a primeira, cabendo à média gerência e técnicos qualificados- é nessa dimensão que comumente ocorre a mobilidade corporativa de colaboradores que pertencem à nova classe média. A terceira dimensão está associada ao “controle corporativo” no contexto da globalização e é desenvolvida por executivos seniores que viajam pelo mundo na tentativa de alinhar as estratégias das organizações, sendo eminentemente uma atividade interna sem contato com outras organizações. A quarta dimensão está relacionada a práticas associadas com a reprodução da “coerência organizacional” e da “cultura corporativa” onde a mobilidade é essencial para que a empresa se mantenha coerente mesmo em uma rede transnacional dispersa. O objetivo desse tipo de mobilidade é fomentar o contato face-a-face e manter redes internas de troca de conhecimentos em todos os níveis da organização (BEAVERSTOCK ET AL, 2010).

Jones (2013), ao abordar a relação da economia globalizada com o aumento da mobilidade corporativa, apresenta como condutores e facilitadores dessa mobilidade a produção e o consumo de produtos e serviços em uma complexa rede global, acelerada pelo crescente número de economias emergentes (como na Ásia e América Latina) ; a descentralização topográfica de atividades econômicas globais que ocorre de forma desigual em uma rede interconectada de cidades e regiões urbanas; a integração da rede global das cidades em um espaço econômico global; a crescente importância de aquisição de conhecimento em produtos e processos de produção e o avanço das tecnologias de transporte e o desenvolvimento de sua infraestrutura e sistemas de suporte.

No que diz respeito aos próprios viajantes de negócios, sujeitos da mobilidade corporativa, Wickham e Vecchi (2010) propõem uma tipologia baseada no número de lugares visitados com frequência e no número de novos lugares visitados. Os quatro tipos de viajantes são: “Viajantes Habituais”, “Exploradores”, “Nômades” e “Comerciantes”, cada um desses tipos de viajantes apresentando necessidades diferentes.

Os “Viajantes Habituais” viajam com certa regularidade para poucos destinos. Os “Exploradores” viajam com frequência para lugares onde nunca estiveram antes e sempre retornam para o lugar de partida. Geralmente visitam clientes e feiras de negócios. Os “Nômades” têm diversos locais de trabalho e moradia, e o conceito de “lar” tem pouco sentido para esses viajantes; “lar” é a empresa. Os chamados “Comerciantes” são técnicos, de

um nível hierárquico inferior aos três tipos anteriores, que visitam os clientes para solucionar problemas e/ou implantar novos equipamentos e/ou sistemas (WICKHAM; VECCHI, 2010).

Qualquer que seja a modalidade do viajante de negócios, viajar a trabalho traz consigo certo prestígio, sendo o viajante considerado como pertencendo a uma classe diferenciada, muitas vezes invejada, dentro das organizações (WELCH; WORM, 2006; WICKHAM; VECCHI, 2010). As viagens a trabalho, além de serem concebidas como práticas e processos relativos à articulação da economia global, também envolvem aspectos culturais, econômicos e mesmo de lazer (BEAVERSTOCK et al, 2010). Essa constatação leva à necessidade de conhecer os indivíduos com quem o viajante se relacionará no futuro, especialmente no que se refere a viagens internacionais (FERREIRA; WADA, 2011).

Embora percebendo fatores positivos no seu modo de vida tais como variedade, novidade, emoção e desenvolvimento pessoal, o viajante de negócios também apresenta queixas tais como a separação da família, estresse das viagens, preocupações de segurança e exigências incessantes do trabalho (WELCH; WORM, 2006). Do ponto de vista do viajante/consumidor, as expectativas quanto ao serviço relativo à sua mobilidade variam dependendo do seu perfil. Aqui surge uma questão relevante, relativa a como se relacionar com diferentes perfis de demandas e conseguir o cumprimento das regras e políticas internas sobre viagens nas organizações (WELCH; WORM, 2006). Nesse sentido, Ferreira e Wada (2011) questionam “[...] como é possível descobrir e lidar com as diferentes demandas dos viajantes, alguns dos quais mais experientes, enquanto que outros raramente se aventuraram fora de seu ambiente? ”. Esse questionamento constitui uma das bases da presente pesquisa, ao se considerar a mobilidade corporativa da nova classe média e suas particularidades quando comparada à mobilidade de viajantes pertencentes a estratos sociais superiores, mais experientes no que diz respeito à sua mobilidade por motivo trabalho.

Sawbrooke e Horner (2001) explicam que a mobilidade corporativa (decorrente da globalização), e a própria globalização criaram uma força de trabalho multicultural e cabe aos gestores de viagem ter essa percepção. Essa questão é importante para tomar medidas acertadas no deslocamento de colaboradores a fim de não gerar insatisfação. Nota-se aqui que relações de hospitalidade, onde se considera o acolhimento do outro e de suas peculiaridades e necessidades específicas, ajudam na tomada de decisões corretas no que tange à prestação de serviços para essa força de trabalho diversa.

Dado o grande volume de viagens por motivo de trabalho que vem sendo realizado na atualidade, a gestão dessa mobilidade faz-se necessária. Nessa pesquisa, ao se tratar da mobilidade corporativa, serão consideradas apenas aquelas viagens gerenciadas.

O gerenciamento da política de mobilidade corporativa de uma empresa é idealmente realizado de forma integrada, considerando não apenas os aspectos práticos da movimentação dos viajantes, mas também o acolhimento desses viajantes quando saem de seus lugares de origem e viajam a novos destinos que podem ser tanto agradáveis como desafiadores. A gestão de viagens é, portanto, uma atividade complexa que envolve diversos *stakeholders*, cada um com interesses diferentes, como a organização responsável pelo deslocamento ou viagem de um colaborador; o próprio colaborador; os gestores da organização responsáveis pela aprovação, organização e gestão da mobilidade corporativa, assim como organizações e pessoas externas à organização mas que participam diretamente do processo, tais como Empresas de Gestão de Viagens (*TMC – Travel Management Companies*); prestadores de serviços de viagem e hospedagem tais como companhias aéreas e hotéis, entre outros.

Os gestores de viagens precisam interagir com os viajantes, com os tomadores de decisão em suas organizações e com fornecedores que vão de companhias aéreas a redes de hotéis e agências de viagens. A busca da melhor solução pode chocar-se com agenda particular de cada *stakeholder* (GUSTAFSON, 2012). Para que os interesses de cada um dos *stakeholders* desse processo possam ser levados em consideração, pode-se aplicar o conceito de gestão para *stakeholders* como proposto por Freeman (2007) e que enfatiza a importância da gestão das relações com esses *stakeholders*, assim como a busca pelo equilíbrio entre os interesses dos mesmos. Como mencionado no primeiro capítulo dessa pesquisa, se essas relações forem relações de hospitalidade, a possibilidade de sucesso nessa gestão para e com *stakeholders*, aumenta, contribuindo para o sucesso da gestão da mobilidade corporativa com um todo.

Essa gestão da mobilidade corporativa também tem como objetivo minimizar riscos, custos e incidentes imprevisíveis nos movimentos de pessoas de uma determinada organização, desfragmentando operações que atualmente estão diluídas no cotidiano das empresas. A falta de uma visão geral resulta em brechas e falhas que podem levar a decisões equivocadas, seja de natureza financeira ou, acima de tudo, decisões que deveriam garantir o bem-estar de viajantes (FERREIRA, WADA, 2011). Da mesma forma, Harper e Runzheimer (2007, p. 2) alertam sobre o risco de fragmentação, comum na gestão da mobilidade corporativa.

O novo cenário econômico, iniciado com a crise econômica global de 2008, trouxe mudanças à forma como as viagens corporativas são gerenciadas. Empresas com viajantes frequentes atualmente buscam segurança e conforto, bem como o melhor valor para o dinheiro investido. Portanto, a gestão de políticas de viagens de cada empresa irá considerar

que viagens corporativas são um investimento e não uma despesa. (FERREIRA; WADA, 2011). Por outro lado, a expansão econômica do Brasil que trouxe consigo o crescimento da classe média e o ingresso de um novo perfil de profissionais no mercado de trabalho também traz uma nova maneira de lidar com a mobilidade corporativa desses profissionais. Essa pesquisa tem como um de seus objetivos compreender a mobilidade corporativa desses viajantes no que diz respeito às suas necessidades específicas e a de que forma conhecer essas necessidades específicas, facilita a correta prestação de serviços do processo de mobilidade corporativa.

Ainda no que se relaciona ao custo das viagens corporativas, ele pode, por vezes, representar o segundo maior gasto com colaboradores em uma organização (HOLLOWAY et al., 2009). Assim, as empresas precisaram considerar medidas para controlar esses gastos, criando suas “políticas de viagens”. Essas políticas servem para realizar uma melhor gestão das despesas com viagens a fim de otimizar e controlar esses gastos, estabelecendo com o que e como os viajantes podem - e mais importante, não podem - gastar o dinheiro de seu empregador em viagens de negócios individuais (HOLLOWAY et al., 2009).

As políticas de viagem corporativa apresentam regras que definem quais colaboradores podem viajar, de que forma (classes de voo e categorias de hospedagem); a forma de realizar solicitações, pagamentos e prestação de contas. Tão importante como a existência de uma política de viagens é o cumprimento da mesma (*compliance*). Para a garantia de cumprimento da política além de outras tarefas relacionadas à negociação com fornecedores de serviços de viagens, agências, TMCs, linhas aéreas, hotéis) e ao controle de custos relativos às viagens corporativas, existe o gestor de viagens corporativas. (HOLLOWAY et al., 2009).

Há, segundo Ferreira e Wada (2011), três pilares que servem de orientação para a gestão das viagens corporativas. O primeiro deles diz respeito à melhor compreensão de por que e como as empresas decidem sair de suas bases e quando isso vai ser substituído por novas ferramentas de comunicação tais como vídeo e teleconferências. O segundo pilar é o preço, sempre e quando se percebe que o mais barato nem sempre é o mais eficaz- o melhor preço tampouco é sempre sinônimo da solução mais satisfatória para os viajantes. O terceiro pilar é procurar a forma correta, ou seja, ajudar a empresa e seus viajantes a participar dessa mudança (FERREIRA; WADA, 2011).

A nova visão dos gestores de viagens corporativas como consultores de viagens coloca novos desafios ao seu posicionamento no mercado, ainda mais quando se trata de um mercado competitivo com a inserção da nova classe média viajando a negócios. Tais gestores

necessitam de uma política de inovação, conhecimento e tecnologias da informação e comunicação (TICs) que lhes permita possuir vantagem competitiva para ter condições de atender o seu cliente que pode ser tanto um alto executivo como um colaborador de nível operacional.

Nessa pesquisa, busca-se compreender as relações de hospitalidade e as de eventual hostilidade que ocorrem no processo de mobilidade corporativa em dois principais cenários: o primeiro na relação entre a empresa responsável pelo deslocamento de um colaborador e esse mesmo colaborador, quando a empresa passa a cumprir o papel de anfitriã e portanto responsável pelo acolhimento e cuidados com esse colaborador, por exemplo, ao providenciar uma agência para recepcionar, já no aeroporto, seus colaboradores em um destino desconhecido; já o segundo cenário diz respeito às relações existentes entre os diversos *stakeholders* envolvidos no processo de mobilidade corporativa. O deslocamento de colaboradores de uma organização ocorre com a participação de diferentes prestadores de serviços para que essa mobilidade ocorra. É importante considerar que a prestação de serviços ocorre por parte da empresa responsável em relação ao colaborador que se desloca, assim como por parte dos provedores de serviços de transportes, hospedagem, alimentação, ou mesmo de gestão dos serviços de viagem como um todo, por exemplo uma TMC – *travel management company*). Em todas essas prestações de serviços, relações de hospitalidade podem se fazer presentes e constituir importante fator para o sucesso da mobilidade corporativa.

Um exemplo da inserção de práticas de hospitalidade na prestação de serviços de viagem é um programa das Linhas Aéreas Gol denominado “Dando Asas”, desenvolvido para prestar um atendimento diferenciado a passageiros de primeira viagem. Esses passageiros são reconhecidos no aeroporto pelos colaboradores da Gol por meio de um *button* que recebem no momento da compra de sua passagem aérea e são assistidos desde o momento do *check in* até o desembarque no destino. Com isso, a empresa garante que seus voos sofram menos atrasos, enquanto acolhem de forma hospitaleira passageiros que provavelmente estariam inseguros devido à primeira experiência de viagem aérea. Finalmente, por meio desse programa, a Gol consegue fidelizar esses passageiros, que sentem segurança em realizar suas viagens com essa companhia aérea.

2.2 Nova Classe Média

A temática da Nova Classe Média, denominada internacionalmente de “*Emerging Middle Class*” vem sendo amplamente discutida, abordada por diferentes áreas de estudo tais como economia, sociologia, antropologia, administração e marketing. Seu crescimento vem ocorrendo nos chamados países emergentes, dos quais o Brasil é parte. A mobilidade social causada pelo crescimento econômico de tais países traz consigo o ingresso de um novo contingente de profissionais no mercado de trabalho, sendo que esses profissionais oriundos da nova classe média passam a ocupar cargos que não ocupavam antes ou conforme a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR), nos últimos anos, os trabalhadores no Brasil estão melhor qualificados (devido a uma escolaridade mais completa) e os postos de trabalho também sofreram mudanças. Isso gerou um aumento na remuneração dos trabalhadores da classe média, que passam a ocupar cargos mais altos/ mais especializados e passam a ser melhor remunerados (SAE, 2015). Com isso, passam a ter novas atribuições, entre as quais viajar a trabalho, participando da mobilidade corporativa, tema abordado anteriormente nessa pesquisa.

Historicamente, o mundo vivenciou duas grandes expansões da classe média desde 1800- e atualmente a terceira expansão está em curso. No século XIX, a Revolução Industrial criou uma classe média considerável na Europa ocidental e Estados Unidos. O seguinte período de crescimento da classe média ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, novamente na Europa, América do Norte e também no Japão. Atualmente, a terceira expansão está ocorrendo nos chamados Mercados Emergentes, formados principalmente pelos denominados BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (ERNST & YOUNG, 2013).

Para tratar do tema da Nova Classe Média, faz-se necessário abordar, primeiramente, o conceito de classe social. Há, conforme De Souza e Lamounier (2011), dois conceitos polares de classe social. Um deles, derivado da tradição marxista, define a classe social como um grupo bem delimitado, consciente de si e dotado de estilos de vida e padrões de comportamento específicos, diferentes das outras classes sociais. Trata-se de uma visão com base em critérios subjetivos. No outro extremo encontra-se a tradição weberiana, baseada em características mensuráveis (critérios objetivos) tais como educação, renda e ocupação, deixando em suspenso a “consciência de classe”.

Atualmente, devido à caracterização das sociedades como sociedades de massa, o fenômeno de classe social como definida pela tradição marxista é dificilmente configurado. Essa afirmação se apropria de ainda mais sentido ao se considerar o fenômeno de mobilidade

social que resultou no crescimento da “Nova Classe Média” nos países emergentes como Brasil, China e Índia, por se tratar de importantes deslocamentos estruturais e individuais que não resultam em estratos sociais homogêneos com clara consciência de si (DE SOUZA; LAMOUNIER, 2010).

O volume da nova classe média mundial chamou e ainda chama a atenção de estudiosos de diversas áreas. Prahalad (2006), influente pensador do mundo dos negócios, aponta os quatro bilhões de pessoas no mundo na "base da pirâmide". Mesmo que suas condições de consumo sejam restritas e apesar de a renda média desses consumidores ser menor do que os pertencentes às classes mais abastadas, sua participação no mercado é elevada devido a seu poder de compra, uma vez que é grande a quantidade de pessoas que se encontram nessa situação. No Brasil, a nova classe média movimentava aproximadamente R\$ 1 trilhão ao ano. Até 2013, apenas na Ásia, 525 milhões de pessoas eram classificadas como pertencentes à classe média – volume maior que metade da população total da União Europeia. A estimativa é que nas próximas duas décadas a classe média continue se expandindo, alcançando mais três bilhões de pessoas, sendo que a expansão se dará quase que exclusivamente no mundo emergente (ERNST & YOUNG, 2013).

A discussão recente em torno da classe média e da chamada “nova” classe média traz consigo um importante questionamento, que diz respeito a quem é a classe média, à sua definição e classificação. O termo “classe média” é amplo e em diversos países vem acompanhado de implicações políticas, sociais e históricas.

Segundo Kravets e Sandikci (2014), o adjetivo “nova” de nova classe média não se refere apenas à mobilidade ascendente. Ele denota um processo de formação de um grupo distinto dentro do já existente estrato “médio” da sociedade, grupo esse que se beneficiou e se identifica com o sucesso da reestruturação econômica e como tal compartilha uma série de valores e interesses. Ainda segundo os autores, a compreensão da historicidade das novas classes médias tem duas implicações. A primeira, decorrente das condições únicas de formação das novas classes médias, provê características sócio ideológicas únicas às novas classes médias ao mesmo tempo em que molda práticas específicas nos mercados emergentes de maneira similar. As novas classes médias adotam o consumismo, se referem às premissas-chave do neo-liberalismo- competitividade, individualismo e integração global- e adotam um molde explicitamente global com o qual avaliam mudanças individuais e sociais. A subjetividade da nova classe média – sonhos, projetos, expectativas e valores- circula ao redor da ética da autonomia e da conquista e da adaptabilidade às circunstâncias da vida.

A segunda implicação diz respeito ao fato de os modelos de classe predominantes (centrados no mundo ocidental) fornecerem um entendimento limitado sobre a nova classe média pois esse modelo assume trajetórias particulares de desenvolvimento e padrões de formação de classe. Comparada à evolução gradual de classe no ocidente, a formação das novas classes médias ocorreu de maneira acelerada em ambientes político-econômicos em dramática reestruturação. Com essa discrepância de formação, os modelos ocidentais parecem pouco adaptáveis para ser aplicados às novas classes médias. Assim, os autores concluem que uma forma interessante de se conceituar o “meio”, a “média” como uma identificação social, seria como “pessoas como nós” em termos econômicos e sócio-ideológicos e como um lugar num centro social imaginário- um local de normalidade, conforto e respeitabilidade (KRAVETS; SANDIKCI, 2014).

Definir “classe média” globalmente em termos de renda é um método pouco preciso, uma vez que uma determinada renda diária ou mensal em um país emergente pode ser considerada a renda relativa à faixa da pobreza em um país desenvolvido. Outra forma de se definir a classe média é em relação às outras classes sociais, método esse efetivo ao se pensar em um país específico. Entretanto, esse método não se aplica para fins de comparação entre países (ERNST & YOUNG, 2013). Dentro de um mesmo país, raramente encontra-se uma definição de classe média que seja aceita de forma geral (SIEMS, 2010).

Segundo o Instituto Skolkovo para estudos de mercados emergentes (SIEMS), a melhor definição de classe média depende do que o usuário final fará com a informação. Ainda segundo o instituto, se o objetivo é estimar o número de pessoas do mundo em desenvolvimento que deixou a linha da pobreza, o melhor parâmetro a ser considerado é o do Banco Mundial, que preconiza que a renda diária desse contingente é de 2 a 13 dólares americanos por dia. Por outro lado, se a instituição que busca essa classificação for uma empresa multinacional ou instituto internacional de pesquisas de mercado para fins de marketing, com o objetivo de saber quantas pessoas podem potencialmente se tornar consumidores de suas marcas, pode-se considerar uma renda entre 10 e 100 dólares americanos (em PPP- *Purchasing Power Parity*¹⁵) (SIEMS, 2010; KHARAS; GHERTZ, 2010).

Feitas as considerações relativas à definição objetiva de classe média e de acordo com os dados do Banco Mundial, a população das economias em vias de desenvolvimento

¹⁵ Purchasing Power Parity, ou paridade de poder de compra, ferramenta utilizada para comparar os níveis de renda em diferentes países. O objetivo do PPP é determinar os ajustes necessários nas taxas de câmbio de duas moedas comparadas para torná-las pareadas uma com a outra em termos de poder de compra. Em outras palavras, o gasto com uma mercadoria semelhante deve ser o mesmo nas duas moedas quando contabilizada a taxa de câmbio. O poder de compra de cada moeda é determinado no processo.

correspondia a 83% da população mundial no ano 2000. Esse percentual aumentou pouco, atingindo 85% em 2010. Porém, sua participação no consumo mundial cresceu a um ritmo muito mais rápido: de 18%, em 2000, passou a 30%, em 2010. O aumento relativo do consumo dos países emergentes em relação aos países avançados e à importância das classes médias na sua formação social (SALAMA, 2014).

Dessa forma, o centro de gravidade econômica está mudando. A projeção é que as economias emergentes devam alcançar paridade com o mercado desenvolvido até 2017, e até 2030 as economias dos BRICS deverão responder por quatro das seis maiores economias do planeta (SIEMS, 2010). As classes médias deverão estar cada vez mais concentradas nos países emergentes, onde o crescimento e a população são maiores do que em outros países. Assim, em 2030, dois terços das classes médias mundiais residirão na Ásia; 10%, na América Central e do Sul, contra, em 2010, um terço na Ásia e 9% na América Central e do Sul, conforme pode ser visto na tabela 1 (ERNST & YOUNG, 2013).

TAMANHO DA CLASSE MÉDIA POR REGIÃO (milhões de pessoas e share global)						
	2009	%	2020	%	2030	%
América do Norte	338	18%	333	10%	322	7%
Europa	664	36%	703	22%	680	14%
América do Sul e Central	181	10%	251	8%	313	6%
Ásia Pacífico	525	28%	1.740	54%	3.228	66%
África Sub-Sahariana	32	2%	57	2%	107	2%
Oriente Médio e Norte da África	105	6%	165	5%	234	5%
Mundo	1.845	100%	3.249	100%	4.884	100%

Tabela 1- Tamanho da classe média por região
Adaptado de Ernst e Young (2013)

Com o crescimento da classe média, a mobilidade social ascendente passa a ser um fenômeno recorrente. A projeção dos autores Kharas e Gertz (2010) é de que nos próximos 20 anos o mundo evolua, deixando de ser majoritariamente pobre e passando a ser majoritariamente de classe média.

Esse fenômeno já ocorre no Brasil, onde mais da metade da população é classificada como classe média de acordo com os números oficiais da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR, 2015). Para a SAE/PR, a sociedade brasileira se divide em três grandes grupos em termos da renda domiciliar per capita: classes baixa, média e alta; sendo considerados pertencentes à classe média todos aqueles com renda domiciliar total entre R\$2005,00 e R\$8.640,00 por mês, conforme tabela a seguir:

Classes econômicas definidas pela renda domiciliar total (R\$) (calculadas com rendimentos familiares <i>per capita</i>)		
CLASSES ECONÔMICAS	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
Classe E	0	1.254
Classe D	1.255	2.004
Classe C	2.005	8.640
Classe B	8.641	11.261
Classe A	11.262	0

Tabela 2: Classes econômicas definidas pela renda domiciliar total.

Fonte: SAE/PR (2015). Adaptado pela autora

Nos últimos 10 anos, 35 milhões de pessoas entraram na classe média, que passou de 38% da população, em 2002, para 54%, em 2012, somando atualmente mais de 100 milhões de brasileiros e formando a chamada “Nova Classe Média” (NCM). É interessante aqui entender o termo “nova classe média”, que segundo Neri (2011), estudioso do tema e coordenador de diversos levantamentos e pesquisas sobre a nova classe média, “foi o apelido que demos à classe C (...) Chamar a pessoa de classe C soava depreciativo, pior do que classe A ou B (...) Nova classe média dá o sentido positivo e prospectivo daquele que realizou – e continua a realizar – o sonho de subir na vida”. (NERI, 2011, p. 18)

Outros 24 % da população encontram-se na classe baixa e 22% da população são considerados de classe alta. (SAE/PR, 2015). Os 54% da população que formam a classe média brasileira, mais os 24% da classe baixa formam a “base da pirâmide” social do Brasil. Apesar do ambiente econômico pouco favorável do Brasil atualmente, a classe C ainda representa a maior parte da população, estando inserida no mercado de trabalho.

A mobilidade social traz consigo a questão da sustentabilidade, ou seja, se as pessoas que passam a fazer parte da classe média permanecerão nesse estrato social. Em outras palavras, questiona-se se esses processos de mobilidade social se sustentarão ao longo do tempo.

Segundo De Souza e Lamounier (2010), a sustentação dos processos de mobilidade social depende de três conjuntos de fatores:

1. Fatores econômicos – ritmo e composição do crescimento econômico- e processos estruturais que dele decorrem diretamente
2. Recursos “weberianos”: educação, empreendedorismo, atitudes em relação ao trabalho, etc.

3. Recursos políticos, significando a capacidade da classe (média) articular seus interesses, de pressionar o sistema político e de projetar uma visão da sociedade adequada a seus objetivos e valores

Especificamente no caso do Brasil, há alguns pontos que suscitam dúvidas no que diz respeito aos fatores econômicos: a distribuição da renda, que mesmo com o processo de mobilidade social ainda permanece entre as piores do mundo; a não realização de reformas estruturais que mantém separados os setores formais e informais da economia e finalmente o fato de a recente mobilidade social ter dependido principalmente do consumo, e não de novos padrões de organização ou desempenho na produção (DE SOUZA; LAMOUNIER, 2010).

No que diz respeito aos recursos weberianos e capital social, há no Brasil alguns componentes da estrutura social que não ajudaram o país na marcha rumo ao desenvolvimento, como é o caso da educação -de baixa qualidade devido às deficiências do que é ofertado pelo sistema- e do empreendedorismo. Ainda que a vontade de empreender seja generalizada, há carência de conhecimentos técnicos e de gestão, o que limita o potencial de real empreendedorismo na nova classe média e que somada às limitações das políticas públicas restringem as possibilidades de melhorias de padrão de vida e ascensão social (DE SOUZA; LAMOUNIER, 2010).

Em relação aos recursos políticos, a nova classe média precisaria usar seu potencial de participação política a fim de melhorar suas chances de sustentação, o que constitui um importante desafio (DE SOUZA; LAMOUNIER, 2010). Nesse sentido, conforme afirma Neri (2010), por corresponder a mais da metade da população, a classe C poderia sozinha decidir uma eleição.

A mobilidade social implica a coexistência da classe média “antiga”, ou a chamada classe média A/B com indivíduos e famílias da chamada classe C (DE SOUZA; LAMOUNIER, 2010). No Brasil, especificamente, essa coexistência remete aos primórdios da sociedade nacional, resultado da miscigenação de três matrizes raciais – portuguesa, negra e indígena – que deram origem ao brasileiro e à sua especificidade (RIBEIRO, 1995).

Ribeiro (1995) explica que a formação do povo brasileiro passou por processos violentos, e que ainda não existe uma identidade nacional clara e uniforme:

Nós, brasileiros [...], somos um povo em ser, impedido de sê-lo. Um povo mestiço na carne e no espírito, já que aqui a mestiçagem jamais foi crime ou pecado. Nela fomos feitos e ainda continuamos nos fazendo. Essa massa de nativos oriundos da mestiçagem viveu por séculos sem consciência de si, afundada na ‘ninguendade’. Assim foi até se definir como uma nova identidade étnico-nacional, a de brasileiros. Um povo, até hoje, em ser, na dura busca de seu destino. (RIBEIRO, 1995).

Esse processo parece ocorrer novamente com o fenômeno da mobilidade social da nova classe média. A autoimagem feita pelos novos integrantes da classe C também parece afastá-los da noção comum de “classe média”. Segundo Meirelles e Athayde (2014), os recém-chegados à classe C demonstram ter valores distintos dos professados pelas pessoas já nascidas na classe média. A identidade do grupo está ligada a certos bens materiais (roupas, bolsas, celulares) e comportamentos (gosto pelo funk ostentação, por exemplo), e não à partilha de uma mesma visão de mundo. Acreditam que têm e tiveram de “ralar” para subir na vida, ao contrário da classe média tradicional. São pessoas que valorizam a própria história, têm orgulho da origem. “Querem ser ricos, mas não querem ser como os ricos”. (MEIRELLES; ATHAYDE, 2014).

Torretta (2009, p. 114) confirma esse pressuposto, ao afirmar que “ a classe média/rica é globalizada. A base da pirâmide é regionalizada”, ou seja, a classe média mundial, antiga, tem valores globalizados e hábitos mundiais, enquanto que a nova classe média tem valores regionais e hábitos locais. Assim, um jovem de classe média alta criado em bairros nobres de São Paulo, Rio de Janeiro ou Porto Alegre tem os mesmos anseios, ídolos, roupas, estéticas e valores que jovens de Nova York, Paris, Londres. Entretanto, jovens criados na periferia de Porto Alegre, por exemplo, não terão os mesmos hábitos e valores que um jovem da periferia de Fortaleza ou São Paulo (TORRETTA, 2009).

De Souza e Lamounier (2010) explicam que para os ingressantes na classe média, a acepção de “classe média” inclui todos aqueles que já conquistaram um patamar confortável de renda e que embora não tenham acesso ao mesmo padrão de vida da classe alta, podem desfrutar de elevados padrões de habitação, consumo e renda.

Na “nova classe média” brasileira, percebe-se a predominância de pessoas empregadas com carteira, com alto acesso a bens de consumo tais como celular, computador com internet e eletrodomésticos. O mesmo acontece com o acesso a serviços de saneamento básico: 57,78% tem acesso à rede de esgoto e 87,46% à coleta de lixo. Outro dado que chama atenção diz respeito ao aumento crescente dos anos de estudo de chefes de família e seus cônjuges, bem como o acesso ao ensino superior, já frequentado por 10,47% dos membros da família.

Tais indicadores, entende Neri (2010), confirmam o “boom” da classe C, que seria hoje a imagem mais próxima da sociedade brasileira.

Em sua pesquisa, De Souza e Lamounier (2010), os autores perguntaram a respondentes da nova classe média sobre a importância de diferentes traços ou características individuais para que uma pessoa seja considerada de classe média (fatores que definem a classe média), e os resultados podem ser vistos na figura 10 a seguir:

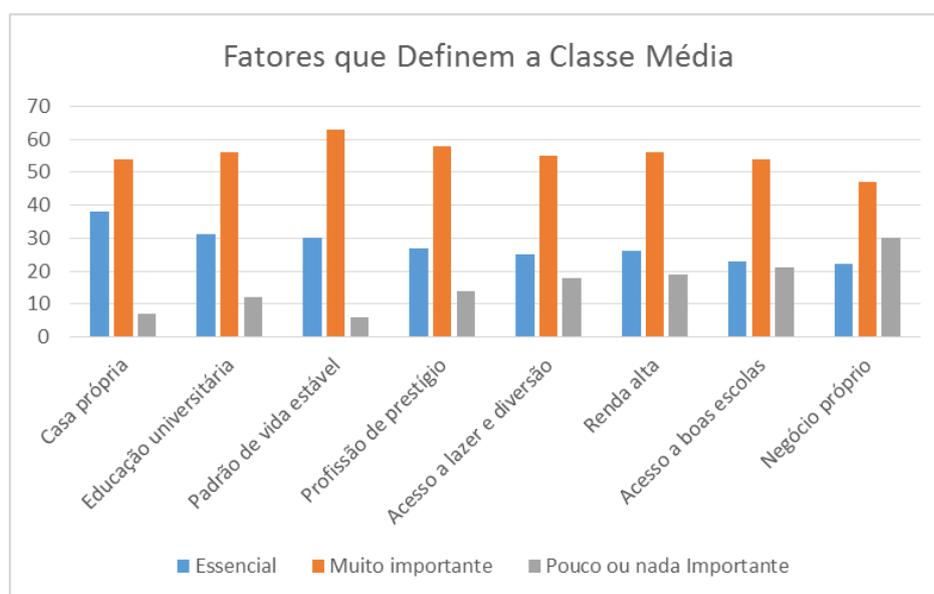


Figura 10: Fatores que definem a classe média.

Fonte: De Souza e Lamounier, 2010. Adaptado pela autora

Nota-se que os principais fatores que definem quem pertence à classe média são “padrão de vida estável” e “casa própria”, considerados por 93% e 92% dos participantes como “essencial” e “muito importante”, respectivamente. A seguir vêm educação universitária e profissão de prestígio, seguidos por renda alta, acesso a lazer e diversão e a boas escolas e por último ter um negócio próprio aparece como fator menos representativo de pertencimento à classe média.

A questão da estabilidade no padrão de vida e da casa própria remete à sustentabilidade anteriormente mencionada e que ao que indicam os estudos previamente apresentados é um aspecto importante no que diz respeito aos sentimentos daqueles que adentraram a classe média.

Por conta de seu tamanho e potencial, a nova classe média tem chamado a atenção das empresas, seja no que diz respeito a esse contingente da população como mercado; seja como

força de trabalho. Para atuar na base da pirâmide é necessário entender que as pessoas de classes mais baixas podem se transformar em um novo e importante mercado. Também é necessário assumir que a única maneira de servir à base da pirâmide é por meio de inovações que permitam que estes clientes potenciais tenham suas necessidades e desejos atendidos.

Torretta (2009) diferencia os aspectos aspiracionais das classes A e C: a comunicação efetiva para a classe A busca vender exclusividade, enquanto que para a classe C, ou para a base da pirâmide, a venda é de inclusão. Da mesma forma, os padrões de beleza são diferentes entre as classes sociais, assim como aspectos culturais, ou seja, de acordo com uma das premissas do mercado, que diz que quem subestima a inteligência do consumidor sai perdendo, as empresas que ainda acreditam que a classe C deseja ser como as classes A e B se equivocam, uma vez que as referências são completamente distintas (SAE, 2012).

Um caso empresarial de sucesso descrito por Prahalad (2006) e que pode ser usado como referência para a atuação de empresas na nova classe média é o da Casas Bahia, empresa brasileira de venda de móveis e eletrodomésticos. Respeitando as peculiaridades da classe C e considerando que 70% dos clientes das Casas Bahia não tinham, quando do início das atividades da empresa, nenhum tipo de renda formal ou consistente, a Casas Bahia desenvolveu uma estratégia inovadora. Parte da solução é o “carnê”, ou caderneta de compra a crédito, que permite a seus clientes pagar pequenas prestações pelas mercadorias, com prazos de pagamento que variam de 1 a 15 meses. Inicialmente, os carnês só podiam ser pagos nas lojas, método que além de aumentar as vendas cruzadas, ajuda a manter o relacionamento com os clientes- fator importante em se tratando do consumidor da nova classe média. Em resposta ao acesso da nova classe média aos cartões de crédito, a Casas Bahia lançou, em parceria com um banco brasileiro, um cartão de crédito próprio com vantagens diferenciadoras (por exemplo, pagamento parcelado em até 24 vezes) e em 2008, a rede foi a primeira empresa a abrir uma loja dentro de uma favela, em Paraisópolis (São Paulo).

Esse caso empresarial pode servir e de fato serviu como exemplo de atuação com o público da nova classe média, podendo ser transposto para outros setores e realidades, tais como a prestação de serviços e ao próprio contexto da mobilidade corporativa. Conhecer o cliente, o “outro” da relação de serviços facilita a presença da hospitalidade nessa relação e consequentemente a satisfação daquele que recebe o serviço prestado.

Na mobilidade corporativa de colaboradores da nova classe média, onde a empresa responsável pelo deslocamento assume o papel de anfitriã desse colaborador e onde ocorre a prestação de serviços por parte de diferentes *stakeholders* desse processo, conhecer as

particularidades, as necessidades específicas desse novo perfil de colaborador/cliente certamente contribuirá para o sucesso da mobilidade corporativa desses colaboradores.

2.3 Mobilidade Corporativa e Competitividade

Atualmente, dentro do contexto da globalização, da economia globalizada e da expansão internacional e doméstica de empresas, a mobilidade corporativa faz parte do cotidiano empresarial. Os deslocamentos de pessoas por motivo de trabalho, em nome de uma dada organização, podem surtir melhores resultados quando gerenciados e quando, dentro desse gerenciamento, estejam incluídas práticas de hospitalidade – tanto no sentido de cuidado, por parte da empresa, com o colaborador que viaja, como na prestação dos serviços diversos que a mobilidade corporativa envolve. A inserção dessas práticas de hospitalidade nas relações existentes entre os diferentes *stakeholders* participantes do processo de mobilidade corporativa pode contribuir com a competitividade desses *stakeholders*, sejam eles empresas prestadoras de serviços da mobilidade, ou a empresa em nome da qual um dado colaborador viaja.

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais na atualidade. As transformações na economia causadas pela globalização fizeram com que o cenário internacional se tornasse mais competitivo e o foco das estratégias empresarias passasse a ser a longevidade das empresas. Competir, de acordo com Silva (2001) é participar, mas principalmente, é uma ação daqueles que continuam existindo. A empresa que compete consegue sobreviver a transformações, se desenvolve e se estrutura para alcançar seu objetivo final- manter ou aumentar a sua participação no mercado – ou, como afirmam Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3), a empresa, para ser competitiva, precisa ter “a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Wada e Moretti (2014) definem competitividade como o conjunto de situações que permite a qualquer empresa competir em seu negócio, no entanto explicam que apesar dessa definição ser muitas vezes empregada para descrever a superioridade de uma empresa sobre seus concorrentes, o correto seria denominar essa situação, essa força, como vantagem competitiva- conceito que será abordado mais adiante nesse capítulo.

A literatura sobre competitividade é vasta e abrange diversos campos do conhecimento; em cada campo de conhecimento existem diferentes abordagens. Na Administração, as principais são: financeira, estratégica e de marketing. Na Engenharia, a

visão de produção, produtividade e da tecnologia são as concorrentes mais fortes. Na Economia, as abordagens se dividem em macro e micro, dependendo do foco de estudo, do país e da empresa (MASCHIETO, 2006). Nessa pesquisa, serão exploradas as abordagens da administração e da economia.

Na dimensão macro, a competitividade é abordada como a capacidade de um país produzir bens e serviços que atendam às demandas de mercado internacionais ao mesmo tempo em que geram aumento real da renda de seus cidadãos (PORTER, 1990; WAHEEDUZZAMAN, 2002). A dimensão micro é a chamada competitividade empresarial. Trata principalmente do estudo da competitividade de empresas, uma vez que são elas, e não os países, que competem de fato nos mercados internacionais. Essa abordagem, entretanto, é conduzida mantendo-se em mente que os países de origem oferecem as condições básicas para o sucesso ou fracasso de uma empresa nos mercados internacionais (PORTER, 1990).

No que se refere à competitividade de uma nação, Porter (1990) explica que a o motivo pelo qual algumas nações conseguem ser mais competitivas que outras é resultado da relação dinâmica entre quatro fatores:

- Condições de fatores de produção, como mão de obra especializada, capital ou infraestrutura;
- Condições de demanda, ou seja, a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços de uma indústria/setor;
- Indústrias correlatas e de apoio: presença ou ausência de fornecedores e indústrias relacionadas;
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: as condições nas quais as empresas são criadas, organizadas e dirigidas e a natureza da concorrência interna.

O sistema que une esses quatro fatores denomina-se “Determinantes de Vantagem Competitiva Nacional”, também conhecido como Diamante de Porter.

Além desses fatores, existem ainda outras influências na competitividade de países, empresas e setores, como o contexto político, social e cultural e os papéis do governo. Esses fatores, segundo Banerjee (2005), também causam efeitos na competitividade. Outro importante fator que influencia a competitividade de um país refere-se ao setor de viagens e turismo.

O relatório de competitividade de viagens e turismo do World Economic Forum (WEF, 2015) avalia a competitividade do setor de viagens e turismo de 141 economias, avaliados em 14 diferentes pilares. O 14º pilar, intitulado Recursos Culturais e Turismo de

Negócios, mensura além dos recursos culturais, - tais como patrimônios culturais, número de estádios que podem receber eventos desportivos ou de entretenimento – o número de reuniões de associações internacionais que acontecem em um país, incluído para capturar, pelo menos parcialmente, as viagens de negócios. É nesse pilar que se insere o tema dessa pesquisa, mobilidade corporativa.

Nesse pilar, o Brasil ocupa o 28º lugar no ranking geral e o 1º lugar na América do Sul. A Copa do Mundo de 2014 e os próximos Jogos Olímpicos Rio 2016 levaram a investimentos significativos em infra-estrutura e conectividade, ajudando a fazer do Brasil o 41º país em infra-estrutura aeroportuária e 3º no número de estádios desportivos. O país também se insere nos top 10 em termos de reuniões de associações internacionais.

Já a dimensão micro da competitividade, ou a chamada competitividade empresarial se refere, como anteriormente dito, à dinâmica motivada pela busca da competitividade que ocorre entre empresas de um mesmo mercado. Banerjee (2005) explica:

The micro-economic application of the concept of competitiveness is well known in so far as it relates to the ability and desire of a firm to compete and grow and be efficient and profitable in a market (BANERJEE, 2005, p. 39)¹⁶

Dessa forma, a competitividade empresarial ocorre como resultado de ações produtivas, administrativas, comerciais e mercadológicas que permitem a determinada empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação no mercado.

Nesse sentido, Porter (1994), além de estudar o macro ambiente competitivo, também analisa o ambiente micro competitivo e aponta que a competitividade de uma empresa é determinada pela sua capacidade de construir e manter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Portanto, “para ser competitiva, a empresa depende da capacidade de seus gestores para inovar, buscar novos mercados e melhorar permanentemente a qualidade” (PORTER, 1994, p.76). A inovação está diretamente relacionada ao que o autor denomina de estratégia empresarial no contexto da competitividade e que define como “a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades” (PORTER, 1986, p. 68).

Nesse ponto, é interessante mencionar a realidade dos países emergentes no que diz respeito à nova classe média. Esse novo mercado, de potencial de compra incomparável, pode

¹⁶ A aplicação microeconômica do conceito de competitividade é bem conhecida na medida em que ela se refere à habilidade e desejo de uma firma de competir e crescer e ser eficiente e lucrativa em um mercado. Tradução da autora.

ser o lugar para esse posicionamento ímpar ligado à inovação, mencionado por Porter. Há alguns exemplos interessantes de organizações que souberam atuar nesse novo mercado, oferecendo produtos e serviços inovadores, pensados para a nova classe média. Como exemplos, pode-se citar a Casas Bahia, cujo case foi descrito nesse mesmo capítulo, ou uma agência de viagens criada para a nova classe média, denominada “Vai Voando”, inaugurada em 2011. Essa agência conta atualmente com 70 lojas instaladas em favelas e subúrbios. Um dos segredos do sucesso da agência está na adaptação ao fato de que apenas 16% dos moradores das favelas possuem cartão, muitos deles com restrições ao crédito. Por isso, a Vai Voando criou um sistema pré-pago, que torna desnecessárias as consultas a órgãos como SPC e Serasa. Nesses dois exemplos, pode-se observar a criação de produtos e serviços inovadores para um determinado mercado, serviços esses com grande valor agregado, o que permitiu a tais empresas alcançarem uma posição de destaque em seu mercado de atuação por meio da tríade inovação – valor- vantagem competitiva.

Para Porter (1999), ainda, a essência da estratégia competitiva é ser diferente, sendo este um aspecto fundamental para a manutenção da longevidade da competitividade de uma empresa. Esse aspecto, por sua vez desafiador, serve como guia e motivador para que novas competências que mantenham a empresa atual e competitiva sejam desenvolvidas, assim como para a descoberta de novas aplicações para as competências atuais. Mais uma vez, os exemplos acima citados ilustram esse aspecto da competitividade. É a diferença que a empresa conquista em relação a seus concorrentes que lhe permite oferecer maior valor a seus clientes.

De acordo com Porter (1986):

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia com seu meio ambiente. (...) A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial, é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor (PORTER, 1986, p. 22).

Nesse ponto é importante descrever as forças competitivas mencionadas por Porter, que são cinco forças que devem ser consideradas para a análise de qualquer tipo de mercado e da competição entre empresas nesse mercado. As cinco forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência em um mercado, e a força ou as forças mais acentuadas predominam e são fundamentais do ponto de vista da formulação da estratégia (PORTER, 1986). São elas:

- Ameaça de novos entrantes: refere-se às barreiras para a entrada de uma empresa em determinado setor. A ameaça de entrada de novos competidores será menor quanto maiores as barreiras de entrada, como por exemplo a complexidade do produto.
- Poder de barganha dos fornecedores: refere-se ao poder de um fornecedor em relação às empresas dentro de um dado setor. Quanto menos fornecedores de uma determinada matéria prima, maior o poder de barganha dos mesmos. Nesse sentido, a melhor estratégia é diversificar e descentralizar fornecedores.
- Ameaça de produtos substitutos: refere-se ao risco de substituição dos produtos de uma empresa por produtos similares de uma outra empresa, que desempenhem as mesmas funções ou funções similares.
- Poder de barganha dos clientes: refere-se ao poder de negociação dos clientes, que quando grande pode forçar os preços dos produtos e serviços de uma empresa para baixo. Esse poder aumenta em setores de intensa concorrência, nos quais há um grande número de empresas participantes.
- Rivalidade entre concorrentes: refere-se ao esforço de empresas concorrentes com o objetivo de ganhar maior participação, espaço no mercado. Fatores tais como o número de concorrentes do setor, a taxa de crescimento do mesmo, a diversidade de rivais, a diferenciação entre produtos, indicam o grau de rivalidade do setor

A cada mudança relevante em qualquer uma das forças, conduz-se uma nova análise para avaliar se houve alteração no jogo de forças. Esse modelo é aplicável a qualquer tipo de negócio ou mercado, podendo ser aplicado à prestação de serviços, tema abordado no primeiro capítulo dessa pesquisa.

Um conceito mencionado acima que merece destaque é o conceito de valor, que é inerente à vantagem competitiva (WADA; MORETTI, 2014). As bases para essa vantagem ocorrer são múltiplas: preço, distribuição, qualidade e tecnologia, entre outros. Quanto mais camadas, maior a vantagem (HAMEL; PRAHALAD, 1995), sendo que a capacidade de um negócio de criar valor perceptível a seu cliente é fundamental para a manutenção dessa vantagem e consequente perenidade do negócio. Complementando o conceito de valor,

Prahalad e Krishnan (2008, p. 9) apontam que “valor decorre de experiências singulares e personalizadas dos consumidores”.

Outro conceito essencial ao se abordar a competitividade de uma empresa é o de competências essenciais, inicialmente desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995). Uma competência essencial consiste naquilo que uma organização sabe e pode fazer de melhor. Hamel e Prahalad (1995) definem competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer um determinado benefício aos clientes. A competência essencial gera valor percebido pelo cliente, provoca diferenciação entre concorrentes e possui capacidade de expansão. Gera, assim, vantagem competitiva. Ainda de acordo com os autores, para se identificar competências essenciais numa empresa aplicam-se três testes: primeiro, uma competência essencial dá acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. Segundo, uma competência essencial deve contribuir de maneira importante para os benefícios percebidos pelo cliente no produto final. Em terceiro, uma competência essencial deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Confirmando o exposto, Ghemawat (2000) aponta que

Toda empresa pode identificar uma atividade que realiza relativamente melhor do que outras e declará-la como uma competência essencial. [...] uma avaliação interna de qual atividade desempenha melhor deve ser uma avaliação externa de tudo aquilo que ela faz melhor do que seus concorrentes (GHEMAWAT, 2000, P. 59)

Conclui-se, portanto, que estratégia, vantagem competitiva e criação de valor são pilares fundamentais para a competitividade de uma empresa.

A aplicação dos conceitos acima expostos à prestação de serviços traz reflexões interessantes ao se contemplar a possibilidade de utilização da hospitalidade como fator diferenciador e mesmo como competência essencial da prestação de serviços, ou seja, “a aplicação de conceitos de hospitalidade em prol da competitividade de organizações voltadas a serviços” (WADA; MORETTI, 2014).

Quadros (2011), ao se referir a empresas prestadoras de serviços, aponta que o fator mais premente para a empresa é a motivação do colaborador para o contato com o hóspede/cliente, e que essa motivação é exatamente a hospitalidade que discute Telfer (1996), anteriormente citada nessa pesquisa, “um desejo por companhia, os prazeres do acolhimento, a vontade de ser agradável aos outros e o desejo de satisfazer a necessidade do outro” (TELFER, 1996, p. 197). Quadros (2011) considera que o diferencial dessas empresas

seria justamente a percepção da troca que ocorre no contato entre fornecedor e consumidor, e conclui:

As empresas que fornecem serviços podem adquirir uma vantagem competitiva compreendendo melhor as relações do domínio social e privado da hospitalidade, com isso, podem estabelecer uma relação de reciprocidade com os hóspedes, criando um sentimento que pode levar à proximidade simbólica entre hóspede/cliente e fornecedor (QUADROS, 2011, P. 56)

Conclui-se, portanto, que organizações que são capazes de se diferenciar, de desenvolver suas competências essenciais e ganhar vantagem competitiva, são aquelas que conseguem também adquirir longevidade. As empresas cuja atividade esteja inserida no contexto da prestação de serviços, ao explorarem a hospitalidade e a gestão das experiências de hospitalidade como componentes de sua prestação, têm possibilidades de ganho de diferenciação e conseqüentemente, de competitividade.

No contexto dessa pesquisa, busca-se compreender a relação entre gestão de experiências de hospitalidade, prestação de serviços na mobilidade corporativa e competitividade, com o recorte da nova classe média e sua mobilidade corporativa. Com base no exposto nesse subcapítulo, pode-se inferir que a hospitalidade e sua gestão podem constituir um fator de competitividade – e mesmo uma competência essencial – na prestação de serviços. Isso somado a possíveis inovações, ao se considerar a prestação de serviços para a nova classe média, tem forte potencial de gerar vantagem competitiva para as empresas prestadoras de serviços envolvidas no processo de mobilidade corporativa e, conseqüentemente, garantir a competitividade dessas empresas.

2.4 Mobilidade Corporativa, Nova Classe Média e Competitividade

A mobilidade corporativa, baseada no trabalho, existe há milhares de anos, tendo se iniciado com o comércio entre diferentes mercados e comunidades. Atualmente, a mobilidade corporativa é parte do cotidiano de diferentes organizações e engloba o turismo de negócios que é o processo no qual o viajante tem seus custos de viagem pagos pela empresa, com o objetivo de fazer negócios, participar de treinamentos, reuniões, eventos corporativos e outras atividades (MARTINS; MURAD JR, 2010).

Até poucos anos atrás, o perfil típico do viajante de negócios era o do viajante experiente, que normalmente ocupa cargos mais elevados nas hierarquias organizacionais. Esse perfil de viajante vem se tornando mais heterogêneo, sendo um dos principais

causadores dessa mudança o ingresso de um grande contingente populacional na classe média de países emergentes, dentre os quais se inclui o Brasil. Essa mobilidade social trouxe consigo o ingresso de um novo perfil profissional ao mercado de trabalho e esses trabalhadores da nova classe média passam a ocupar cargos que não ocupavam anteriormente (SAE, 2015). Com isso, viagens a trabalho podem passar a fazer parte do cotidiano desses profissionais.

Para que a mobilidade corporativa ocorra, participam diversos *stakeholders* dentre os quais prestadores de serviços diversos. Essa prestação ocorre tanto por parte da empresa responsável em relação ao colaborador que se desloca, assim como por parte dos provedores de serviços de transportes, hospedagem, alimentação, ou mesmo de gestão dos serviços de viagem como um todo (TMC – *travel management company*). A prestação de serviços para os viajantes da nova classe média, ao levar em conta suas necessidades específicas e particularidades – diferentes daquelas dos viajantes mais experientes – pode contribuir com a competitividade de tais prestadores.

Conforme foi visto, organizações que entendem que a nova classe média constitui um novo e importante mercado consumidor de serviços e produtos e, com base nisso, oferecem uma oferta inovadora e adaptada, acabam por se diferenciar, ganhando vantagem competitiva e, portanto, garantindo sua sobrevivência em um mercado que conta cada vez com mais competidores. Nessa pesquisa, busca-se compreender essa dinâmica no contexto da mobilidade corporativa.

CAPÍTULO 3 - MÉTODO

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e apresenta o detalhamento do procedimento de pesquisa de campo e caracterização dos objetos estudados.

3.1 Estudo de Casos Múltiplos e Análise de Conteúdo

A problemática dessa pesquisa estabelece-se como a seguinte questão: De que forma a gestão das experiências de hospitalidade no processo de prestação de serviços na mobilidade corporativa contribui com a competitividade?

A pesquisa tem como objetivo geral compreender a relação entre gestão de experiências de hospitalidade, prestação de serviços na mobilidade corporativa e competitividade. Os objetivos específicos são: conhecer as demandas da nova classe média enquanto viajante de negócios; compreender a hospitalidade na relação entre os *stakeholders* envolvidos na mobilidade corporativa da nova classe média e analisar de que forma a empresa anfitriã atende as necessidades específicas do viajante da nova classe média na mobilidade corporativa.

Como possíveis respostas ao problema foram estabelecidas três proposições que serão testadas e consistem em: (P1) a identificação das demandas dos viajantes da nova classe média no que se refere às dimensões da hospitalidade facilita a correta prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa; (P2) existe uma relação de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa e a organização e (P3) a partir do momento em que a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa da nova classe média e atende as necessidades específicas desses viajantes, essa organização torna-se mais competitiva

Para tratar do problema da pesquisa e buscar cumprir os objetivos acima descritos, optou-se pela realização de uma pesquisa empírica, qualitativa -quantitativa e de caráter exploratório composta pelas etapas apresentadas a seguir.

Na primeira etapa desse estudo foi realizada a elaboração do referencial teórico por meio de pesquisa bibliográfica fundamentada em livros, artigos científicos publicados em periódicos, documentos online, pesquisas mercadológicas e relatórios de institutos e órgãos relacionados à economia, aos estudos sociais e ao turismo. Foram também utilizados dados oficiais divulgados pelo governo federal e dados estatísticos divulgados pelo IBGE. Essa

etapa da pesquisa foi responsável por subsidiar os conceitos tratados nessa pesquisa, a saber: hospitalidade, serviços, *stakeholders*, mobilidade corporativa, nova classe média e competitividade.

Uma vez elaborado o referencial teórico, foi realizada a seleção dos objetos de estudo, três organizações privadas selecionadas na base de dados da empresa ALATUR (agência de viagens corporativas), primeiramente considerando-se o volume de viagens realizadas pelas organizações. É importante ressaltar que as viagens corporativas das organizações selecionadas são gerenciadas. Dentre as organizações com maior volume de viagens corporativas, foram selecionadas por conveniência três empresas, a saber: Femsa, devido a sua atuação em diferentes nichos de mercado e à sua expressiva força de vendas, o que leva a empresa a lidar com diversos perfis de colaboradores e clientes incluindo aqueles pertencentes à nova classe média; Diageo, por atuar em diferentes estados do Brasil e em diversos países, constituindo uma força de trabalho diversa; e finalmente Roche por atuar em um setor que mesmo em um momento de recessão econômica apresenta resultados positivos e que portanto ainda consome importante volume de viagens corporativas.

A seguinte etapa do método de pesquisa consistiu do método de categorização de Bardin (1977), categorização essa que serviu como ferramenta para a subsequente análise de conteúdo realizada sobre as informações coletadas nos procedimentos de campo (entrevistas e *survey*). Segundo Bardin (1977), a maioria dos procedimentos de análise organiza-se ao redor de um processo de categorização. A categorização é

Uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia, com os critérios previamente definidos). (BARDIN, 1977, p. 117).

O método de análise de conteúdo como proposto por Bardin (1977) se constitui de três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletada. Nesse momento é que se realizará a categorização acima descrita. A segunda fase, de exploração do material, se dá por meio da construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias, que foram pré-definidas no processo de categorização. A terceira fase, de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em

todo o material coletado (entrevistas, documentos, observação). A análise comparativa é realizada por meio da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes. A inferência e interpretação se realizam com respaldo do referencial teórico. As etapas 2 e 3 do método de análise de conteúdo foram aplicadas após a terceira etapa do método dessa pesquisa e serão explicadas mais adiante.

A terceira etapa do método dessa pesquisa foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos conforme método preconizado por Yin (2005). Para o autor, o objetivo de um estudo de caso é “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). O autor defende que a preferência pelo uso do estudo de casos deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos - representado nesse estudo pelo tema da mobilidade corporativa da nova classe média- em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Segundo Alves-Mazotti (2006), o estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado. Quanto à possibilidade de generalização a partir dos estudos de caso, é sempre possível gerar hipóteses que possam ser testadas em outros contextos (replicação) e, caso sejam reiteradamente confirmadas, podem ser generalizadas para contextos similares (“generalização analítica”).

Yin (2005) determina a elaboração de um protocolo de pesquisa para a definição dos procedimentos e regras de condução da pesquisa, que por sua vez visam auxiliar a investigação. Conforme recomendado pelo autor, a coleta de dados será realizada a partir de quatro fontes de evidência: pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas semiestruturadas e *survey*. O protocolo de pesquisa irá nortear o estudo de campo que utilizará as entrevistas mencionadas acima.

Em seguida será apresentada a estrutura das entrevistas e *survey* aplicados:

- Entrevistas semi-estruturadas com dois especialistas no tema da mobilidade corporativa, com objetivo de melhor compreender o processo da mobilidade corporativa, as relações entre *stakeholders* e a prestação de serviços no processo;

- Entrevistas semi-estruturadas com os gestores ou responsáveis por recursos humanos das empresas selecionadas com o intuito de conhecer as políticas da empresa e a forma como lidam com diferentes perfis de colaboradores;
- Entrevistas semi-estruturadas com o gestor de viagens corporativas das organizações selecionadas ou a pessoa responsável pela gestão das viagens corporativas (Grupo 1), que por sua vez indicaram dois *stakeholders* (Grupo 2 e Grupo 3) do processo da mobilidade corporativa segundo o método intitulado “*snowball sampling*¹⁷” (amostragem por bola de neve). Nesse processo de entrevistas, se apresenta aos entrevistados do Grupo 1 uma sugestão de mapa de *stakeholders*, como proposto por Freeman (1984), do processo de mobilidade corporativa da organização em questão e, com base nesse mapa, se solicita a indicação de dois *stakeholders*, que por sua vez constituem os grupos 2 e 3 de entrevistados.
- Para complementar o conteúdo gerado pelas entrevistas e garantir a coleta de informações de amostra do universo de viajantes corporativos, foi realizado um *survey* com viajantes corporativos. Para a coleta de dados foram utilizadas 23 questões fechadas sendo 07 para classificação demográfica e 16 referentes a diferentes aspectos das viagens a trabalho, para elas utilizando uma escala Likert com notas de 1 a 5. Os questionários foram distribuídos via e-mail e redes sociais e não houve identificação dos respondentes. Foi utilizado um formulário na ferramenta Google Form, com posterior tabulação em Excel e análise pelo software SPSS.

Os roteiros de entrevistas e as questões do *survey* foram geradas a partir do método de categorização preconizado por Bardin (1977).

A quarta etapa do método consiste na elaboração da caracterização dos objetos estudados que será apresentada mais adiante nesse capítulo.

Em seguida, como quinta etapa do método, foi realizada a análise de conteúdo, utilizando-se os materiais coletados por meio das entrevistas e *survey*. O conteúdo gerado no procedimento de campo foi analisado utilizando-se as mesmas categorias que geraram os roteiros de entrevista. Nesse momento, são realizadas as fases 2 e 3 do método de análise de conteúdo de Bardin (1977), a saber: 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. De acordo com Bardin (1977):

¹⁷ *Snowball*: Técnica formada de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais. Os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, ou o ponto de saturação (Baldin & Munhoz, 2011).

Tratar um material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação [...] dos dados brutos do texto, transformação essa que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação de conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto [...] (BARDIN, 1977, P. 103)

Para realizar a codificação, deve-se primeiro, segundo Bardin (1977), estabelecer qual a unidade de registro a ser codificada, que “corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base [...]” (BARDIN, 1977, p. 104). No presente estudo, a unidade de registro será o tema, “uma afirmação acerca de um assunto. [...] uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares” (BARDIN, 1977, p. 106). Optou-se pelo tema como unidade de base e não por outras unidades como palavras ou frases pois considera-se que isso permite realizar uma análise mais completa e aprofundada do conteúdo a ser tratado. “Fazer uma análise temática, consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1977, p. 106). Os temas analisados serão os mesmos temas utilizados na elaboração das categorias de análise.

Dessa forma, uma vez definida a unidade de registro, o código usado para a análise do conteúdo gerado nas entrevistas será formado pela presença e frequência de aparições de elementos; a medida de intensidade com que cada tema aparece, sendo para isso considerados critérios tais como a intensidade semântica do verbo, advérbios de modo, adjetivos e atributos qualificativos; a direção (favorável, desfavorável ou neutra).

3.2 Categorização

Em seguida será apresentada a categorização segundo método de Bardin (1977) aplicada aos conceitos dessa pesquisa. As categorias e subcategorias criadas serão utilizadas como base para os roteiros de entrevistas com Especialistas, Gestores de Recursos Humanos, Gestores de Viagens Corporativas (Grupo 1) e *stakeholders* indicados por eles (grupos 2 e 3) e na entrevista com especialistas em mobilidade corporativa. Junto a cada categoria encontram-se as proposições às quais se relacionam, quando aplicável.

ESPECIALISTAS

Categorias criadas para gerar o roteiro de entrevistas realizadas com os especialistas em mobilidade corporativa, que serão posteriormente utilizadas para a análise do conteúdo gerado nas entrevistas.

VARIÁVEL	ITENS A LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções ou transferências	
Identificação da organização em que atua	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil caso empresa estrangeira	
	Sede e sucursais	Localização da sede e número e localização das sucursais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da unidade onde trabalha	
Visão geral sobre mobilidade corporativa	Descrição do processo de mobilidade corporativa	Solicitar ao entrevistado que descreva o processo de mobilidade corporativa	Processo de Mobilidade Corporativa
	Gestão da mobilidade corporativa	Identificar de que forma se dá uma gestão eficiente desse processo	Gestão da Mobilidade Corporativa
Stakeholders da mobilidade corporativa e relações de hospitalidade	Identificação dos stakeholders do processo da mobilidade corporativa	Identificar quem são os stakeholders desse processo	P2 - <i>stakeholders</i>
	Relações de hospitalidade entre os stakeholders da mobilidade corporativa	Identificar a presença ou ausência de hospitalidade nas relações entre os stakeholders	P2 - hospitalidade e <i>stakeholders</i>
Prestação de serviços no processo da mobilidade corporativa e competitividade	Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa	Identificar as diferentes prestações de serviços no processo da mobilidade corporativa	P1 - serviços e mobilidade corporativa
	Relação entre prestação de serviços e competitividade	Verificar se há relação entre a correta prestação de serviços e competitividade no processo de mobilidade corporativa	P1- serviços, mobilidade corporativa e competitividade
	Prestação de serviços e nova classe média	Verificar se a prestação de serviços a viajantes da nova classe média, no processo de mobilidade corporativa, requer atenção diferente da prestação aos viajantes mais experientes	P1- identificação de demandas da NCM e prestação de serviços

Quadro 4 – Categorização para roteiro de entrevistas com especialistas em mobilidade corporativa

RECURSOS HUMANOS

Categorias criadas para gerar o roteiro de entrevistas realizadas com os gestores de recursos humanos das organizações a ser pesquisadas, que serão posteriormente utilizadas para a análise do conteúdo gerado nas entrevistas

VARIÁVEL	ITENS A LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções ou transferências	
Identificação da organização	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil caso seja uma empresa estrangeira	
	Sede e sucursais	Localização da sede e número e localização das sucursais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da unidade onde trabalha	
Políticas de Recursos Humanos	Política e processo de orientação e adaptação de novos colaboradores	Como é realizado o processo de orientação dos novos colaboradores, conforme nível hierárquico e práticas da empresa para promover a adaptação desses colaboradores	P2 - relações de hospitalidade
	Política e processo de transferências e promoções de colaboradores	Como é realizado o processo de transferências e promoções de colaboradores	P2- relações de hospitalidade
	Políticas da empresa para lidar com diferentes perfis de colaboradores	Como a empresa lida com diferentes perfis de trabalhadores, como identifica as peculiaridades e necessidades de cada perfil	P1- identificação de demandas específicas
Colaboradores da Nova Classe Média	Ingresso de colaboradores da nova classe média na organização	Verificar se e quando houve ingresso de quantidade significativa de colaboradores da nova classe média na organização	P1- nova classe média
	Perfis de cargos de colaboradores da nova classe média	Perfis de cargos de colaboradores da nova classe média, níveis hierárquicos ocupados	P1- nova classe média
	Perfis de colaboradores da nova classe média	Perfil sócio - cultural, acadêmico e profissional dos colaboradores da nova classe média	P1, P3- identificação de demandas específicas, empresa anfitriã
	Viagens a trabalho de colaboradores da nova classe média	Verificar se funções e cargos desempenhados por esses colaboradores requerem viagens a trabalho	P1, P3- identificação de demandas específicas, empresa anfitriã
Hospitalidade	Relações de hospitalidade presentes na organização	Verificar quais políticas e ações da organização fomentam a hospitalidade nas relações existentes na empresa	P2 - relações de hospitalidade
	Hospitalidade e mobilidade corporativa	Verificar se a empresa assume o papel de anfitriã no processo de viagens a trabalho de seus colaboradores	P2, P3 - relações de hospitalidade; empresa como anfitriã
	Hospitalidade e mobilidade corporativa da nova classe média	Verificar se a empresa assume o papel de anfitriã no processo de viagens a trabalho de seus colaboradores, especificamente nos casos de viajantes da nova classe média	P3- empresa como anfitriã

Quadro 5 – Categorização para roteiro de entrevistas com Recursos Humanos

GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS

Categorias criadas para gerar o roteiro de entrevistas realizadas com os gestores de viagens corporativas das organizações a ser pesquisadas ou responsável pela gestão das viagens corporativas da organização, que serão posteriormente utilizadas para a análise do conteúdo gerado nas entrevistas.

Quadro 6 – Categorização para roteiro de entrevistas com gestores de viagens corporativas (continuado)

VARIÁVEL	ITENS A LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções ou	
Identificação da organização	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil caso empresa estrangeira	
	Sede e sucursais	Localização da sede e número e localização das sucursais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da unidade onde trabalha	
Mobilidade Corporativa	Colaboradores que viajam	Cargos e perfis de colaboradores que viajam	P1 - identificação de demandas
	Principais destinos	Principais destinos de viagem dos colaboradores	P1 - identificação de demandas
	Motivos de viagens	Principais motivos para as viagens dos colaboradores, por perfil	P1 - identificação de demandas
Políticas de Viagem Corporativa	Regras e processos para aprovações de viagens	Levantamento das regras e processos existentes para aprovação de viagens	P1, P3- identificação de demandas, empresa como anfitriã
	Políticas relativas a produtos de viagem	Identificar regras, por nível hierárquico, para reserva e consumo de produtos de viagem: transporte, acomodação, alimentação, comunicação	P1, P3- identificação de demandas, empresa como anfitriã

Colaboradores da Nova Classe Média enquanto viajantes	Perfis de viajantes da nova classe média	Verificar funções e cargos desempenhados por esses colaboradores que viajam a trabalho	P1, P3- identificação de demandas, empresa como anfitriã
	Frequência de viagens	Levantar frequência de viagem desses colaboradores de acordo com cargos/funções	P1- identificação de demandas
	Preferências e necessidades específicas	Verificar se e de que forma a empresa identifica as necessidades específicas desses colaboradores e conhecer as ações realizadas pela empresa para satisfazê-las. Conhecer motivos pelos quais isso é realizado e resultados obtidos	P1, P3 - identificação de demandas, empresa anfitriã, competitividade
Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Apresentação do conceito de <i>stakeholders</i> ao entrevistado	P2 - <i>stakeholders</i>
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Apresentação do mapa de <i>stakeholders</i> e solicitar que acrescente ou retire <i>stakeholders</i>	P2 - <i>stakeholders</i>
	Relações entre <i>stakeholders</i>	Identificar as relações existentes entre os <i>stakeholders</i> do processo de mobilidade corporativa	P2 - <i>stakeholders</i> , relações de hospitalidade
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito	P2 - hospitalidade
	Relações de hospitalidade presentes na organização	Solicitar ao entrevistado exemplos de ações tomadas por parte da empresa que denotem hospitalidade, assim como características presentes na empresa que a tornem hospitaleira	P2, P3 - relações de hospitalidade, empresa como anfitriã
	Relações de hospitalidade presentes no processo de mobilidade corporativa	Identificar se há relações de hospitalidade entre os stakeholders que participam do processo de mobilidade corporativa e de que forma isso contribui para o processo	P2 - <i>stakeholders</i> , relações de hospitalidade
	A organização como anfitriã no processo de mobilidade corporativa	Levantar situações em que a organização assume o papel de anfitriã em relação a seu colaboradores em viagens corporativas, propiciando o cuidado e bem estar do mesmo, e identificar de que forma isso contribui para o sucesso da viagem e seus resultados	P3 - empresa como anfitriã, hospitalidade
Serviços	Prestações de serviços no processo de mobilidade corporativa	Identificar as prestações de serviços presentes no processo de mobilidade corporativa	P1 - serviços
	Identificação de demandas específicas dos viajantes	Verificar se a prestação de serviços leva em conta as especificidades de cada viajante corporativo e de que forma isso contribui para a correta prestação de serviços	P1, P3- identificação de demandas, serviços
Competitividade	Competitividade e serviços	Identificar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo	P1, P3 - serviços, competitividade
	Hospitalidade e competitividade	Verificar se o entrevistado identifica a presença da hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos	P1,P2,P3- serviços, hospitalidade, competitividade

Quadro 6 – Categorização para roteiro de entrevistas com gestores de viagens corporativas

GRUPOS 2 E 3 (STAKEHOLDERS INDICADOS PELO GESTOR DE VIAGENS CORPORATIVAS)

Categorias criadas para gerar o roteiro de entrevistas realizadas com os grupos 2 e 3, *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa indicados pelos gestores de viagens corporativas da organização, que serão posteriormente utilizadas para a análise do conteúdo gerado nas entrevistas.

Quadro 7 – Categorização para roteiro de entrevistas com grupos 2 e 3 (continuado)

VARIÁVEL	ITENS A LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções ou transferências	
Identificação da organização (se diferente da organização do gestor de viagens corporativas)	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil caso empresa estrangeira	
	Sede e sucursais	Localização da sede e número e localização das sucursais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da unidade onde trabalha	
Relação com stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Apresentação do conceito de <i>stakeholders</i> ao entrevistado e mapa de stakeholders	P2 - Stakeholders
	Relação com <i>stakeholders</i> do processo de mobilidade corporativa	Identificar com quais stakeholders do processo de mobilidade corporativa o entrevistado se relaciona	P2 - Stakeholders
Mobilidade Corporativa	Viagens a trabalho (caso o stakeholder indicado seja um viajante)	Verificar se o entrevistado viaja a trabalho e qual a frequência de viagens	
	Principais destinos	Principais destinos de viagem	P1 - identificação de demandas
	Motivos de viagens	Principais motivos para as viagens	P1 - identificação de demandas
Políticas de Viagem Corporativa	Regras e processos para aprovações de viagens	Levantamento das regras e processos existentes para aprovação de viagens	P1, P3- identificação de demandas, empresa como anfitriã
	Políticas relativas a produtos de viagem	Identificar regras aplicáveis para reserva e consumo de produtos de viagem: transporte, acomodação, alimentação, comunicação	P1, P3- identificação de demandas, empresa como anfitriã

Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito	P2, P3 - hospitalidade
	Relações de hospitalidade presentes na organização/ no processo de mobilidade corporativa	Solicitar ao entrevistado exemplos de ações tomadas por parte da organização que denotem hospitalidade, assim como características presentes na empresa que a tornem hospitaleira. Identificar se há relações de hospitalidade entre os stakeholders que participam do processo de mobilidade corporativa e de que forma isso contribui para o processo	P2, P3 - relações de hospitalidade, empresa como anfitriã
	A organização como anfitriã no processo de mobilidade corporativa	Levantar situações em que a organização assume o papel de anfitriã em relação a seus colaboradores em viagens corporativas, propiciando o cuidado e bem estar dos mesmos e identificar de que forma isso contribui para o sucesso da viagem e seus resultados	P3 - P3 - empresa como anfitriã, hospitalidade, competitividade
Serviços	Prestações de serviços no processo de mobilidade corporativa	Identificar as prestações de serviços presentes no processo de mobilidade corporativa	P1 - serviços
	Identificação de demandas específicas dos viajantes	Verificar se a prestação de serviços leva em conta as especificidades de cada viajante corporativo e de que forma isso contribui para a correta prestação de serviços	P1, P3- identificação de demandas, serviços
Competitividade	Competitividade e serviços	Identificar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo	P1, P3 - serviços, competitividade
	Hospitalidade e competitividade	Verificar se o entrevistado identifica a presença da hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos	P1,P2,P3- serviços, hospitalidade, competitividade

Quadro 7 – Categorização para roteiro de entrevistas com grupos 2 e 3

3.3 Objetos de Estudo

Em seguida serão apresentados os objetos de estudo da presente pesquisa, três organizações privadas selecionadas na base de dados da empresa ALATUR, agência de viagens corporativas. Como anteriormente mencionado, utilizou-se como critério inicial de seleção o volume de viagens corporativas das organizações clientes da ALATUR. Foram selecionadas as vinte empresas que consumiam o equivalente a 80% do volume total de viagens anuais gerenciadas pela ALATUR e em seguida, com base em outra série de critérios explicados na descrição de cada objeto e por conveniência, foram selecionadas as três organizações que serão descritas a seguir.

- **Diageo**



Figura 11 – Logomarca Diageo

(Fonte: www.diageo.com)

A Diageo é uma empresa de bebidas do Reino Unido considerada líder global em bebidas alcoólicas. O nome Diageo surgiu da junção da palavra dia (dia, em latim) com geo (mundo, em grego). O significado do nome está relacionado ao fato de que todo dia, em todo lugar, pessoas celebram com marcas da empresa.

É uma empresa relativamente jovem em seu atual formato, tendo sido fundada em 1997. No entanto, suas marcas e negócios têm longas histórias, exemplo das marcas J&B Whisky (desde 1749) e da cerveja Guinness (1959).

A Diageo atualmente é a maior fabricante de bebidas destiladas do mundo e tem em seu portfólio de produtos fortes marcas, tais como Johnnie Walker, Crown Royal, J&B, Buchanan's, Windsor (whiskies), Smirnoff, Cîroc, Ketel One (vodkas), Captain Morgan, Baileys, Don Julio, e Tanqueray. No Brasil ainda detém a marca de cachaça Ypioca, aquisição essa realizada como parte da estratégia de ter metade de suas vendas em mercados emergentes.

A empresa possui amplo alcance geográfico, operando em 21 mercados ao redor do mundo e com presença em mais de 180 países. Grande parte (43%) dos negócios da empresa estão em mercados emergentes da América Latina, Ásia, África, Leste Europeu e Turquia.

Em termos de estrutura, emprega mais de 33 mil colaboradores ao redor do mundo, buscando manter uma força de trabalho diversa, com o objetivo de obter, devido à variedade de personalidades, experiências e perspectivas, insights mais aprofundados a respeito de necessidades dos consumidores assim como para melhorar as relações da empresa com seus *stakeholders*.

A Diageo foi selecionada por sua atuação em mercados emergentes e devido às características diversas de sua força de trabalho.

- **Femsa**



Figura 12 – Logomarca Femsa

(Fonte: www.femsa.com)

O Grupo FEMSA (Fomento Econômico Mexicano) fundado em 1890 na cidade de Monterrey, México, está entre os cinco maiores conglomerados empresariais do México, com operações em dez países (México, Guatemala, Nicarágua, Costa Rica, Panamá, Colômbia, Venezuela, Brasil, Argentina e Filipinas) e possui mais de 346 milhões de consumidores. É a maior engarrafadora mundial de bebidas da marca Coca Cola, distribuindo mais de 3,4 milhões de caixas ao ano e conta com aproximadamente 210 mil funcionários a nível mundial

Dentre as marcas engarrafadas pela FEMSA estão Coca Cola, Fanta, Sprite, Del Valle, Heineken, Schweppes, entre outras conhecidas marcas de bebidas.

A Coca-Cola FEMSA Brasil, do Grupo FEMSA, fabrica e distribui refrigerantes e água, sendo a maior franquia de Coca-Cola do mundo em volume de vendas. Entre outros negócios, comercializa e distribui produtos das marcas do portfólio Coca-Cola Company, (composto por chás, sucos, bebida láctea, energéticos, isotônicos e hidrotônicos) e cervejas Heineken.

No Brasil, a empresa emprega 20 mil funcionários e atende cerca de 72 milhões de consumidores, distribuídos nas principais regiões do Estado de São Paulo, parte do litoral paulista, todo o Estado do Mato Grosso do Sul, região serrana do Estado do Rio de Janeiro e grande parte do Estado de Minas Gerais e todo o estado do Paraná.

A Coca-Cola FEMSA possui 64 unidades fabris e 329 centros de distribuição. Só no Brasil a empresa detém 37% do volume de produtos Coca-Cola consumidos.

A empresa vem apresentando crescimento nos últimos anos, crescimento esse que reflete a expansão e diversificação de seu portfólio de produtos, que passou a incluir novas linhas e categorias, opções de embalagem inovadoras, opções retornáveis e não retornáveis, sempre buscando satisfazer o amplo leque de clientes e necessidades de consumo para cada ocasião e em diversos níveis de preço.

Especificamente no Brasil, apenas das condições desafiadoras de mercado, a FEMSA conseguiu se consolidar como a engarrafadora líder da Coca Cola, com aproximadamente

40% do volume de vendas no Brasil, por meio de inovações em produtos (embalagens, envases), aquisição de novas plantas e atuação em novos territórios.

A FEMSA foi selecionada devido à sua atuação em mercados emergentes, a seu amplo portfólio de produtos que são consumidos por diversos perfis de clientes (de classes alta, média e baixa) e por conta de seus diversos perfis de colaboradores.

- **Roche**



Figura 13 – Logomarca Roche

(Fonte: www.roche.com)

A Roche é uma companhia suíça fundada em 1896 em Basel. Com mais de 100 anos de história, fabrica produtos farmacêuticos, sendo considerada pioneira na área da saúde, com produtos e serviços inovadores para detecção precoce, prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças. A Roche investe, anualmente, em torno de 9 bilhões de francos suíços em Pesquisa e Desenvolvimento, em prol da inovação, sendo considerada uma das empresas do setor em que atua com maior volume de investimento na área.

As operações comerciais da Roche estão organizadas em duas divisões: divisão farmacêutica e divisão diagnóstica. A divisão farmacêutica é responsável pelo desenvolvimento de medicamentos e se divide entre Roche Farmacêutica, Genentech (biotecnologia) e Chugai (especializada em medicamentos de prescrição, com sede em Tóquio, Japão).

A divisão diagnóstica se divide entre Roche Applied Science (instrumentos e reagentes altamente específicos e kits de teste para uso em pesquisa), Roche Molecular Diagnostics (sistemas automatizados, testes, software e serviços para laboratórios clínicos), Roche Professional Diagnostics (sistemas automatizados, testes, software e serviços para laboratórios clínicos), Roche Tissue Diagnostics (sistemas automatizados de diagnóstico para

o mercado de anatomia patológica) e Roche Diabetes Care (produtos para controle e monitoramento do diabetes).

Outra área na qual a Roche vem se destacando é a de Medicina Personalizada. Essa abordagem envolve o uso de novas descobertas e testes de diagnóstico molecular que permitam direcionar os medicamentos e controlar melhor as doenças, considerando ao máximo possível as necessidades individuais dos pacientes.

A Roche emprega mais de 80.000 pessoas em quase 180 países, em todo o mundo. A estratégia comercial da empresa se baseia na inovação e no crescimento sustentados e sua maior fonte de inovação são os funcionários. A empresa é considerada um empregador preferencial por seus colaboradores e instituições externas.

A Roche foi selecionada devido à sua atuação em mercados emergentes e devido à sua atuação na área de saúde consome, ainda em períodos de recessão econômica, importante volume de viagens corporativas.

3.4 Protocolo de Pesquisa

Três organizações serviram como base para essa pesquisa a fim de compreender a relação entre gestão de experiências de hospitalidade, prestação de serviços na mobilidade corporativa e competitividade e para testar as proposições (P1) a identificação das demandas dos viajantes da nova classe média no que se refere às dimensões da hospitalidade facilita a correta prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa; (P2) existe uma relação de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa e a organização e (P3) a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa da nova classe média e atende as necessidades específicas desses viajantes. Para tanto, foi elaborado o seguinte protocolo de pesquisa conforme proposto por Yin (2005).

- **Visão Geral**

Essa pesquisa visa compreender as relações de hospitalidade existentes entre os stakeholders do processo de mobilidade corporativa com o recorte da mobilidade corporativa da nova classe média e de que forma essas relações contribuem para a prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa com consequente geração de competitividade para os envolvidos no processo.

Para tanto, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas que ocorrerão de forma presencial e que serão gravadas e posteriormente transcritas. Será também realizado um *survey* utilizando um questionário escala Likert, com variação de 1 a 5, que será aplicado de forma eletrônica. As entrevistas e *survey* representarão coletas de dados primários.

As três organizações estudadas devem possuir operação no Brasil, preferencialmente no estado de São Paulo.

Inicialmente se realizará um levantamento de dados secundários sobre cada uma das organizações estudadas, como seu histórico, visão, missão, valores, locais de operação, mercados de atuação e serviços e produtos oferecidos. Esse levantamento será realizado por meio de documentos online, artigos científicos e bibliografia relacionada. Esse levantamento de informações servirá como subsídio na preparação da pesquisadora para a realização das entrevistas.

- **Procedimentos de campo**

Uma vez que a presente pesquisa utiliza a lente da Teoria dos *Stakeholders* para compreender as relações existentes entre os diferentes *stakeholders* do processo da mobilidade, assim como as prestações de serviços presentes no processo, será realizado um total de 14 entrevistas semi-estruturadas além de um *survey* a fim de se obter uma visão ampla sobre essas relações. Essas entrevistas e *survey* serão organizados como segue:

Entrevistas com especialistas em mobilidade corporativa: serão realizadas duas entrevistas semi-estruturadas. O acesso a esses entrevistados se dará por conveniência.

Entrevistas com gestores de recursos humanos das organizações estudadas: será realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor de recursos humanos de cada empresa estudada, totalizando três entrevistas.

Entrevistas com gestores de viagens corporativas das empresas estudadas: será realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor de viagens corporativas de cada organização estudada, totalizando três entrevistas. A esse grupo se denominará Grupo 1. A esses entrevistados será apresentada uma sugestão de mapa de *stakeholders* e será solicitado que indiquem dois *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa que, por sua vez, formarão os grupos 2 e 3 de entrevistados de cada empresa.

Entrevistas com *stakeholders* (Grupos 2 e 3): será realizada uma entrevista com cada um dos *stakeholders* indicados pelos entrevistados do grupo 1, ou seja, duas entrevistas por organização estudada, totalizando seis entrevistas.

Survey com viajantes corporativos: será realizado um *survey* cuja amostra será dimensionada conforme o tamanho da empresa. Esse *survey* utilizará uma escala tipo Likert com variação de 1 a 5.

Os contatos iniciais serão realizados por telefone e posteriormente por contato presencial onde a pesquisadora se deslocará até o local convenientemente indicado pelo entrevistado. Nos encontros presenciais o Termo de Consentimento (Apêndice 1) será entregue a cada um dos entrevistados, visando obter a sua autorização para gravação e registro da entrevista e consentimento para futuramente trabalhar com o conteúdo gerado.

- **Roteiros de entrevistas**

ESPECIALISTAS

Como informado acima, serão realizadas duas entrevistas com especialistas em mobilidade corporativa. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados serão mencionados apenas mediante autorização registrada no Termo de Consentimento. O roteiro de entrevista abordará os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores
3. Solicitar uma descrição do processo de mobilidade corporativa e da gestão do processo
4. Apresentar o conceito de *stakeholders* e questionar quem são os *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa. Apresentar o conceito de hospitalidade e perguntar se percebem a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo
5. Identificar as diferentes prestações de serviços que ocorrem no processo de mobilidade corporativa, questionar sobre a possível relação entre a correta prestação de serviços e competitividade e questionar sobre a prestação de serviços específica para viajantes da nova classe média

GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Será realizada uma entrevista com o gestor de recursos humanos de cada organização estudada. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados serão mencionados apenas mediante autorização registrada no Termo de Consentimento. O roteiro de entrevista abordará os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua

2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores

3. Solicitar uma descrição das políticas de recursos humanos relativas à orientação de novos colaboradores, transferência e promoções de colaboradores antigos e de como a empresa lida com diferentes perfis de trabalhadores, de que forma identifica as peculiaridades e necessidades de cada perfil.

4. Apresentar o conceito de nova classe média e verificar se houve aumento do ingresso desse perfil de colaboradores na organização. Solicitar a descrição de perfis de cargos ocupados por esses colaboradores, assim como o perfil sócio cultural, acadêmico e profissional dos colaboradores que ocupam esses cargos. Verificar o volume de viagens a trabalho que os cargos ocupados por esses profissionais requerem.

5. Perguntar ao colaborador o que entende por hospitalidade. Apresentar o conceito e solicitar que descreva políticas e ações da organização que denotem hospitalidade e/ou que fomentem as relações de hospitalidade na empresa. Perguntar se a organização assume o papel de anfitriã no processo de viagem de seus colaboradores, e especificamente dos colaboradores da nova classe média

GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS

Será realizada uma entrevista com o gestor de viagens corporativas de cada organização estudada ou com a pessoa responsável pela gestão das viagens corporativas. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados serão mencionados apenas mediante autorização registrada no Termo de Consentimento. O roteiro de entrevista abordará os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores
3. Solicitar perfis de cargos que viajam a trabalho, principais destinos e motivos de viagens
4. Solicitar descrição da política de viagens corporativas e se possível o documento oficial
5. Verificar como ocorre a mobilidade corporativa de colaboradores da nova classe média, quais os cargos e funções desempenhados por esses colaboradores, a frequência de viagens e de que forma a empresa identifica e trata as necessidades específicas desses colaboradores
6. Apresentar o conceito de *stakeholders*, em seguida o mapa de *stakeholders* e convidá-lo a indicar se acrescentaria ou substituiria algum dos *stakeholders* do mapa (figura 11)
7. Solicitar ao entrevistado que indique os seguintes nomes a serem entrevistados, que sejam dois *stakeholders* conforme o mapa apresentado e adaptado pelo entrevistado para compor os grupos 2 e 3.

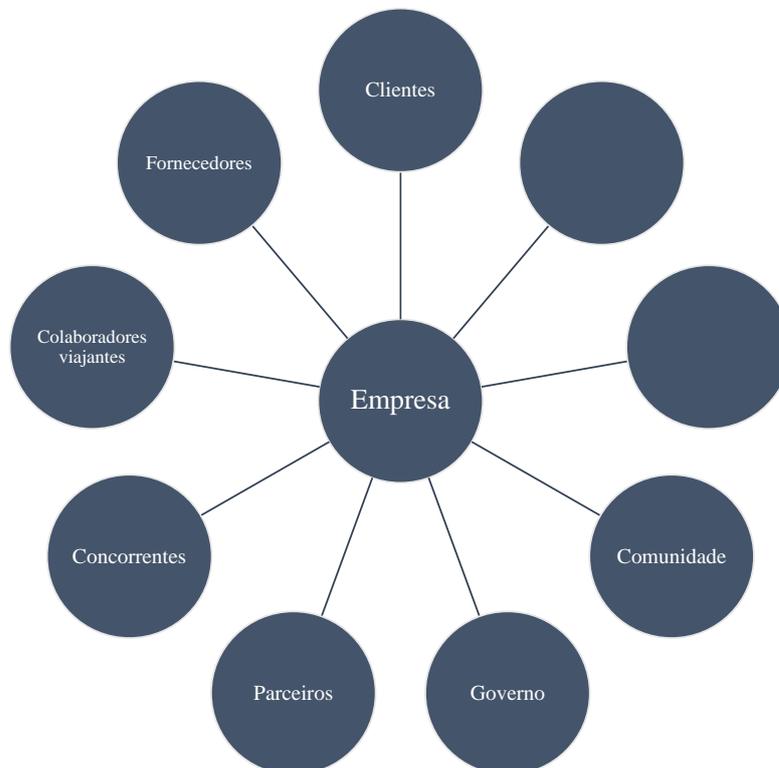


Figura 14– Mapa de *stakeholders*.
Adaptado de Freeman (1984)

8. Perguntar ao colaborador o que entende por hospitalidade. Apresentar o conceito e solicitar que descreva políticas e ações da organização que denotem hospitalidade e/ou que fomentem as relações de hospitalidade na empresa. Questionar se percebe a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de mobilidade corporativa e de que forma isso contribui para o processo

9. Levantar exemplos de situações em que a empresa assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa, no sentido de cuidado e bem-estar dos viajantes e questionar de que forma isso contribui para o sucesso da viagem

10. Solicitar que o entrevistado descreva as prestações de serviços que ocorrem no processo de mobilidade corporativa, verificando se essas prestações levam em conta as especificidades dos viajantes e como isso contribui para a correta prestação de serviços

11. Questionar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo. Verificar se identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos.

GRUPOS 2 E 3

Os Grupos 2 e 3 serão gerados pela indicação dos entrevistados do Grupo 1 e representam *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados serão mencionados apenas mediante autorização registrada no Termo de Consentimento. O roteiro de entrevista abordará os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua

2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores

3. Apresentar o conceito de *stakeholders* e o mapa de *stakeholders* e perguntar com quais *stakeholders* o entrevistado se relaciona

4. Caso o entrevistado seja um viajante corporativo, levantar principais destinos e motivos para viajar

5. Solicitar descrição dos processos de aprovação de viagens e regras relativas a consumo de produtos de viagens

6. Perguntar ao colaborador o que entende por hospitalidade. Apresentar o conceito e solicitar que descreva políticas e ações da organização que denotem hospitalidade e/ou que fomentem as relações de hospitalidade na empresa. Questionar se percebe a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de mobilidade corporativa e de que forma isso contribui para o processo

7. Levantar exemplos de situações em que a empresa assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa, no sentido de cuidado e bem-estar dos viajantes e questionar de que forma isso contribui para o sucesso da viagem

8. Solicitar que o entrevistado descreva as prestações de serviços que ocorrem no processo de mobilidade corporativa, verificando se essas prestações levam em conta as especificidades dos viajantes e como isso contribui para a correta prestação de serviços

9. Questionar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo. Verificar se identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos.

CAPÍTULO 4- ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS E *SURVEY*

O quarto capítulo dessa dissertação tem como objetivo caracterizar os entrevistados que fizeram parte desta pesquisa, apresentar e analisar os resultados encontrados, trazendo por fim as considerações da pesquisadora para este trabalho.

A fim de melhor identificar os respondentes ao longo do conteúdo a seguir, buscou-se criar uma legenda de identificação.

DIAGEO	
RH	
RH - Luiza Ortolan	RH, Diageo
GRUPO 1	
Responsável por viagens: Alan Fernandes Prada	G1, Diageo
GRUPO 2	
<i>Stakeholder 1: Viajante</i> Nicola Pietroluongo Jr.	G2.1, Diageo
<i>Stakeholder 2: Viajante</i> Renata Guilhermoni	G2.2, Diageo
FEMSA	
RH	
RH- (não autorizou divulgação do nome)	RH, Femsa
GRUPO 1	
Responsável por viagens: Caio Camargo	G1, Femsa
GRUPO 2	
<i>Stakeholder 1: Viajante</i> Carolina Janota	G2.1, Femsa
<i>Stakeholder 2: Viajante</i> Adriana Oliveira	G2.2, Femsa
ROCHE	
RH	
RH- Cynthia Silva	RH, Roche
GRUPO 1	
Gestor de Viagens: Rodrigo Cezar	G1, Roche
GRUPO 2	
<i>Stakeholder 1: Viajante</i> Tatiana M. de Oliveira	G2.1 , Roche
<i>Stakeholder 2 : Gisele</i> Veiga	G2.2, Roche
Especialistas	
Ricardo Souto Ferreira	Especialista, Alatur
Beatriz Chueco	Especialista, TMC
Mariana Spitzcovsky	Especialista, Hotel

Quadro 8 – Legenda de identificação de entrevistados

4.1 Apresentação dos entrevistados

Ricardo Souto Ferreira, Alatur JTB

A Alatur é uma TMC – *Travel Management Company* fundada em 1991 e que figura entre as empresas líderes do mercado de viagens corporativas do Brasil. A Alatur firmou, em 2013, uma *joint venture* entre o Grupo Alatur e a empresa global JTB e atualmente é uma das principais empresas de viagens, eventos e mobilidade corporativa.

A sede da empresa está em São Paulo e a empresa possui sucursais em Campinas, Curitiba e Joinville.

Ricardo Souto Ferreira está há 14 anos na empresa, é sócio, parte do comex (comitê executivo) e em breve será membro do conselho de administração da Alatur.

Beatriz Chueco, Avipam

A Avipam é uma TMC – *Travel Management Company* fundada em 1948 com atuação principal em viagens corporativas, além de eventos e incentivos entre outros serviços. A sede da empresa fica no Rio de Janeiro e possui sucursais em Macaé e São Paulo.

Beatriz Chueco ocupa o cargo de *Account Manager* de relacionamento com clientes e está na empresa há 7 anos, tendo ocupado o cargo de consultora de viagens de 2006 a 2010 e o cargo atual desde 2013.

Mariana Spitzcovsky, Hotel Grand Bourbon São Paulo Ibirapuera

O Grand Bourbon São Paulo Ibirapuera faz parte da rede de hotéis Bourbon, com mais de 50 anos de atuação e 14 unidades no Brasil, Argentina e Paraguai. Localizado no bairro de Moema, o hotel possui 221 apartamentos e atende majoritariamente viajantes corporativos e eventos.

Mariana Spitzcovsky ocupa o cargo de *concièrge* e trabalha há 2 anos e 2 meses no hotel. Iniciou sua carreira na empresa como estagiária e foi promovida a *concièrge*.

Mariana: As agências, aeroportos, as companhias aéreas, os viajantes, o hotel, o comércio que está em volta, tudo é *stakeholder*.

Pesquisadora: Nós também tratamos do conceito de hospitalidade, que é uma relação que existe entre dois personagens, um anfitrião e outro que é o hóspede, cliente, visitante. Quando essa relação é positiva ela é de hospitalidade, quando é negativa podemos chama-la de hostilidade. Você consegue perceber relações de hospitalidade entre os *stakeholders* desse processo de mobilidade corporativa?

Mariana: Com certeza. Eu acho que de certa forma um é dependente do outro, tudo funciona dentro de um conjunto. Cria-se uma dependência muito grande

Pesquisadora: Você consegue dar um exemplo de relação de hospitalidade que ocorre entre dois desses *stakeholders*?

Mariana: Entre agência e hotel, por exemplo, um é dependente do outro, o hotel é comissionado em cima dessas reservas. O hotel com o próprio hóspede, isso é uma troca, nós oferecemos a hospitalidade.

Pesquisadora: Sim, é o que chamamos de dimensão comercial da hospitalidade. Mas isso não significa que não haja hospitalidade nessa relação. Mais um tema que abordamos em nossa pesquisa são serviços. Você poderia descrever quais as prestações de serviços que acontecem nessas viagens a trabalho? Quem presta serviço para quem nesse processo?

Mariana: São vários tipos, desde quando a pessoa está em seu lugar de origem até chegar a seu lugar de destino. Então tem a agência, o trajeto, o receptivo local, o serviço do hotel, isso de ida e de volta, fora o que acontece no meio do caminho

Pesquisadora: Você considera que uma correta prestação de serviços está relacionada com a competitividade de um negócio?

Mariana: Com certeza. Eu vejo muito, principalmente nesse hotel que trabalho, não é um hotel cinco estrelas, mas recebe pessoas muito importantes, que se tornaram hóspedes habitué, que têm condições de se hospedar em um hotel muito mais caro e melhor, mas tem

um conforto de se hospedarem no Bourbon porque são conhecidos e gostam do serviço que é prestado aqui.

Pesquisadora: E isso eventualmente vale mais que um preço, ou um upgrade que poderiam ter em outro lugar, eles optam por conta do serviço?

Mariana: Sim

Pesquisadora: Ultimamente, nos últimos 8, 9 anos, houve o ingresso de uma grande parte da população na classe média, na nova classe média e pessoas que antes não viajavam passaram a viajar e pessoas que não frequentavam hotéis como o Bourbon passam a frequentar. Você nota esse movimento, percebeu um fluxo de hóspedes diferente, e o hotel faz uma prestação de serviços diferente ou focada nesse perfil de viajantes?

Mariana: Com certeza, foi com esse novo grupo que surgiu que percebi que o óbvio não existe em lugar nenhum, foi uma grande lição para os hoteleiros, para os funcionários, que o óbvio deixou de ser óbvio. Então esses grupos, normalmente recebemos grupos com esse perfil, tem uma realidade completamente diferente do que estávamos acostumados. Tem situações muito estranhas por conta disso, se deparam com uma tecnologia que não tinham presenciado antes, então é um aprendizado para nós também que trabalhamos na área.

Pesquisadora: Você tem algum exemplo?

Mariana: Tenho exemplos. O mais recente que tive, recebemos uma empresa, Tupperware, pessoas do mundo todo e Brasil todo passaram a vender Tupperware e algumas delas se deram muito bem. A palavra ignorante é muito forte, mas são pessoas que nunca tinham tido contato com essa realidade e elas por exemplo não sabiam mexer no elevador, tinham um cartão na mão e não sabiam o que fazer, com uma placa explicativa na frente delas. E elas perguntavam se um elevador só sobe e outro só desce. Eu não sabia como responder, o óbvio estava na minha cara...

Pesquisadora: É um pouco do que você disse, o óbvio não é óbvio... é um novo perfil de hóspede, menos experiente. E o hotel passou a ter um script, um discurso diferente para atender esse perfil?

Mariana: Exatamente, o que a gente passou a fazer foi o receber, sempre temos um discurso mais ou menos básico, o óbvio, e para esse novo perfil tínhamos que explicar como usar o elevador, como abrir a porta do quarto, como acender a luz, então um check-in que normalmente dura 5 minutos, demorava 10 e vinham milhares de perguntas em cima

Pesquisadora: E vocês passam a receber diferentes grupos com essas características com frequência?

Mariana: Sim, não é nosso preferido mas atendemos bastante, é uma demanda muito grande. Sempre para eventos. Normalmente estão como viagem de incentivo.

Pesquisadora: Ótimo. Para mim é isso. Muito obrigada!

RECURSOS HUMANOS – LUÍSA POPPER ORTOLAN – DIAGEO

Pesquisadora: Estamos gravando. Para começar, queria pedir que você se identificasse, com seu nome, cargo, tempo e histórico de empresa

Luisa: Meu nome é Luisa, eu trabalho aqui no RH da Diageo desde maio de 2013 e minha função hoje é de coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento

Pesquisadora: Você pode me informar alguns os dados da Diageo: ano de fundação, sede e número de colaboradores?

Luisa: O ano exato de fundação não sei dizer, a Diageo é fruto de aquisições, como Diageo existe há 17 anos, com sede na Inglaterra, e o número de colaboradores no PUB, que é Paraguai, Uruguai e Brasil, são 1500 funcionários.

Pesquisadora: Você poderia descrever as políticas de RH relativas a orientação, transferência, ou seja, qualquer tipo de movimentação de pessoas, seja uma pessoa que acaba de chegar, ou uma pessoa que assume um novo cargo, que se movimenta dentro da empresa?

Luisa: Na verdade isso não é uma prática muito comum, mas quando de fato fazemos uma pessoa ser transferida temos algumas possibilidades, ou trabalhamos um pacote de transferência, ou a pessoa opta por ir por conta própria.

Pesquisadora: E em relação a novos colaboradores, como funciona a chegada dessa nova pessoa?

Luisa: A gente tem um processo de *onboarding* que dura 3 meses e a fase inicial é a integração, então por 2 dias ele faz a parte de integração corporativa, ele vai ser apresentado a sistemas, área onde vai estar, benefícios, tudo que vai ser importante para ele estar aqui.

Pesquisadora: e o gestor...?

Luisa: Na verdade ele tem o que nós chamamos de *Buddy*, que é um ponto de contato além do gestor, que é um *buddy*, essa figura em quem ele se apoia para tirar dúvidas, é quem faz a parte de host.

Pesquisadora: E eu imagino que aqui vocês trabalhem com diferentes tipos de perfis sócio-econômicos e culturais. Você tem um tipo de trabalho interno que seja mais direcionado a diferentes tipos de perfis?

Luisa: Não, o processo é sempre igual, acontece aqui em São Paulo e o pessoal, normalmente o pessoal de vendas, se dirige até aqui para fazer essa integração, independentemente de onde eles ficarão.

Pesquisadora: Luisa, em minha pesquisa eu tenho um olhar especial para um determinado nicho da população, que é a nova classe média, que se compõe por uma grande quantidade de pessoas que saíram da linha da pobreza e passam a entrar na nova classe média. A renda domiciliar total dessa faixa da população é de 2 a 8 mil reais aproximadamente. Você como RH percebeu que houve um ingresso de um novo perfil na empresa, pessoas que passaram a ter acesso à educação superior, e a outros bens e serviços, percebeu o ingresso de um novo perfil na empresa?

Luisa: Acho que não, Cintia. Como a gente sempre trabalhou com um público grande de vendas, então diria que a maior parte desse perfil seria em vendas, então como temos um time muito grande, é um continuum, não teve assim uma alteração por conta do momento econômico do país.

Pesquisadora: O que notamos, quando falamos com prestadores de serviços por exemplo linhas aéreas, é de que há sim um novo perfil de público consumidor desses serviços

Luisa: O que eu percebo é assim, na formação das pessoas, de fato eles antes, por exemplo, posto de vendedor a gente não exigia, não exige formação superior completa, mas percebemos um aumento de pessoas, de CVs, com formação superior completa

Pesquisadora: Você não nota uma necessidade diferente desse perfil, no mundo corporativo? Uma mudança de perfil e nova necessidade?

Luisa: Não, não

Pesquisadora: Como expliquei antes, estudamos em nosso programa a hospitalidade. O que você entende por hospitalidade?

Luisa: Para mim são todos os serviços que são proporcionados no sentido de trazer algo relacionado ou à parte turística ou de bem-estar ou à parte de habitação temporária, então hotelaria restaurantes, agência de viagens...

Pesquisadora: Ok, então seria o que se chama de setor da hospitalidade, o setor.

Luisa: sim

Pesquisadora: Nós no mestrado entendemos a hospitalidade como uma relação que existe entre dois personagens, um anfitrião e um hóspede, colaborador, cliente enfim, há diversos cenários onde essa relação pode ocorrer. E em minha linha de pesquisa, entendemos que a gestão dessa relação de hospitalidade pode constituir um grande diferencial competitivo na prestação de serviços, que é o que diversas empresas prestadoras de serviços vêm fazendo. Nessa relação, um cuida e o outro é cuidado. Em termos de RH, você entende que a Diageo é uma empresa hospitaleira?

Luisa: Sim, é sim. Até tem uma brincadeira interna que falamos que a Diageo não é mãe, é avó. Temos uma cozinha aqui, tem padeiro. Então você vai ver, daqui a pouco começa o café da manhã, tem o café da tarde, tem os happy hours, tem a figura do *buddy* que para quando você chega não se sinta perdido, e tudo é muito acessível. Quando buscamos um perfil, temos um perfil muito específico que se encaixa na Diageo, então acho que considerando o cenário de outras empresas e tudo mais, vejo a Diageo como uma empresa bem hospitaleira!

Pesquisadora: E nos processos de viagem, a Diageo também é hospitaleira?

Luisa: Sim, temos uma preocupação muito grande em relação à segurança, temos um código de conduta e segurança que é renovado a cada ano, esse treinamento, e tem uma parte específica para viagens, de cuidado não só com o equipamento da empresa, mas com cuidados pessoais também, então por exemplo se a pessoa vem de fora para o Brasil, já entram em país

de risco maior, então que cuidados tem que ter, tem toda uma diretriz, por exemplo uma pessoa que vai buscar no aeroporto, ele não vai pegar um taxi sozinho, então tudo isso é bem didático.

Pesquisadora: Ótimo! Acho que é isso! Muito obrigada pelo seu tempo, Luisa! Vou desligar o gravador!

RECURSOS HUMANOS – FEMSA

Pesquisadora: RH-Femsa, para começar vou te pedir para se identificar com seu nome, cargo, tempo e histórico de empresa.

RH-Femsa: RH-Femsa Martins, sou consultora de RH há quatro meses aqui na Femsa.

Pesquisadora: Você tem como me falar se você souber alguns dados da Femsa? Ano de fundação, onde fica a sede, sucursais e número de colaboradores?

RH-Femsa: No Brasil a gente tem entre 18 e 20 mil colaboradores esse número varia de acordo com a nossa sazonalidade. No final do ano a gente tem mais gente por conta da venda, então varia um pouco. A nossa sede fica no México, na cidade do México, e para te falar o ano de fundação eu não sei exatamente prefiro te dar esse número depois para não te dar um número errado.

Pesquisadora: Não tem problema, eu procuro, então me fala de novo o número de colaboradores em média

RH-Femsa: São 18 mil no Brasil.

Pesquisadora: Bastante gente.

RH-Femsa: Varia entre 18 mil a 20 mil, depende da estação, onde está a sazonalidade.

Pesquisadora: RH-Femsa você poderia me descrever algumas políticas de Rh, então a primeira em relação a orientação, em relação a novos colaboradores, como que acontece isso?

RH-Femsa: Todo colaborador que chega passa por duas integrações, a primeira integração é feita pelo nosso Rh onde a gente chama de núcleo de Rh, ele é um Rh que ele fica local em cada uma de nossas unidades que recebe todo nosso aporte de informações aqui do corporativo, e ele fala um pouco da unidade, ele fala um pouco de Femsa Grupo e depois ele fala do que acontece naquela unidade, o que aquela unidade fabrica, o que ela é responsável. A segunda orientação que a gente dá aos colaboradores, fala de algumas regras, a gente fala de ética, a gente fala das regras de como funciona a entrada e saída, o básico para ele começar a se virar, e aí ele passa por uma integração na área dele, principalmente os cargos de média chefia, que a gente chama de média chefia acima de um analista senior, até um nível gerencial, então especialista, coordenador, consultor, a gente já considera como média chefia,

esses cargos de média chefia eles também passam por essa integração na área e aí a gente, dependendo de como for o cargo dele, a gente passa por outras áreas ou não, se a gente tiver falando de um gerente por exemplo, ele passa por uma integração com todos os pares, com o diretor e com as áreas que ele vai ter contato.

Pesquisadora: E políticas para transferências se é que elas acontecem com frequência aqui dentro?

RH-Femsa: As políticas de transferências funcionam assim: a gente tem uma área de planejamento de RH, que cuida um pouco da carreira das pessoas que estão aqui dentro, dentro dessa área de planejamento a gente tem toda avaliação de desempenho, avaliação 360, e conhece um pouco da carreira dessas pessoas, e a partir daí a gente avalia as movimentações, e as movimentações elas podem ser tanto Brasil como fora do Brasil, fora do Brasil tem que ser um cara muito *High Potential* e geralmente de nível gerencial já, mas a gente faz toda essa avaliação.

Pesquisadora: RH-Femsa isso acontece para transferências e promoções

RH-Femsa: Transferência, promoção para tudo

Pesquisadora: Para coisa horizontal e vertical vocês fazem toda essa avaliação de perfil?

RH-Femsa: Exato

Pesquisadora: Vocês aqui trabalham, vocês têm 18 mil colaboradores, então obviamente vocês trabalham com um perfil bastante variado eu imagino, esses 18 mil então incluem também pessoal de fábrica, de planta? A empresa ela de alguma forma identifica peculiaridades e necessidades de diferentes perfis na hora de bolar essas políticas?

RH-Femsa: De toda forma a gente tem que considerar um público como um todo, é lógico que quando a gente desenha uma política a gente sempre olha para onde está a maior massa, então a gente desenha e abre essa política de acordo com o onde está o volume de pessoas e aí a gente abre essa política depois para os gestores, que é um público bem menor.

Pesquisadora: RH-Femsa nos últimos anos a gente ouviu muito a falar dessa nova classe média, classe C, houve um ingresso de muita gente, muitos milhões de brasileiros numa faixa nova da população, por isso as pessoas passaram a ter acesso ao alguns bens e serviços como educação, ensino superior, e aí por conta disso essas pessoas também têm acesso a novos

cargos, a um novo perfil profissional, você acha que aqui vocês sentiram de alguma forma o ingresso de um novo perfil na empresa em cargos que antes não eram ocupados por essas pessoas?

RH-Femsa: Isso eu não consigo te dizer, porque é muito pouco tempo, mas o que a gente tem são algumas políticas de contratação, então por exemplo dentro das nossas políticas de contratação para profissionais que iram ficar dentro do nosso administrativo a gente não considera por exemplo aquelas formações de curto prazo, que são tecnólogos, mas em compensação a gente considera como contratação para nossas fábricas, nossas unidades de negócio que não tem essa exigência

Pesquisadora: Na verdade assim a gente fala de nova classe média, a gente está falando de uma renda domiciliar total de 2.300 a 8.000 reais, quer dizer muita gente, uma faixa grande, mas lógico você está há pouco tempo, você não consegue observar se houve uma mudança de perfil, talvez por exemplo um vendedor ou um executivo de vendas tinha um perfil característico, talvez agora tenha mudado um pouco.

RH-Femsa: Eu não consigo te dizer, mas o que eu consigo te dizer é assim, hoje nós estamos fazendo a própria área de planejamento, a gente está fazendo uma avaliação de perfil do vendedor e desse executivo para entender se esse cara que tem a formação como tecnóloga ou que tenha formação superior ou que não tenha formação, e o quanto isso influencia no resultado de venda dele, a gente não tem esse número fechado ainda, mas a gente tem visto que faz diferença sim

Pesquisadora: Bom então sim, pois provavelmente vocês perceberam que houve uma mudança, aconteceu alguma coisa para que tenha que fazer essa mensuração

RH-Femsa: A gente fez essa mensuração é porque a gente está fazendo um desenho do perfil de vendedor de vendas Femsa e qual o perfil qual o perfil de vendas Femsa, então a gente cruzou algumas informações e umas das informações que a gente cruzou foi a escolaridade

Pesquisadora: Uma última pergunta para você: o que é hospitalidade? Você já deve ter ouvido falar desse termo bastante, então na sua opinião o que é hospitalidade?

RH-Femsa: Dentro da empresa ou para mim?

Pesquisadora: O que é para você, depois a gente entra na empresa

RH-Femsa: Eu acho que hospitalidade é a gente receber bem, acho que hospitalidade é a gente proporcionar experiência bacana para quem está chegando, independentemente de ser na empresa ou casa no restaurante.

Pesquisadora: Tem a ver com acolhimento, então, receber bem a pessoa que está fora?

RH-Femsa: Às vezes não, receber um cliente que você já tem um contato sempre, se tira ela do compra e venda e traz para o corporativo, hospitalidade é receber esse cara de um jeito que ele se sinta acolhido.

Pesquisadora: Na verdade é por aí mesmo, o conceito de hospitalidade que a gente estuda no mestrado se trata de uma relação, então a gente olha a relação que acontece entre dois personagens, um seria o anfitrião, o cuidador o que recebe e o outro é aquele vai ser recebido, acolhido, aí essa relação pode-se transpor para diversas situações, seja por exemplo em um hotel que é um exemplo mais clássico, que o hotel é o anfitrião daquele hóspede mesmo que ele esteja pagando, você tem na empresa quando você recebe um novo colaborador, ou em qualquer prestação de serviço, hoje em dia o setor de serviços é o maior setor da nossa economia, então a gente entende a hospitalidade como essa relação. Em minha linha de pesquisa, entendemos que essa relação pode e deve ser gerenciada em prol de um ganho de diferencial competitivo, se eu gerencio isso eu ganho do meu concorrente. Você consegue me descrever ou me contar alguma política ou alguma ação da Femsa que denote hospitalidade ou que fomente essas relações de hospitalidade dentro da empresa?

RH-Femsa: Eu acho que esse programa de integração que a gente faz é um programa que ajuda, eu acho que as nossas políticas de seleção, quando a gente fala de novo colaborador, a gente determina alguns prazos para que esse colaborador não chegue aqui sem um computador sem um telefone, no caso do gerente sem carro, então a gente trabalha para que quando ele chegar dentro da empresa, no primeiro dia quando ele estiver no primeiro dia dele ele tenha o mínimo para ele já se sentir dentro de casa, então a gente já deixa a sala dele, a mesa dele, o lugar dele separado, que foi a primeira empresa de todas as outras que eu trabalhei e que eu vi que isso realmente acontece, então é muito difícil uma pessoa chegar aqui e não ter as ferramentas básicas de trabalho dela tipo email, a rede funcionando tudo funcionando.

Pesquisadora: Vocês contemplam tudo no prazo de contratação, ou por exemplo vocês falam vamos demorar mais três dias para essa pessoa chegar?

RH-Femsa: A gente faz isso porque mesmo quando a gente tem algum caso de exceção, que precise contratar, fechou a vaga hoje, amanhã o cara tem que estar aqui, a gente corre antes, durante o processo, para ficar um dia só de configuração de email e rede do cara, pelo menos quando ele chegar aqui sem ter computador, email e rede

Pesquisadora: Mesmo que você não esteja envolvida nesses processos de viagens, se não souber responder não tem problemas porque eu já conversei com o Caio, você acha que a Femsa assume esse papel de anfitriã em processos de viagens dos seus colaboradores?

RH-Femsa: Eu acho que sim, mas eu acho que quando a gente fala de um colaborador que sai daqui da oficina central e vai para outros lugares ou alguém que vem do México para cá, a gente tenta fazer o possível para que tenha pelo menos o contato de alguém do lugar, e o que pude ver agora é que a gente tenta planejar para que a pessoa não chegue lá perdida, isso foi o que eu vi e entendo que o mínimo de hospitalidade a gente tem, mas não tem uma agenda fechada, com almoços pré agendados.

Pesquisadora: E eventualmente para colaboradores que estão começando a viajar agora, chegaram ao um cargo novo, foram promovidos e de repente começam a viajar. Você acha que existe algum cuidado especial? Uma política? Porque talvez seja uma pessoa que nunca viajou antes nem a trabalho e nem não à trabalho, isso pode acontecer.

RH-Femsa: Eu acho que não tem, mas é um “achismo”, eu acho que não tem algo preparado como se fosse uma cartilha com procedimentos, eu acho que não tem e não conheço.

Pesquisadora: Ok, para mim é isso. Muito obrigada!

RECURSOS HUMANOS – CYNTIA SILVA – ROCHE

Pesquisadora: Estamos gravando! Primeira coisa eu queria que você se identificasse com seu nome, o cargo que você ocupa na Roche, tempo e histórico de empresa

Cyntia: Meu nome é Cyntia Carla da Silva, sou coordenadora de recursos humanos, especificamente na área de benefícios e bem-estar, e estou na Roche vou completar quatro anos no dia 01 de agosto

Pesquisadora: Você sempre teve nessa função aqui?

Cyntia: Sempre, eu entrei nessa função

Pesquisadora: Você sabe me dizer sobre a Roche o ano de fundação, onde fica a sede, onde existem sucursais e um número aproximado de colaboradores?

Cyntia: Nossa, ano de fundação eu não sei, a sede é em Basileia a base lá na Suíça, a gente está em torno eu vou dar um *guess* aqui estamos em torno de 80 mil funcionários globalmente, e aí a Roche está espalhada realmente nos cinco continentes, são mais de 150 afiliadas, distribuídas entre Europa, América, Ásia.

Pesquisadora: Cyntia, você consegue me contar assim de uma maneira breve como funcionam as políticas relativas a orientação, transferência e promoções de colaboradores, como que acontece esse fluxo?

Cyntia: A Roche é uma empresa que tem realmente rotinas e políticas bem específicas, e a gente segue todas essas políticas à risca, a primeira que você falou foi de transferência?

Pesquisadora: De orientação, o acolhimento ao novo colaborador

Cyntia: Na chegada do colaborador, eles têm alguns treinamentos que são obrigatórios e tem algumas políticas relacionadas, a salario, benefício, que é para ele realmente ter um overview, tem muita política, tem política de evento, tem política de compras, então assim a gente tem um *compliance* muito forte aqui, então aqui temos o material que orientamos que o funcionário leia, mas além disso quando o funcionário chega ele faz uma integração com as áreas e parte do conteúdo dessas políticas também são passadas ao funcionário. No modelo da integração ele fica dois dias praticamente em integração, então é uma imersão, muito conteúdo, eu te digo que é difícil a pessoa assimilar tudo de uma vez, é muita informação

Pesquisadora: E em relação a transferência como que funcionam; transferências, promoções como seria o processo?

Cyntia: Também tem ‘‘guidelines’’ a serem seguidos no caso de promoção, ela pode acontecer em qualquer momento do ano, não necessariamente na revisão salarial que acontece em maio e existe um processo bem complexo, que existe uma validação entre os diretores, a gente tem uma ferramenta interna chamada ‘‘workflow’’ que é um sistema onde você tem que formalizar isso, não basta um e-mail, não basta um ok do diretor, você tem que formalizar esse ‘‘workflow’’ dentro dessa ferramenta para de fato efetivar, de transferência você diz de função?

Pesquisadora: Sim de função, ou até por exemplo de mudança de cidade ou de país, como vocês lidam com isso?

Cyntia: A mudança de função pode ser por promoção, que a pessoa muda pra um cargo em definitivo, mas temos uma coisa chamado ‘‘job rotation’’ que a pessoa fica seis meses, no máximo um ano executando uma função em outro lugar, em outra área e depois ela retorna para a área dela de origem, então essa é uma outra forma de fazer. Nós temos outras duas formas de transferência assim como você está chamando, teria um ‘‘short assignment’’ onde o funcionário vai para um Job, também fica de três a seis meses e volta e o ‘‘longterm’’ que ele fica um ano ou dois anos e depois retorna, mas isso ele continua sendo um funcionário da matriz, da origem, o contrário é verdade também, funcionários que vêm de outro lugar que vem aqui e ficam dois ou três anos e depois retornam para o local de origem. E existe uma outra forma eventualmente a gente está falando de uma carreira internacional da pessoa que se desliga da Roche Brasil e vai para uma outra afiliada, não é um job, ele realmente aplica para outra vaga, então assim só para você saber, uma coisa que é uma política global todas as vagas da companhia devem ser postadas então existe um site que todos os funcionários da Roche tem acesso, você vê vagas do mundo todo e sempre tem uma vaga local isso acontece da mesma forma, aqui a gente chama de eleja-se, então tem uma vaga de outra área ela é transparente todo mundo consegue aplicar para essa área e o mesmo acontece para as outras áreas e se a pessoa realmente tem que se desligar daqui e ir para uma outra afiliada

Pesquisadora: E por exemplo nesse processo de mudança de lugar de trabalho, seja dentro do Brasil ou seja fora, a Roche dá um suporte no sentido de moradia, adaptação ao novo local de trabalho, ou a pessoa tem que responsabilizar por isso?

Cyntia: Quem vai como local esse funcionário ele é contratado como uma pessoa qualquer nova de lá, quando eu vou como local eu estou assumindo essa responsabilidade, quando o funcionário vai como expatriado ou quando vai ou quando vem aí existe um suporte em relação ao que ele ganha, auxílio moradia, e a gente tem realmente uma área específica dentro da Roche que são dos expatriados, a minha xará de *global mobility*, ela que dá todo o suporte para o funcionário quando ele está saindo e está chegando, não só para o funcionário logico, nós temos consultorias, fornecedores que fazem esse trabalho de operação mas ela coordena toda essa logística para os funcionários, mas também tem o suporte para os familiares, como babá, escola a empresa ajuda e já tem expertise desse segmento para poder organizar toda a vida da pessoa aqui no novo país.

Pesquisadora: Essas políticas que vocês têm, eu entendo obviamente vocês como qualquer outra empresa desse tamanho lidam com diversos perfis de colaboradores, desde o mais básico até o mais alto nível, agora de forma geral vocês têm por exemplo orientações diferentes para diferentes colaboradores digamos para chão de fábrica?

Cyntia: Não, as políticas são globais e todo mundo deve seguir, só para complementar a questão de expatriação e tudo mais existe uma política especial de “*global mobility*” e tem as adaptações de acordo de cada região, então tudo aqui é com base em política, não posso ficar customizando coisas que saiam do contexto da política, tem que seguir a política

Pesquisadora: Cyntia, há uns 8 anos atrás a gente começou ver um perfil novo entrando no mercado de trabalho, que é a nova classe média, um perfil da população que passa de mais de 50%, que tiveram acesso à educação, a consumo, e a gente viu no mercado em geral um novo perfil entrando e exercendo cargos que eles não exerciam anteriormente, vocês aqui notaram alguma mudança de perfil, obviamente nós estamos falando de *entry level*.

Cyntia: Olha eu não sei, eu estou aqui há quatro anos, talvez essa transição eu teria percebido se eu estivesse na Roche há um tempo maior, mas assim de uma maneira geral o que eu te digo a gente aqui a gente tem uma empresa bem privilegiada e como a régua aqui de contratação ela é bastante alta eu acho que a gente naturalmente já tem um público com performance maior, logicamente que não estou falando de todo mundo, nada tão homogêneo assim, mas aqui tem muita oportunidade de carreira, independente da classe social que se vem, essa pessoa se ela performa muito bem, realmente ela tem uma possibilidade de subir na escala hierárquica da companhia, eu não sei se necessariamente a questão econômica e política tenham influenciado isso de alguma forma.

Pesquisadora:

Para você quando a gente fala de hospitalidade o que é, o que significa hospitalidade na sua percepção?

Cyntia: Resgata até o momento que eu trabalhei em hospital, e tinha um setor só de hospitalidade, para mim hospitalidade é todo esse acolhimento que a gente faz para o funcionário, para ele se sentir bem vindo e isso está nas pequenas coisas, lógico a gente tem uma empresa sólida com políticas, mas mesmo pensando em Rh, é resolver as questões, é resolver os problemas, quando a gente está aqui, quando a gente tem esse modelo parece que as coisas são bem simples, e aí tenho uma postura bem empática eu lembro do primeiro dia que eu entrei aqui era tudo novo, até assim até para você pedir uma coisa no computador tinha uma complexidade, então assim tudo o que a gente puder simplificar e ser mais assertivo, resolutivo para mim isso é hospitalidade.

Pesquisadora: No sentido de acolher de receber...Em nosso mestrado a gente entende que existe essa relação que uma pessoa que assume o papel de anfitrião, de dono da casa e o outro o novo, o estranho, o visitante o turista, hóspede, o que for, a gente entende essa relação realmente entre esses dois papeis, e aí é uma relação que a gente consegue transpor a vários contextos, desde a empresa com o colaborador, até o hotel com o cliente, hospital com o paciente, então assim você já deu realmente a dica aqui na Roche tem diversas ações de hospitalidade, acontecendo o tempo todo...

Cyntia: Existem, até a integração dos funcionários ela já foi revista, o modelo, o conteúdo, exatamente para poder atender e ser cada vez mais correta, para ser cada vez mais adequada para a pessoa que está chegando

Pesquisadora: Então você diria que sim, que a Roche é uma empresa hospitaleira?

Cyntia: Super

Pesquisadora: No seu dia a dia também?

Cyntia: Também, porque também não adianta não ser somente hospitalidade, mas acho que o trabalho entre áreas ele funciona muito bem por essa parceria, por essa questão da empatia, então eu acho que flui muito, tudo lógico que está relacionado a relações humanas, então assim tem pessoas que tem a maior facilidade de trânsito que outras, umas tem uma empatia,

postura empática um pouco maior que outras, de um modo geral a conta na média funciona muito bem

Pesquisadora: E uma última pergunta, o meu tema de estudo envolve viagens trabalho, a mobilidade corporativa, eu não sei quanto você lida com esse processo, você entende que a Roche assume esse papel de anfitriã durante viagens, não apenas viagens de expatriados, e sim viagens a trabalho em geral?

Cyntia: Tem muito cuidado a empresa no que diz respeito a segurança, então a empresa tem uma preocupação que é primária, que é em relação a saúde e proteção, então existe além de uma cobertura médica que é padrão, a cobertura que nós temos dentro do cartão corporativo, então quem viaja precisa de um cartão corporativo, e ai ele é customizado se for Estados Unidos, se for Europa, as exigências padrão, além disso a Roche tem um programa chamado SOS International que é um programa que ele é um adicional nessa questão de proteção, não sei se você já ouviu falar do Sos International eles tem uma expertise de resgate de pessoas em situações extremas, por exemplo você está lá no Afeganistão, teve um problema esse Sos International ele é especializado em empresas nesse sentido, além disso o funcionário tem a proteção do cartão e cobre esse tipo de coisa, então se tiver alguma dificuldade eu ligo para esse Sos International e ele vai dar uma atenção. E você tem os host que estão nos países e ai muda muito, assim tem país que tem uma receptividade de cada jeito, mas de uma forma geral a pessoa viajou, assim vou falar por mim, quando você viaja você tem a receptividade, a Roche a sua atividade, fora isso você tem a sua independência, assim você esta lá a trabalho e um pouco turista, saiu acabou, mas eu acho em uma situação de necessidade não tem o porque a gente não ajudar como a gente já ajudou estando aqui no Brasil, porque assim ok a pessoa está viajando, tem o cartão corporativo, mas assim eu sou hostess eu vou fazer o possível para acolher essa pessoa, para ela se sentir bem, eu mesma já tive um caso de uma pessoa que estava viajando, nem era a trabalho mas resumindo não deu para usar o cartão corporativo, era um situação atípica, eu peguei a pessoa levei no dentista, ela tinha quebrado o dente, fiquei assim – assumindo o papel de anfitriã, eu não duvido em outros lugares o host faria diferente.

GRUPO 1 – ALAN FERNANDES PRADA- DIAGEO

Pesquisadora: Eu queria que você começasse com uma identificação sua. O seu nome, cargo, tempo e histórico aqui na Diageo.

Alan: Meu nome é Alan Fernandes Prada, sou trainee de finanças. Estou na Diageo há três anos. Comecei como estagiário, depois virei analista, fiz algumas rotações sempre dentro de finanças e hoje estou como trainee. O que eu faço hoje é basicamente cuidar de investimentos estruturais da organização, o que chamamos de over-head, que é toda a parte que cuida dos investimentos que estão relacionados às pessoas, salários, cargos, estrutura da organização, tudo que está relacionado a isso e uma parte é a questão das viagens.

Pesquisadora: Acho que A Luísa já me explicou os dados da organização, não vou precisar te perguntar. Você sabe me dizer de uma forma geral, os perfis de cargos dessas pessoas que viajam a trabalho, os principais destinos e o motivo dessas viagens?

Alan: Basicamente temos uma média de 225 viagens por mês, por ano perto de 3 mil viagens, mais ou menos 2700 viagens. Grande parte dessas viagens é feita pelo nosso time de vendas, uma média de 30%. À exceção do time de vendas que tem um motivo um pouco mais direcionado, são pessoas que estão visitando clientes, que são pessoas que estão indo a campo, você tem o restante da organização que estão olhando muito mais para atividades que estão relacionadas ao seu trabalho. Por exemplo, você vai ter um time de marketing viajando para o lançamento de um produto ou para verificar o como uma inovação tá indo em determinada região. Uma vez que inovações costumam ter um foco em regiões específicas. E temos muitas viagens para Fortaleza, uma vez que a gente tem a Ypióca como marca e temos uma produção.

Pesquisadora: A planta é lá? A fábrica é em Fortaleza?

Alan: Exatamente. E a gente aproveitou a planta para produzir outras coisas também. Temos a produção local de Smirnoff, por exemplo, e outros produtos da organização. E a gente tem muita viagem para Fortaleza.

Pesquisadora: E talvez até um perfil mais técnico, em termos de controle da evolução.

Alan: Exatamente, a grande maioria do time, excluindo vendas, você tem gerentes fazendo viagens. No caso de Fortaleza é um pouco mais espalhado, você não tem só gerentes, você vai

ter analistas, pessoas que não estão necessariamente há muito tempo na organização, as coisas são um pouco mais espalhadas. Eu tenho um número de viagens que estimamos fazer para Fortaleza, no ano que vem, no próximo ano fiscal. Não sei se te ajuda?

Pesquisadora: Pode ser, claro.

Alan: Para o ano que vem só para você ter uma ideia nós estamos estimando 500 viagens para fortaleza.

Pesquisadora: Bastante coisa. Nesses vários perfis?

Alan: Exatamente.

Pesquisadora: Alan, como funciona a política de viagens aqui? Quem quiser viajar faz como?

Alan: Tudo é ligado com a Alatur, então temos algumas regras. Na prática, qualquer pessoa que queira viajar, irá precisar de uma aprovação. Se for uma viagem nacional, o gerente direto dessa pessoa autoriza, se a viagem for internacional, somente um diretor do nosso grupo executivo aprova. E geralmente são viagens de pessoas mais sêniores. Você tem regras, por exemplo, para classe. Então todos obrigatoriamente deveriam fazer uma viagem de classe econômica. A exceção de viagens que durem mais de oito horas, neste caso a classe executiva ela é permitida e não precisa passar por nenhum tipo de aprovação adicional. Se você tem uma viagem que dure menos de oito horas, e a pessoa ainda sim quer viajar de executiva, ela irá precisar de uma aprovação. Esta aprovação é feita por um membro sênior da organização, ou nosso presidente, ou o presidente de lá.

Pesquisadora: E é independente do cargo?

Alan: Independente do cargo.

Pesquisadora: E aí cada pessoa entra no sistema, todo mundo tem acesso, vai lá faz sua reserva, entra no processo de aprovação. Tá. Em termos de acomodação, do alojamento?

Alan: Na prática a gente não inclui nada, temos um grupo de hotéis predefinidos pela Alatur e a pessoa pode fazer a seleção. Obviamente a gente recomenda que as pessoas simplesmente, não peguem hotel mais caro, ou mais barato. Esperamos bom senso, não temos uma política que travem as pessoas de escolherem um lugar.

Pesquisadora: Vocês já fizeram essa seleção na hora que vocês escolheram os hotéis, e aí fica a critério de cada um, e sua responsabilidade financeira em se manter dentro do seu centro de fluxo.

Alan: Exatamente, porque existe um budget, predefinido no começo do ano para cada uma das áreas. Caso as pessoas dentro dessas áreas comecem a extrapolar, fazer escolhas por hotéis mais caros, ou comecem a pedir passagens muito próximas da data da viagem, a viagem se torna mais cara do que estava orçado no começo do ano e as pessoas comecem a ter problemas. Um ponto que é importante destacar, é que uma coisa que a política fala, que as pessoas deveriam pedir as passagens e fazer qualquer tipo de reserva em 14 dias antes da viagem. A gente não tem uma trava dentro do sistema, ou alguma coisa nesse sentido. Então se alguém precisar de uma passagem para amanhã.

Pesquisadora: Vai dar?

Alan: Vai dar.

Pesquisadora: De novo é a questão do bom senso? Planejamento etc.

Alan: Exatamente. A gente sabe que há alguns casos em que a pessoa tem como se planejar e outros que simplesmente aparecem e elas tem que fazer.

Pesquisadora: Deixa eu te perguntar uma coisa, eu já perguntei para a Luísa, mas eu queria ouvir isso de você também. A gente nota no Brasil que teve aí, um fluxo de um perfil novo da população ao mercado de trabalho, o perfil de classe C, nova classe média, 50% em média da população. Pessoas que tiveram acesso à educação que não tinham antes, de uma certa forma também estão ingressando no mercado de trabalho, que passam a viajar. Você tem sensibilidade assim, para identificar esse movimento dentro da Diageo? Você acha que isso acontece, você percebe um perfil diferente dessas pessoas viajando por aí, ou...

Alan: Olha, sinceramente, dado o perfil de viagens que a gente tem, a exceção dessas viagens pra Fortaleza, que podem ser um pouco mais técnicas, eu acho que na prática, 70% das viagens que fazemos não está dentro deste perfil. Os outros 30%, talvez se enquadrem, não tenho um dado que comprove isso, indo muito do meu feeling e das coisas que vejo no dia a dia. Mas diria que está um pouco nesta divisão, no máximo em 30%.

Pesquisadora: Na minha pesquisa, não sei se você já ouviu falar no conceito de *stakeholders*?

Alan: Sim.

Pesquisadora: São todas as partes que afetam ou são afetadas por um business.

Alan: Claro.

Pesquisadora: E aí no processo de viagens corporativas, a gente trabalha com um mapinha de *stakeholders*.

Alan: Tá bom.

Pesquisadora: Então aqui está a empresa, no caso a Diageo, pensando no processo da mobilidade corporativa, essas movimentações todas. E eu fiz um pré mapa. E eu gostaria de saber se você está de acordo que seriam esses os *stakeholders*, quando você pensa em viagens corporativas. Se você teria alguém mais para adicionar, ou para tirar?

Alan: O que você quer dizer com colaboradores viajantes?

Pesquisadora: São os próprios viajantes mesmo. São os colaboradores, são aqueles que viajam.

Alan: Não, eu acho que é bem isso. Na prática você vai ter viagens de pessoas internas, ou às vezes de parceiros que a gente acaba pagando, com base em alguma iniciativa interna. Então obviamente você vai ter comunidade, você vai ter governo, você vai ter a questão dos parceiros e para mim está fazendo bastante sentido. Tá? Quando você cita “concorrentes”, o que você está querendo dizer aqui é que... Os movimentos que a empresa faz, por consequência eles irão gerar algum tipo de benefício, ou prejuízo para o business e acaba impactando na concorrência.

Pesquisadora: Às vezes a empresa pode fazer um movimento por conta da concorrência, tipo estou vendo que a... como chama a concorrente de vocês?

Alan: Pernod.

Pesquisadora: A Pernod, por exemplo, está atuando mais forte no Rio de Janeiro, então eu vou mandar uma força de vendas extra para lá... Por exemplo.

Alan: Faz bastante sentido, isso acontece bastante com Ypióca, tem marcas concorrentes no Ceará como a Pitú, que fazem com que a gente participe de eventos, por exemplo, no interior do Ceará para ganhar *share*. Para fazer um pouco disso, então está fazendo bastante sentido.

Pesquisadora: No nosso processo de pesquisa, pedimos para você indicar duas pessoas dentro deste contexto aqui, para eu poder conversar com elas também. Não precisa ser hoje obviamente.

Alan: Tá bom. Olha acho que faria bastante sentido, pegar dois colaboradores viajantes, e talvez a gente possa trazer alguém de Marketing, e alguém de Vendas, e aí fica a seu critério. Posso te indicar ou alguém de Marketing com alguém de Vendas, ou posso te indicar alguém de Marketing, por exemplo, com alguém de Relações Corporativas que viajam, por exemplo, muito para Brasília.

Pesquisadora: Ok. Depois irei pegar o seu e-mail, a gente conversa e você pode me indicar as pessoas?

Alan: Darei uma olhada nas pessoas que fariam mais sentido aqui, e te passo.

Pesquisadora: A gente está quase terminando, não quero tomar mais do seu tempo. Faço o mestrado em hospitalidade. Para você, o que é hospitalidade?

Alan: Para mim está muito relacionado a um serviço de hospedagem, e pensando na palavra em si, sempre que eu penso nela o que me remete, é um serviço que de alguma forma traga uma qualidade e conforto para a organização, e para as pessoas que estão viajando, de dentro dela.

Pesquisadora A gente entende, segundo o olhar do mestrado que a hospitalidade, ela é uma relação, que acontece entre duas pessoas. Uma assumirá o papel de anfitrião, e a outra que vai receber o cuidado, que irá receber um determinado serviço. Então esse é o nosso olhar, considerando isso, você percebe entre esses *stakeholders* aqui desse processo, relações de hospitalidade? Você acha que nessas linhas pode acontecer, ou acontece?

Alan: Quando eu penso principalmente em cliente, fornecedor e parceiro. Entendo que isso deveria ser mais do que aplicado, uma vez que somos uma empresa de bens de consumo,

empresa de bebidas. Nós precisamos ter uma boa relação com nossos clientes, precisamos oferecer um serviço que traga qualidade e que fidelize ele, de maneira que a gente ganhe *share*, que aumente nossa venda esse tipo de coisa. Para mim o mesmo é aplicado por nossos fornecedores, uma vez que, se quisermos ter um negócio sustentável, precisamos de qualidade, precisamos de transparência nas negociações. Parceiros para mim é um ponto do que eu falei de fornecedor e cliente, vai um pouco de ter uma relação sustentável, é você ganhar confiança, é você ganhar qualidade e fazer o seu negócio crescer.

Pesquisadora: E nessa linha em específico, de vocês com as pessoas que viajam? Você entende que existe, será que a empresa entende que, ela é de uma certa forma anfitriã, ou cuidadora desse viajante? Você vê isso acontecer aqui?

Alan: Olha, eu vejo isso acontecer, mas eu vejo que o serviço que nós prestamos, e quando estou falando em serviço, estou falando estritamente a nossa parceria com a Alatur. Eu vejo que, quando os colaboradores viajam, eles olham muito mais para a Alatur como a parceira, aquela que está sendo responsável por prover o conforto, por ter essa relação com as pessoas, do que a empresa por si só. Talvez o processo, o fluxo que a gente siga, ele leve as pessoas a considerar um pouco disso. E porque estou falando isso, porque a pessoa tem que entrar no site da Alatur, para fazer a reserva, se ela tiver algum problema ela vai ter um contato dentro da Alatur para atender. Então grande parte dos problemas, que a pessoa tem em relação à viagem, ela é feita muito mais junto à Alatur do que dentro da própria empresa. Algumas coisas acabam vindo para nós, mas não no tamanho que os contatos são feitos entre viajante e a Alatur.

Pesquisadora: Então você poderia dizer que a Diageo, na verdade, já assumiu esse papel no momento em que ela contratou a Alatur. E pediu para que cuidasse de seus viajantes?

Alan: Exatamente

Pesquisadora: Assim podem ocorrer situações eventuais em que a Diageo possa ter que interferir, em algum procedimento errado, ou como foi dito pela Luísa, que vocês são supercuidadosos com a segurança, tem um código de conduta, para quem viaja, enfim. Isso seria também um cuidado por parte da Diageo?

Alan: Sim

Pesquisadora: Então vocês fazem um briefing e a Alatur faz acontecer?

Alan: Sim. Exatamente.

Pesquisadora: Em termos de prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa, você foca realmente no serviço da Alatur em relação à Diageo?

Alan: Sim.

Pesquisadora: Você já respondeu minha última pergunta, que é em relação a prestação de serviços. E uma correta prestação de serviço, em sua opinião, pode ser considerada como um diferencial competitivo?

Alan: Acredito que tem uma parte que não só está vinculada ao dia a dia, ao viajante fazendo contato com a prestadora de serviços. Mais um pouco do que o business precisa, e a prestadora de serviços está lá para suportar. Vou trazer alguns exemplos. Estou construindo um plano para o meu próximo ano fiscal, o que eu preciso são de estimativas de viagens e meu time interno de “*procurement*”, por exemplo, não vai conseguir prover a informação mais assertiva. Vou ter que virar para o meu prestador de serviços, falar “me passe uma relação imensa de potenciais viagens, com custo de aéreo, hotel, tarifas e esse tipos de coisas, para fazer o meu planejamento”. Se eu não tenho um ponto de contato que me atenda, eu vou ter problema para fechar o meu ano. Coisas do dia a dia simples, como um cadastro de funcionários, como uma alteração de aprovador. O negócio é dinâmico, a toda hora você tem pessoas mudando de posição aqui dentro. Na prática, aquilo que falei no começo da entrevista que, o aprovador nacional das pessoas, sempre é seu *Main Manager*, o seu gerente direto. Por conta dessas movimentações temos muitas alterações de cadastros. Então, se você não tiver um prestador de serviços que tá do lado, que faça essas alterações rápidas, a gente perde dinheiro, perde tempo de viagem e isso é extremamente importante.

Pesquisadora: E você considerando este prestador de serviço, sendo esse seu suporte, você consegue, de novo, identificar relações de hospitalidade nestas prestações de serviço, diversas?

Alan: Eu acho que sim, porque é um pouco daquilo que a gente comentou como, o conforto, a qualidade que ele vai trazer, a parceria para uma sustentabilidade a longo prazo, dessa parceria. Isso é superimportante. Se você não tem essa hospitalidade, você não consegue ter uma relação à longo prazo.

Pesquisadora: Muito bom, para mim é isso então. Muito obrigada.

GRUPO 1 – CAIO CAMARGO- FEMSA

Pesquisadora: Estamos gravando! Para começar, queria pedir para você se identificar, cargo ocupado atualmente, tempo e histórico aqui na Femsas.

Caio: Meu nome é Caio Camargo, atualmente estou há 10 anos no sistema coca cola, já tive 7 cargos na empresa e sou chefe de vendas de cerveja, então nessa trajetória toda já fiquei em algum momento em área administrativa, então por isso hoje eu sei do tema de viagens aqui.

Pesquisadora: Você consegue me contar um pouco dos perfis dos cargos que viajam a trabalho, que pessoas aqui andam viajando, principais motivos e destinos de viagens

Caio: Hoje aqui na Femsas as pessoas que têm autorização para viajar são média chefia e diretores da empresa, o destino sempre é trabalho e geralmente dentro do sistema coca cola, então muitas pessoas aqui de São Paulo vão a Curitiba, Minas Gerais e algumas pessoas vão para sede no Rio de Janeiro na coca cola, sempre a trabalho

Pesquisadora: Como funciona a política de viagens aqui, a pessoa quer ir viajar ela tem que fazer o que?

Caio: É de acordo com o cargo, sempre que a pessoa tem a necessidade da viagem, ela sinaliza o chefe imediato, o chefe dá o “de acordo”, ela entra no sistema para poder solicitar sua viagem que é de acordo com o *grade* da pessoa, onde um chefe ou até mesmo um gerente tem o direito de ficar em um hotel de até R\$ 200,00 por dia, um diretor já sobe para R\$ 350,00 a R\$ 400,00 e aí de acordo com o cargo a pessoa tem benefícios, alimentação que chega R\$ 100,00 o dia, mas isso é tudo pré definido.

Pesquisadora: E as viagens você disse que fundamentalmente ocorrem aqui no Brasil?

Caio: Sim, fundamentalmente, exceção a diretores que vão à matriz no México, então assim é tudo no sistema aqui em São Paulo a gente tem de viajar para Minas, Curitiba e Rio de Janeiro e em algum momento vai para o México ou algum congresso na Argentina que acontece às vezes.

Pesquisadora: Você falou que a maioria das pessoas são de média chefia e diretoria, média chefia por exemplo?

Caio: São pessoas que tem subordinados abaixo, que são no mínimo um executivo de contas ou chefe de vendas, gerente e diretor

Pesquisadora: Aqui no Brasil nos últimos anos, agora estamos passando por uma crise, mas houve um movimento de pessoas que passaram para a nova classe média, pessoas que conseguiram ter acesso à educação, a alguns bens e acabaram entrando em empresas e conseguindo chegar em cargos que antes não chegariam. Hoje a nova classe média ou a classe média no Brasil é considerada pessoas que tem uma renda domiciliar total de R\$ 2.000 a R\$ 8.000 aproximadamente, então acaba sendo uma faixa bem grande da população. Você percebe que existem pessoas com o perfil de recém ingressados na nova classe média viajando pela Femsas?

Caio: Sim, posso até falar por mim. Antes desses 10 anos de empresa eu vim viajar há 2 anos pela empresa mensalmente, então como eu existem outras pessoas conseguiram ascensão profissional nos últimos anos e sim estão viajando pela empresa, aqui na Femsas tem uma particularidade que com a aquisição de novos territórios antes não existia uma política tão grande de viagens, agora que a gente adquiriu desde 2013 para cá novos territórios as pessoas passaram a viajar mais pois centralizou todas as operações aqui em Jurubatuba, então tem muitas pessoas inclusive eu e alguns dos meus pares que tem operação espalhada no território, mas a base é aqui em Jurubatuba, então passamos a viajar muito mais

Pesquisadora: Você acha que a Femsas identificou alguma necessidade específica desses novos viajantes seria diferente daquele viajante mais experiente, daquele cara que vive no avião, você percebeu alguma diretriz diferente, alguma recomendação diferente, para aqueles viajantes não tão experientes talvez?

Caio: A Femsas nesses últimos anos ela vem aprimorando as ferramentas de trabalho. Acredito que muito em função que antes o número era muito reduzido de viajantes e hoje aumentou exponencialmente o número de viajantes, então ela aprimorou as ferramentas de trabalho. Antes era tudo muito manual, hoje existe uma ferramenta específica para viagens e também a regra de viagens que antes era um pouco obscura e hoje tem um normativo interno claro, existem quais são os *grades*, o que você tem disponível durante a viagem, isso tudo se tornou mais claro, tudo isso em função da demanda, ela teve que se adaptar a ficar mais claro os processos.

Pesquisadora: A gente trabalha também neste mestrado com conceito de *stakeholders* que são pessoas ou partes que afetam ou que são afetadas por um negócio ou por um processo que aconteça dentro de um negócio. Se a gente pensa na mobilidade corporativa, nesses movimentos de pessoas que empresa requer a fins de melhorar os negócios, alcançar resultados, você acha que nesse processo esse mapa de *stakeholders* faz algum sentido considerando a Femsas aqui e aqui seriam os *stakeholders* que eu considero que participam desse processo, você acha que é isso mesmo, você adicionaria alguém ou tiraria alguém?

Caio: A gente sim viaja muito a clientes, a fornecedor sim também, colaboradores viajantes também, concorrentes... de modo geral atende sim, de certa forma você abrangeu todos ou até mesmo que não esteja aqui é equipe, no caso eu viajo para outro estado para visitar minha própria equipe então eu não sei se entra em fornecedor se entra em parceiros

Pesquisadora: Talvez seja um outro tipo...

Caio: Eu viajo realmente para ver a minha equipe, como um território abrangente hoje eu tenho pessoas como eu disse no território de Minas, muita das vezes eu vou somente para visitar o trabalho deles, seja para contratar, seja para demitir, então nem sempre eu vou nessa viagem para visitar clientes, ou converso com parceiros do território, eu vou visito minha própria equipe e volto.

Pesquisadora: Ótimo, então a gente poderia adicionar a equipe aqui.

Caio: Sim

Pesquisadora: Caio, para você o que é hospitalidade?

Caio: Talvez ser bem recebido, é isso.

Pesquisadora: Não tem um certo ou errado, eu só quero entender o que você entende por hospitalidade, pois é um termo bastante usado hoje em dia

Caio: Ser bem acolhido, ser bem recebido, não tem nada mais gostoso de você estar viajando e chegar em um hotel e ser bem recebido, o nome estar na reserva certinho, não ter grandes problemas, ultimamente tenho viajado e chegar lá e falar seu nome não está na lista, mas eu recebi o ok da empresa terceirizada que disse que estava ok, pois isso não é legal, as vezes você chega dez da noite lá no hotel e seu nome não está na lista isso não é legal, então

hospitalidade seria mesmo um pouco disso, você chegar e ser bem recebido em um ambiente confortável, um ambiente gostoso.

Pesquisadora: No mestrado em hospitalidade, entendemos a hospitalidade como uma relação entre dois personagens sendo que um atende o papel de anfitrião e o outro é o hóspede, o cliente, o que recebe o serviço, e essa relação pode ser aplicada em diversos cenários, até mesmo numa empresa em relação aos seus colaboradores, tem empresas que são muito hospitaleiras e tem empresas que não são nada hospitaleiras. Essa relação consiste em esse anfitrião cuidar, acolher, se preocupar, fazer essa outra pessoa se sentir bem, se sentir única, se sentir especial, que é o que um bom hotel faz que você chega e sente que estão cuidando de mim, meu quarto está pronto, tem um chocalatinho... Você consegue identificar aqui na Femsa algumas políticas ou ações que denotem a hospitalidade da Femsa com seus colaboradores e *stakeholders* em geral?

Caio: Sim, com os colaboradores sim, principalmente quando você efetiva um colaborador, já chegar, por exemplo, o cara vai precisar de um notebook, um telefone, um email, tudo isso já está pré- definido, assim a pessoa já se sente mais acolhida, mas voltando mais para o negócio de viagens, principalmente se colocando como viajante falando, eu vou para Minas Gerais e preciso de um hotel, não ... não tem nada no seu valor, seria uma classe de valor apenas, ou simplesmente recomendo X hotel em tal lugar que atende o valor, que tem uma hospitalidade interessante, não vejo isso...

Pesquisadora: Entre esses *stakeholders* que a gente olhou agora há pouco, do processo de mobilidade corporativa, você consegue perceber relações de hospitalidade que possam acontecer entre eles, por exemplo em que linhas dessas aqui existem relações de hospitalidade?

Caio: Sim, existe, principalmente quando você fala em empresa e clientes existe uma grande hospitalidade, fornecedor... Nossa, quando você marca um horário, o cara está lá te esperando com cafezinho pronto, você se sente realmente acolhido, tanto cliente como fornecedor, agora quanto a concorrente não tem nenhuma não!

Pesquisadora: Teria um pouco de hostilidade, o contrário da hospitalidade?

Caio: Exato, é sim... Mas com parceiros como a gente aqui na Femsa tem uma grande parceria, com a Heineken, somos sempre muito bem recebidos onde vamos, reuniões então existe sim.

Pesquisadora: Vou voltar de novo para essa pergunta, onde a Femsa assume o papel de anfitrião agora pensando no processo de mobilidade corporativa, você deu um exemplo legal quando uma pessoa é contratada e é bem recebida. E nesse processo de viagens?

Caio: Nas viagens muito pouco, quase nada, eu diria que nada, que eu posso até te mostrar, depois a gente faz uma solicitação de viagens está vendo custo, só...

Pesquisadora: Então, essa seria minha próxima pergunta, você acha que as prestações de serviço que acontecem nesse processo de mobilidade corporativa, elas levam em conta as especificidades dos viajantes?

Caio: Muito pouco, a gente consegue ter muito poucas mobilidades nesse sentido, sempre visando custo, não é porque eu por exemplo vou ficar na zona norte do de Belo Horizonte e eu vou conseguir um hotel A, se um hotel for mais barato na zona sul eu hoje vou conseguir o hotel da zona sul.

Pesquisadora: Então na verdade não se leva e conta que se seu deslocamento vai ser mais confortável ou se você vai perder mais tempo?

Caio: Muito pouco, a não ser que realmente tenha duas opções de hotel com o valor muito próximo, diferença de 15 ou 20 % aí você consegue fazer isso, mas não que especificamente a área vise realmente isso, olha vamos colocar ele lá, vou pagar 50% a mais para ele não ter mobilidade e para ele ficar mais confortável e conseguir fazer sua agenda de uma melhor maneira ...

Pesquisadora: A gente está falando de um processo onde existem diversas prestações de serviço seja da Alatur com vocês, seja do hotel com o viajante, seja da linha aérea, do taxi, etc. Na sua opinião, nesse contexto da mobilidade corporativa, uma correta prestação de serviços seria um diferencial competitivo para você?

Caio: Eu não tenho nenhuma dúvida, acredito sim, volto a dizer, quando a gente viaja realmente a gente quer ser bem recebido e não tem nada mais gostoso que você fazer viagens recorrentes e chegar no mesmo hotel e ser recebido pelo mesmo recepcionista; ele já sabe quem é você, sabe que você é um cliente recorrente do hotel, falar assim: vamos aqui Caio, já está reservado o seu quarto, eu coloquei você desse lado do hotel conforme você gosta... E sim ser mais próximo do seu destino de trabalho é sempre muito interessante, ninguém gosta

de acordar tão cedo assim para ficar em trânsito, pegar taxi e trânsito e coisa e tal, então acho que sim, seria um bom diferencial.

Pesquisadora: Então por exemplo essa hospitalidade que você identifica nesse exemplo que você acabou de dar, como ela contribuiria para a competitividade desse hotel?

Caio: A gente tem duas balanças, a balança do conforto e do bem estar e a balança do preço. Por mais que esse hotel seja muito bom, seja confortável, o cliente final seja bem recebido, se ele não tiver um preço tão competitivo pelo menos eu hoje vou poder falar vai lá que você vai ser bem recebido, que eu vou pagar 50% mais caro, então tem que ser um encontro das duas linhas. Ele tem que ser aconchegante, o cliente tem que se sentir bem lá e se o preço for 10 ou 15% mais caro aí consegue equilibrar a balança, mas do contrário acho que não tem milagre não...

Pesquisadora: Mas então se por exemplo tem esse hotel que você gostou que custa R\$ 200,00 e o hotel vizinho que custa R\$ 200,00 essa prestação de serviço legal, com hospitalidade é que vai fazer a sua escolha?

Caio: Pelo menos falando das viagens que eu faço sim hoje eu tenho um hotel lá em Minas que eu sei que o preço é o do mercado, que é o preço que a empresa acata e toda viagem que eu vou eu fico nele por causa realmente do conforto e da maneira que você é recebido eu me sinto bem, é bem localizado, o hotel é próximo de um shopping, então a gente concilia o trabalho com um momento de diversão, porque você também ficar uma semana em um hotel e ficar só assistindo televisão não é muito interessante.

Pesquisadora: Para melhor entender, você na verdade é uma pessoa que dá uma ajuda geral aqui para o pessoal em questão de viagens?

Caio: Sim como eu te disse, com minhas experiências nos cargos da empresa em algum momento eu estive na área administrativa e hoje eu ajudo todo o pessoal aqui fazer, mas como eu disse é uma ferramenta que ela simplesmente olha se está certo ou se está errado e vai para frente, a gente não tem nenhuma autonomia para falar aí eu gosto mais desse e custa 50% mais caro.

Pesquisadora: E a gestão desse budget de viagens é feita por quem?

Caio: Pelo gerente de cada área, quem é responsável pelo custo em si dessa viagem é cada área, por isso que a empresa tem essa ferramenta, que tabula se está certo ou não está certo a viagem.

Pesquisadora: Caio, muito obrigada pelo seu tempo. As informações foram excelentes.

GRUPO 1 – RODRIGO CÉZAR- ROCHE

Pesquisadora: Rodrigo, para começarmos queria que você se identificasse, com seu nome, cargo, tempo e histórico profissional aqui na empresa

Rodrigo: Rodrigo Cezar, sou gerente de eventos e viagens da Roche Farmacêutica, estou aqui na Roche há 12 anos, entrei aqui como coordenador de eventos depois fui assumindo outras áreas, hoje eu gerencio as áreas de eventos, viagens e parte de treinamento

Pesquisadora: Rodrigo, quais são os perfis de cargo que costumam a viajar a trabalho aqui na Roche?

Rodrigo: São diversos, a gente tem os perfis dos viajantes, um grupo de viajantes, porém hoje quase todos os funcionários são elegíveis com exceção do administrativo, então basicamente são todo o comitê de diretoria, todos os gerentes de produtos, todos os cargos gerenciais, toda força de vendas e aí a gente tem toda a parte da fábrica, a fábrica ela tem um público de viajantes um pouco menor, porém ela tem também pois tem uma área muito técnica eles tem que fazer alguns treinamentos, algumas coisas mais específicas, mas eles têm um público mais nichado, tem um grupo gerencial ou técnicos de alguns maquinários muito específicos que eles têm de viajantes.

Pesquisadora: E quais são os principais destinos?

Rodrigo: Aqui basicamente são as nossas sedes, que é Basileia (Suiça) e Genentec (São Francisco) então são esses dois que a gente mais viaja, além disso o foco sempre é a Europa e Estados Unidos e nos mais diversos grandes centros.

Pesquisadora: E a força de também vai para esses destinos?

Rodrigo: Força de vendas aí a gente fala mais de viagem nacional, visitaçao a médicos e são todas as capitais

Pesquisadora: Se você puder descrever brevemente a política de viagens aqui da empresa, quais são as regras, travas, processos..?

Rodrigo: A gente tem políticas de elegibilidade, política de econômica e executiva, categoria de hotel, utilização, eu não sei se você quer dados mais específicos de um tipo que eu uso, para cinco estrelas quatro estrelas, ou mesmo um perfil geral.

Pesquisadora: Pode ser esse perfil geral e como é esse processo, eu vou viajar, o que eu preciso fazer?

Rodrigo: A gente tem uma política e tem também um guia, um manual de viagem que a gente fez, uma pronta referência, mas basicamente quando ele vai viajar como é tudo online e o sistema hoje é parametrizado dentro da política, então hoje se ele escolhe se vai fazer a opção da tarifa mais barata do sistema já tem emissão automática, então não precisa de autorização, se for uma viagem mais cara vai ter fluxo de aprovação e tem toda uma burocracia em cima, a gente tem dentro da política de viagens todo critério de responsabilidade, até porque como o sistema é tudo online muito aberto a gente tem umas questões de responsabilidades, até porque quando ele vai entrar no sistema ele emite qualquer passagem ele diz que aceita todas as regras que estão descritas na política, então até para amarrar essas questões que estão descritas na política a gente tem esse *flag* do sistema, a política a gente reescreve a cada 3 meses, a gente pega auditoria interna e vê ela...

Pesquisadora: Então esse documento fica disponível para todo mundo?

Rodrigo: Fica na intranet para todo mundo, na verdade a intranet ela é global e ela vai segmentando, hoje em dia a gente não consegue fazer nada local, a gente tem um escopo da definição do que é cada um dos itens

Pesquisadora: Então na verdade o que facilita é isso, é que o sistema já está parametrizado?

Rodrigo: Claro que eu vou ter alguma coisa como extensão de viagens de férias, algumas situações mais específicas que ele vai ter que acionar, isso são questões que cada vez mais ele vai ter que entrar aqui, acompanhante, viagem corporativa, como ele vai fazer, despesas que são reembolsáveis e não reembolsáveis questões de no show, reutilização de passagens ou bilhetes não utilizados e claro que a gente tem hoje um sistema todo automático, se ele não utilizou depois de tanto período a gente automaticamente pede o reembolso ou mesmo que ele não faça a gente tem essa gestão, e tem os procedimentos todos para ele saber como faz a solicitação, como tem que ser o planejamento, como são os deadlines solicitados e que estão dentro da política e que a gente dentro dos reportes que a gente faz para a toda a diretoria, para toda a gestão, a gente faz dentro desses prazos de antecedência, então todos estão escritos dentro da política.

Pesquisadora: Bacana, bem organizado, tudo bem clarinho. Você acha que, não sei se você tem acesso a esses perfis de viajantes, você percebeu que teve, imagino que principalmente na

força de vendas ou em cargos mais técnicos, a entrada de pessoas da nova classe média, gente que talvez teve acesso à educação, teve acesso a determinadas vagas de trabalho, e que passam a viajar, você percebe isso?

Rodrigo: Percebo claramente e principalmente para as viagens nacionais, você acha um impacto menor, um impacto maior você começa a ver nas viagens até internacionais, dessa necessidade de cada grau de detalhe de cada viagem internacional, como aquilo começa a ser algo grandioso, como aquilo torna o dia a dia do viajante para alguma dessas pessoas que acabam de entrar, isso acaba se tornando algo muito importante, porque de forma geral as viagens, elas são algo à parte, como carro e viagem ela sempre é um caso à parte, pode ser o cargo que for ela sempre vai ser a menina dos olhos da empresa porque desde o gerente geral, as pessoas gostam muito dessas coisas carro e viagem... É do ser humano ou não sei se é dos brasileiros mais, acho que o brasileiro tem isso, e quando você tem a pulada da classe baixa para a classe média o povo entrando nisso, acho que isso fica mais potencializado ainda mais.

Pesquisadora: Tem um valor ainda maior

Rodrigo: Muito maior, mas também em contrapartida é um público que dá um trabalho menor, porque ele vai tanto no detalhe, ele se planeja tanto, que aí a partir do momento que ele se torna um frequent flyer ele já começa a dar um pouco mais de trabalho.

Pesquisadora: É porque aí ele já se acostumou com aquilo e não se torna tão cauteloso?

Rodrigo: Exatamente, aí ele quer ir naquele voo específico, ele quer utilizar aquele hotel, ele começa a ficar mal-acostumado.

Pesquisadora: Mais exigente, aí ele é um frequent traveler mesmo

Rodrigo: Exato, e aí ele quer ir naquela companhia aérea específica e direciona para aquela companhia aérea, então tudo isso acaba dificultando um pouco a gestão

Pesquisadora: O que é interessante é esse momento de transição, a pessoa começa a ter acesso, vocês como empresa tratam essa necessidade de qual forma, como vocês ajudam essa pessoa?

Rodrigo: A gente criou aqui dentro da Roche, a gente tem uma gestão muito próxima, então eu tenho uma área que são três pessoas, tem uma gestora principal que é uma coordenadora, uma consultora e uma estagiária, então essa estagiária e nosso Call Center da área, então ela

faz todo o primeiro atendimento, diferente de outras áreas que deixa isso ligado à agência, a gente não, nós fazemos questão de deixar isso dentro da própria Roche, pelo pronto atendimento da Roche, então é diferente o funcionário, a gente concentra tudo nela porque a gente tem todos o KPIs, todos que são medidos junto às agências que eles fazem, não fazemos tanto atendimentos, tantas solicitações, mas a gente acha que não é um termômetro muito real, então a gente acha o fato da gente ter esse auto atendimento, esse Call Center aqui a gente tem um feeling maior, um termômetro maior de tudo que está acontecendo na corporação, então essa pessoa dá essa sensação de como está esse viajante, das solicitações que ele está tendo, então esses viajantes têm uma segurança maior quando eles sabem que se tem alguma dúvida, já ligam diretamente para ela, então traz uma segurança maior para esse viajante inicial, então quando ele entra na Roche e tem todo o primeiro dia do funcionário novo, uma das coisas, ele tem um telefone de consulta quando ele tiver uma necessidade ele vai ligar para essa pessoa.

Pesquisadora: Rodrigo, nesse mestrado a gente trabalha com conceito de *stakeholders*, que você já deve ter ouvido falar, são todas as partes interessadas que afetam ou são afetadas por um negócio ou por um processo dentro de um negócio. Para um processo de viagens corporativas, a gente entende que considerando a empresa, esses seriam os principais *stakeholders*, você concorda com esse mapa? Você colocaria ou tiraria alguém, considerando o processo da mobilidade corporativa?

Rodrigo: Tem um mapinha igual a esse aqui em viagens, aqui o cliente ele não é o viajante ele é o solicitante?

Pesquisadora: Ele é os clientes da Roche, por exemplo, vocês estão indo eventualmente fazer uma viagem para visitar ou fazer contato com o cliente ou consumidor, talvez você queira tirar ou colocar alguém

Rodrigo: São diferentes perspectivas, se eu for somente avaliar a Roche e viagens ai é isso a Roche enquanto viagens aqui

Pesquisadora: É, enquanto o processo de viagens e quem pode estar envolvido de certa forma nesse processo, então a ideia disso é de você por exemplo tem uma viagem onde você vai lidar com fornecedor ou outras vezes você pode estar indo lidar com cliente, ou algumas das vezes a viagens ocorrem porque tem um concorrente forte atuando em uma determinada área

e você tem que ir lá atuar e fazer alguma coisa, aqui na verdade é um mapa que a gente faz pensando em todas as possibilidades e se isso faz ou não faz nenhum sentido para você

Rodrigo: Fazer sentido faz, mas essa perspectiva com esse mapinha é outra, mas faz sentido, faz, quando eu tenho uma viagem eu posso ter diferentes perspectivas, é que aqui eu colocaria caixinhas diferentes, o colaborador viajante ele é um *stakeholder* mas ele tem diferente perspectivas aqui ...

Pesquisadora: Você acha que ele poderia estar aqui, dentro de empresa eventualmente?

Rodrigo: Se for nessa perspectiva de comunidade e governo, deixa-me ver o que mais eu colocaria aqui...

Pesquisadora: Isso é se você tem alguém a mais para colocar, se não tiver não é necessário, a gente só deixa alguns espaços em brancos, pois realmente a gente dá um olhar de fora, então a gente quer esse olhar de vocês que estão lidando com isso.

Rodrigo: Porque o cliente quando você coloca aqui você generaliza tudo, porque o cliente meu ele é o governo, o cliente meu ele pode ser clínica privada, então se eu segmento aqui eu tiro o cliente, aí eu vou começar a nichar vários e com isso colocar um monte

Pesquisadora: Então todos seriam clientes?

Rodrigo: É, mas o governo ele pode ser meu cliente, mas pode estar aqui por questões de Anvisa

Pesquisadora: Mas também é cliente, pois vocês atendem a saúde pública?

Rodrigo: Também sem dúvida...Ele pode estar numa perspectiva ou outra, eu estou indo fazer uma aprovação de medicamentos com a Anvisa...

Pesquisadora: Então ele tem duas carinhas o governo, pode ser cliente ou pode ser governo como você mesmo disse, instituição reguladora?

Rodrigo: Isso, aí como parte de sustentabilidade junto à comunidade a gente tem alguns trabalhos externos, mais que isso, a própria empresa afiliada, eu acho que pega tudo pois basicamente as viagens são para congressos, locais de negócios que são viagens de treinamentos que são as afiliadas, são reuniões de trabalho dentro da própria matriz, reuniões

técnicas para fazer alguma reciclagem de alguma máquina ou estrutura da fábrica e visita a médicos ou governo, eu acho que está dentro.

Pesquisadora: A ideia é essa, é ter essa visão geral de todas as partes envolvidas e como eu comentei com você, eu gostaria que você me fizesse duas indicações de dois desses *stakeholders* que estão envolvidos nesse processo para eu conversar com eles

Rodrigo: O governo eu acho difícil indicar, governo é sacanagem da minha parte (risos), os colaboradores viajantes pode ser...

Rodrigo: Eu já vou ver por viabilidade porque dependendo da pessoa fica te enrolando...

Pesquisadora: Ok, não precisa me indicar já, podemos seguir e quando terminarmos você me diz!

Rodrigo: Tem alguém do meu time ou alguém que começou a viajar agora.

Pesquisadora: Interessante!

Pesquisadora: Bom, continuando, o mestrado que faço é em hospitalidade. O que você entende por hospitalidade?

Rodrigo: Agora nas olimpíadas tem se falado muito de hospitalidade, de você saber receber as pessoas, o tratar, eu acho que a hospitalidade a gente tem isso, a hospitalidade é o servir, eles quase caminham juntos. O brasileiro, o ocidental, ele sabe servir e ser hospitaleiro e a gente tem isso como uma característica, o povo brasileiro sabe ser hospitaleiro, sabe receber, sabe como deixar as pessoas se sentirem à vontade, bem recebidas, eu acho que hospitalidade vai melhor que isso, fazer a hospitalidade é fazer o serviço na totalidade e a entrega do produto muito bem feito, mais que introdução eu acho, mas que o alto astral, a hospitalidade é o pacote completo eu acho.

Pesquisadora: Em nossa linha de pesquisa a gente entendemos que a hospitalidade sim ela envolve esse acolhimento, essa coisa de receber e na verdade a gente entende que ela é uma relação que acontece entre alguém que assume o papel de anfitrião e outra que assume o papel de hóspede, cliente, visitante, e essa relação ela pode se transpor a diversos contextos inclusive no contexto corporativo. Você percebe que dentro dessas linhas que acontecem no contexto de viagens corporativa, existem relações de hospitalidade acontecendo nessas linhas todas, entre os *stakeholders*?

Rodrigo: Sem dúvida nenhuma

Pesquisadora: Você tem algum exemplo para dar?

Rodrigo:

Eu acho que esse próprio Call Center ele é um dos exemplos, eu acho que essa história do virtual ele é um passo necessário da corporação, ele se faz necessário e é um cuidado que a gente tem que ter, porque ainda existem além das corporações uma necessidade dessa coisa da hospitalidade, não sei em que momento, cada empresa tem que entender o seu momento ou seu formato ou sua fórmula, aqui a gente tem toda a história do online mas a gente entende que essa pessoa ficando aqui é necessário e dentro da própria agência que nos atende a gente tem uma gestão muito próxima então essa pessoa que faz a gestão do negócio ela vai fazer a visita uma vez por mês ou a cada dois meses, e ela estimula esse contato por telefone, ela traz nas reuniões secretárias, as pessoas que a gente entende que essa relação de hospitalidade, essa relação das pessoas elas precisam ser mantidas e alimentadas pois isso faz a total diferença na tratativa do dia a dia, porque a gente acha que os erros eles são superados por essa hospitalidade, essas relações são criadas em função da hospitalidade, elas são superadas, os erros são superados, em relação dessas situações que foram criadas, se você não cria isso os pequenos erros eles se tornam catástrofes .

Pesquisadora: Então minha próxima pergunta era justamente isso. Você entende que vocês assumem um papel de anfitriões desses viajantes?

Rodrigo: Sem dúvida nenhuma. Hoje a nossa função, o foco principal são os viajantes, eles são personagem principal na área de viagens, foco no viajante, o principal *stakeholder* da nossa área é o viajante é o foco principal.

Pesquisadora: Vocês trabalham justamente para acolhê-los?

Rodrigo: Eu vou escolher hoje as melhores redes hoteleiras, as que melhor atendem, as companhias aéreas que melhor atendem, então o foco é nele, a ideia é essa.

Pesquisadora: Quando você começou a falar de hospitalidade eu achei interessante que na hora você falou de serviço, realmente são coisas que caminham juntas, hoje a prestação de serviços ganha muito quando a hospitalidade está presente... quais são as prestações de serviços que acontecem nesse processo de mobilidade corporativa ou de viagens a trabalho, quem está prestando serviço para quem?

Rodrigo: Tem várias! Pensando em mobilidade eu estou pensando eu como viajante e tudo que está sendo provido para mim dentro dessa viagem, desde a ir com meu celular até eu sou um estrangeiro, qualquer tipo de serviço eu como viajante, é isso.

Pesquisadora: Sim, você como viajante ou você sendo Roche, porque você também recebe prestações de serviço por exemplo de uma agência, então nesse processo de viagens quem está prestando serviço para quem?

Rodrigo: A gente deixa no guarda-chuva para viagem só essa questão de puramente exclusiva de viagens, mas a questão de mobilidade a gente sabe que é muito maior, aí tem a questão dos expatriados que a gente cria uma área exclusiva e não deixa no mesmo guarda-chuva e aí a gente tem uma área específica na Roche e tem essa questão de IT enfim é nesse sentido?

Pesquisadora: Sim e também por exemplo essa pessoa que está viajando, de quem que essa pessoa recebe essas prestações de serviço, se eu sou vendedor da Roche eu vou viajar, quem está prestando serviço para mim?

Rodrigo: Desde a agência até as áreas internas da Roche e áreas de viagens, IT e o próprio Rh, companhias aéreas, hotelaria em geral, a gente pega a parte de locação de carro e agora todas as partes, a gente vai começar ter parcerias com Uber e tudo mais, briga de tudo quanto é tipo, a gente só está esperando umas questões fiscais internas, acho que é isso, cartão de crédito, questão de alimentação, as próprias academias, a gente tem convênio com academias então tem a utilização, você sabe aqueles convênios, você pode usar academia no Brasil todo.

Pesquisadora: Que legal, na verdade eu já ouvi falar, que são várias academias.

Rodrigo: Sim são varias

Pesquisadora: Assim ficam todos felizes e desestressados...

Rodrigo: é que as vezes eles não querem usar o do hotel, tem uns que preferem umas academias mais bem equipadas, então, os viajantes são exigentes demais.

Pesquisadora: Então dentro dessas várias prestações de serviços você consideraria que inserindo a hospitalidade, você considera que isso pode se tornar um diferencial competitivo?

Rodrigo: Eu acho que pode e se faz necessário sim.

Pesquisadora: Por exemplo você acha que um viajante hoje em dia vai falar assim ele quer viajar com aquela companhia aérea e ficar naquele hotel, você acha que isso de alguma forma tem a ver com a prestação de serviço que essa linha aérea ou esse hotel estão fazendo para esse viajante ou passa por outras coisas também, tipo milhagem por exemplo?

Rodrigo: A companhia aérea é mais milhagem, hotelaria às vezes sim, às vezes é um tipo de cara é um ou não, o viajante, eu sou por exemplo sou de programas de milhagem de duas aéreas, e eu sou gold das duas pela comodidade, pela facilidade, você se torna um cara chato, eu sei que eu quero sentar na cinco A, todo mundo já sabe, você já tem umas picuinhas, mania besta, são umas coisas tão imbecis...

Pesquisadora: Por isso que você falou que esse novo viajante ele é menos chato?

Rodrigo: Ele vai ficar chato, até viajar bastante.

Pesquisadora: É como dar doce para criança.

Rodrigo: Ele não vai comer mais chocolate, ele não vai comer ao leite, vai comer o amargo agora, risos.

GRUPO 2 – NICOLA PIETROLUONGO JR. – DIAGEO

Pesquisadora: Nicola, para começar eu queria que você se identificasse com seu nome, cargo, tempo e histórico dentro da Diageo.

Nicola: Eu Sou Nicola Pietroluongo Jr., meu cargo é de Senior Brand Ambassador da Diageo. Estou com a empresa desde janeiro de 2015. E o histórico profissional, pois praticamente entrei como Senior Brand Ambassador, que é uma posição bastante interessante, porque ela me permite a ter esse relacionamento contínuo com aquele que é nosso grande foco de trabalho, os nossos clientes, que é o on trade especialmente e off trade, muito relacionamento com bartenders. Digamos que o meu trabalho, literalmente eu sou a pessoa dentro da Diageo, que dá aquela imagem humana às nossas marcas. Então eu falo das nossas marcas, eu falo com o consumidor, eu falo com nosso cliente, eu falo com a mídia, fazemos o treinamento interno. O meu time, “não sou o único Brand Ambassador, sou o Senior”, porém tem um time, tem outros dois rapazes Brand Ambassadors, um no Rio e outro em Recife. Pra dizer a verdade, nós somos o time de especialistas, que realmente damos esse conhecimento do mercado pela qual a Diageo termina vendendo seus produtos. Temos obviamente pessoas que são de jurídico, marketing, financeiro. Mas nós vendemos o quê? Apesar de todos os departamentos, nós vendemos bebidas. E essas bebidas são para locais, como por exemplo, aqui, no Pullman, ou próprio Rubaiyat. E essas pessoas não tem esse conhecimento, porque nós somos as pessoas que viemos exatamente do mercado pelo qual servimos, ao qual servimos.

Pesquisadora: Vocês apresentam as marcas?

Nicola: Nós apresentamos as marcas, damos a carinha, damos uma visão que tem a ver com o que acontece no dia a dia do restaurante. Então por exemplo, a pessoa de marketing na Diageo, você que trabalha em marketing, você tá fazendo hospitalidade, você sabe muito bem que trabalhar em marketing, não necessariamente você sabe nada do que é a operação de um restaurante. Então nós também somos essas pessoas que damos esse conhecimento para o nosso time. Porque não é só fazer o porta-guardanapo bonitinho não, tem que ser bonitinho, porque é bem de marketing fazer bonitinho, mas tem que ser funcional. Porque senão pro restaurante, ele vai pegar e vai deixar escondido ali atrás, porque não serve pra nada. Isso é um pouco que nem arquitetos que gostam de desenhar bares e não entendem nada. To falando assim, porque você é do nosso ramo.

Pesquisadora: Na nossa pesquisa na metodologia que a gente usa o conceito de *stakeholders*, que você já deve ter ouvido falar algumas vezes. E como a gente tá falando de mobilidade corporativa, que é esse processo todo de viagem a trabalho. A gente propôs um mapa dos stakeholders, inicial. Onde dentro fica a empresa “Diageo” e esses aqui que afetam ou são afetados por esse processo de viagem corporativa. Esse mapa eu mostrei pro Alan e ele disse: “Não, é isso mesmo, pra mim é isso aqui.” Então a gente tá falando de clientes da empresa, fornecedores, os próprios viajantes, concorrentes podem de uma forma ou de outra pautar esse processo, porque você tem que viajar, porque o concorrente está lá mais forte que vocês, parceiros em geral, o governo de certa forma, a comunidade. Segundo ele, esses seriam os stakeholders que estão participando. Com quais desses stakeholders, você como viajante se relaciona?

Nicola: Eu prefiro dizer com qual eu não me relaciono, com o governo. Não é meu escopo de trabalho, a relação com o governo é única. Isso é mais a parte de Relações Corporativas da Diageo, mas os restantes todos. E inclusive no meu caso está faltando um ou até dois nomes importantes, que é a P I mídia. Porque a P I mídia pode estar presente em um desses pontos, porém também pode ser por sua conta, ou ponto. Acho que está faltando. Eu vejo dois espaços. E eventos, que nem sempre são on-trade ou off-trade, eventos também são cada vez mais, como se fosse um mundo único, por si só, esses dois também.

Pesquisadora: Você é um viajante corporativo obviamente, quais são os principais destinos e quais são os principais motivos para as suas viagens?

Nicola: No nosso caso nós temos algumas cidades que chamamos de praças prioritárias, São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro. Recife é uma cidade muito importante para a Diageo, pela grande presença que temos ali. Porém no meu caso passa a ser o Brasil como um todo. Porque nós também temos as situações de treinamento de distintas casas. Então a Diageo está presente em todo o Brasil através dos seus executivos de negócios, “nossos vendedores”. Eles podem vir a ter necessidades de treinamentos, desde Manaus até Porto Alegre, sem nenhum problema. E também por outro lado o consumidor. Então quando nós fazemos um mentor do Rubaiyat, que nós estávamos falando antes. Mentors acontecem em Manaus e Campo Grande, como aconteceu em Porto Alegre, Fortaleza e tudo o mais. Então viajo pela Diageo para as praças prioritárias Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília, Recife, e por todo os demais... dado o tamanho do negócio a nível nacional.

Pesquisadora: Em qualquer operação você tem que ir lá e fazer um treinamento?

Nicola: Não, damos certas prioridades também. Tem que ter, haver uma necessidade do Brand Ambassador estar ali, tem que haver um motivo. Como disse Diageo, Johnny Walker, vende-se em toda cidadezinha do Brasil. Isso não quer dizer que nós terminamos indo em todos os municípios. Porém a Diageo está presente onde haja algo relevante, seja de treinamento, seja de presença de consumidor ou mídia. Então, eu ou um dos Brand Ambassadors estamos presentes.

Pesquisadora: Nicola, para você o que é hospitalidade?

Nicola: Hospitalidade é experiência. Essa é a grande palavra hoje em dia, a palavra foco. O que eu noto na hospitalidade, as pessoas ainda têm dificuldade em entender o que é. Experiência em hospitalidade é desde o “Seja Bem-vindo” dado pelo porteiro, não aquele porteiro grosso, não. Seja bem-vindo, até a atenção dada pelo garçon, logo passando por um prato bem executado e delicioso por um chefe, que conhece da sua arte. O mesmo dito por um coquetel fantástico feito por um bartender, que é um artista atrás do balcão. Passando pelo “muito obrigado” na hora de se fechar a conta. Passando também por uma questão de que acontecem situações negativas. É muito importante para o estabelecimento reconhecer o erro. Não na história de que o cliente tem sempre a razão, não é esse o ponto. É que muitas vezes a casa não perde nada em “dar o braço a torcer” para conquistar a fidelidade do cliente. E por fim o “até logo” com aquele sorriso de volte sempre. Todas essas etapas são muito importantes.

Pesquisadora: Nesse mestrado a gente entende hospitalidade de uma forma bem similar do conceito que você falou. Existe uma tendência em achar que a hospitalidade é uma indústria, indústria da hospitalidade. Hospitalidade vem de uma tradução direta do inglês *hospitality industry*, que não faz sentido nenhum. Trabalhamos num setor da hospitalidade, mas também nós do mestrado entendemos a hospitalidade como uma relação. Uma relação entre o anfitrião e o outro, que pode ser um hóspede, um cliente, um desconhecido. Hospitalidade é a relação entre esses dois personagens, e sempre um vai ser o cara que recebe, o anfitrião, o responsável pelo outro. E esse outro vai ter que ser recebido, acolhido e etc e etc. Então a gente trabalha em cima desse conceito, e aplica esse conceito em diversos contextos. Inclusive no contexto comercial, onde a minha linha de pesquisa entende que essa relação pode ser gerenciada e se transformar num diferencial competitivo. Se eu sei e assumo que essa relação existe no Rubayat, o restaurante pode fazer isso, estar recebendo um cliente. Se você assume o papel de anfitrião, você garçon e não de serviçal, você consegue receber esse cara melhor. E eu já

estou dentro dessa relação gerenciando, então nosso olhar é esse, é a gestão dessa relação ou dessa experiência. Nesse contexto de mobilidade corporativa, que a gente tá tratando, você percebe essa relação de hospitalidade entre todos esses stakeholders?

Pesquisadora: Definitivamente, eu ir até um cliente é ter esse relacionamento já de hospitalidade, de experiência. No final das contas é como você colocou, a gente está traduzindo hospitalidade de hospitality industry, vamos deixar de lado. Hospitalidade é essa relação, é exatamente isso. Então não é só falando do consumidor/cliente que entra no restaurante para ter sua refeição. Hospitalidade é a relação, por exemplo, entre eu e você, aqui neste exato momento na mesa. Nós trabalhamos, nossas empresas trabalham juntas. E é uma hospitalidade, sabendo e reconhecendo essa nossa ligação, eu encontrar 30 minutos para poder te atender. Assim como eu imagino que amanhã, se caso eu precisar você faria a mesma coisa. Hospitalidade é uma troca de favores para que todos sejam beneficiados. No caso do cliente vindo ao restaurante, ele ter uma atenção, uma experiência bacana. Ele está pagando por ela, mas o que importa, não é o valor financeiro, e sim o quanto ele vai embora satisfeito. E a mesma coisa para o Rubaiyat e com a Diageo, quando nós servimos e estamos ali dando atenção a vocês. É a mesma coisa no caso do Rubaiyat, como no caso do ano passado que tivemos a nossa diretoria vindo e que nós fomos clientes do Rubaiyat e estávamos dando um serviço para nosso grupo, servindo um fantástico jantar. São trocas, nunca existe um cliente e um fornecedor. Todos somos fornecedores e clientes. Então, hoje estamos aqui e amanhã estamos no outro lado. Temos que saber “jogar” com essas coisas.

Pesquisadora: Assumir cada hora um papel, sabendo que uma hora você vai estar de um lado e outra hora você vai estar do outro, perfeito... Na Diageo, vamos pensar... quando a gente olha esse processo de viagens a trabalho, você não vai viajar porque você quer, talvez você queira, mas você vai viajar porque sua empresa está falando: “Olha você tem que ir.” Então a gente entende que a empresa também assume essa responsabilidade de te deslocar. Tem deslocamentos que são bacanas e tem deslocamentos que são horrorosos, quem sabe... Enfim, vocês tem alguns exemplos, ou você percebe que a Diageo, ela assume nesse processo com você, enquanto viajante, o papel de anfitriã?

Nicola: Definitivamente sim, nesse ponto a Diageo, você diz se ela trata bem a gente ou leva em consideração as nossas necessidades? Sim, definitivamente, para dizer a verdade ela é muito flexível, a Diageo não me manda. Eu organizo também minha agenda, eu organizo como tem que ser. Eles me dão essa liberdade que acho que é muito importante. Eu sou

requisitado para fazer certas coisas, certas ações, por parte dos *stakeholders* internos da Diageo, como organizadores de mentors, treinamentos, por exemplo. Porém tem que haver uma combinação de datas e horários que se encaixem. Afinal de contas o meu trabalho não é só viajar, não é só atender aquela pessoa. Nós somos 3 embaixadores, atendendo uma empresa inteira. A empresa possui mil funcionários, e não sei quantos mil clientes, de fornecedores, vários tipos de stakeholders. E como eu disse somos apenas 3 tendo que dar atenção ao maior número de todos esses stakeholders. Então neste ponto a Diageo é fantástica. Cobrem tudo direito, todo a parte de seguro até a viagem. E nós temos essa liberdade também de nos organizar. E obviamente como gestores, saber o que é prioritário e o que é indispensável. Então, se algumas vezes também faz-se necessário, fazer certos deslocamentos porque são indispensáveis, muito bem somos responsáveis, somos pessoas maduras e sabemos que deve ser feito.

Pesquisadora: Então você sente que a Diageo cuida de vocês? Você sente segurança, conforto?

Nicola: Totalmente, somos super bem cuidados, os próprios times locais, nos acolhem muito bem. Eu gosto de brincar de certa forma, porque nesse caso o embaixador, como eu disse é um perfil muito único. São poucas as empresas... não, empresas de luxo tem hoje em dia, em sua grande maioria, essa figura. Então gosto de comparar o embaixador como um astro do rock ou do cinema. Você termina tendo, inclusive quando você viaja, esse tipo de atenção. Não temos as tietes esperando por nós nos aeroportos, “até que eu gostaria” com faixas e banners. “Porque não?” (rs) Claro, não fico nos hotéis Four Seasons, eu fico no Ibis, “eu adoro, não tem problema, vou virar gold daqui a pouco na carteirinha com eles.” (rs)

Pesquisadora: O que você ganha quando vira cliente gold?

Nicola: Vai ganhando free drink na entrada ou late checkout que eu nunca uso. Porque eu sempre viajo de uma escala para outra. Não, mas é fantástico, a Diageo cuida super bem da viagem, definitivamente.

Pesquisadora: Me conta um pouquinho, como que é esse processo de viagens aqui, como funciona?

Nicola: No meu caso é identificando a necessidade, o IM, ou o seu gerente da área fazendo o pedido, ou me acionando. Por exemplo, olha Nic vamos ter um mentor no sul. Inclusive agora no começo de junho, tenho um de duas semanas, onde três dias de cada semana, terças, quartas e quintas estarei no sul, numa semana e na seguinte. Então é um pedido e portanto, uma vez acionando isso, eu só comunico o meu gestor, ou a pessoa que faz a minha aprovação direta. E uma vez aprovada a viagem, aprovando a compra da minha passagem, logo eu seleciono o hotel.

Pesquisadora: Você faz tudo pelo sistema então?

Nicola: É tudo pelo sistema. Não há muitos problemas.

Pesquisadora: Para você quais são as prestações de serviços que acontecem com você viajante, no teu processo de viagem. Quem presta serviços a você?

Nicola: No meu caso é a Alatur, que é a nossa agência para a compra de todas as passagens aéreas, aqui com a Diageo. É a única que temos que usar oficialmente, até porque ela, logo, por sistema é a única que faz a aprovação do GC direto. Na parte de hospedagem eu uso muito o Ibis, como prestador de serviço. Pois obviamente nós devemos olhar o lado de custo e tudo mais. E mais importante porque é um hotel padrão, você tem o mesmo padrão de serviço em qualquer lugar do Brasil que você for, e está presente em quase todo o Brasil e isso facilita muito. Caso eu vá para uma cidade onde não há um hotel da rede Ibis, nosso prestador de serviço na parte de hospedagem passa a ser o nosso executivo de negócio. E perguntamos a ele, qual seria uma opção de hotel legal e de preço acessível na cidade, para que eu possa fazer a reserva pela Latur? Senão nós fazemos pelo Ibis direto. E obviamente tem sempre as companhias aéreas, no meu caso tenho a tendência a tentar viajar pela LATAM, que agora deixou de ser TAM. Está tendo problema com o aplicativo, eles estão fazendo as trocas agora. Inclusive amanhã vou ter que brigar com eles, porque eu tenho umas cotas de passagens que não entraram nos meus pontos. No meu caso, quase que constantemente tenho que viajar com a TAM.” Esses são os três grandes prestadores de serviços para as minhas viagens.

Pesquisadora: Foi legal você falar, “eu prefiro viajar com a TAM.” Para você uma correta prestação de serviços, na sua opinião é um diferencial competitivo? Por exemplo, você escolheria um prestador de serviços mais com base nessa correta, numa boa prestação de serviços em detrimento de preço? Ainda que vocês tenham algumas amarras de políticas?

Nicola: Amarra de política, digamos que seja a Alatur, que é a oficial. Como terceiro que vai fazer a compra da passagem, o intermediador da passagem e mesmo assim eles são fantásticos. Se eles são mais caros, isso já não sei, esse é um assunto interno. Mas a atenção que eles dão nas minhas “solicitudes” sempre são fantásticos. E no caso da TAM a mesma coisa. Já tive oportunidade de viajar com todas as companhias. Com a Azul só viajei uma vez num vôo para Maringá num teco-teco bimotor, mas não posso falar nada. Já viajei pela Avianca, Gol e viajo muito. E para dizer a verdade elas não chegaram a me dar aquele nível de experiência que eu tinha como expectativa. E voltamos à palavra “Experiência”, é sempre disso que se trata. A TAM sempre alcançou as expectativas, o Ibis é fantástico, eu não preciso disso. Eu preciso de uma cama, uma Tv, um ar condicionado e “wi-fi” e limpeza. E encontro as mesmas coisas em todos os Ibis. Então as expectativas que tenho são essas, então perfeito, é disso que se trata. Então esses prestadores de serviços nas minhas viagens eles alcançam esses pontos. E a gente falou agora, ah porque tem o problema dos aplicativos, eles estão me devendo vários pontos. E nas ocasiões, pelo motivo que fosse do sistema nunca entraram pontos com a TAM, eu liguei e nenhum problema e colocaram os pontinhos e entraram rapidinho.

Pesquisadora: Então eles sabem prestar o serviço corretamente?

Nicola: Exatamente.

Pesquisadora: Então para você isso vale como um diferencial competitivo?

Nicola: Com certeza. Porque a gente tem que pensar, e aí voltamos àquela situação antes, do restaurante – cliente, falado anteriormente. Situações negativas acontecem, o cliente é compreensível de que coisas podem acontecer de forma errada. O ponto é a prestadora de serviço solucionar o problema imediatamente. E solucionar não é fazer aquela típica coisa, no caso como as empresas de telefonia fazem, mandando você de um ramal para outro, te colocando na espera. Não, é preciso uma solução! Eu tenho esse problema, vou ligar pra TAM, vamos solucionar colocando os pontos. O Ibis não entraram dois também, não ligo para a central deles, eu ligo para o hotel que fiquei hospedado. Na hora eles arrumam manualmente os pontos, e entram imediatamente. Isso é experiência. Que não entra, sei que não vai entrar. O que você vai fazer para melhorar? Para me deixar bem? Não estou lhe pedindo nada de graça, mesmo porque já paguei mesmo. Eu quero atenção.

Pesquisadora: Então hospitalidade se insere nessa prestação, na sua opinião, você como pessoa que está falando de experiência? Experiência se insere na hospitalidade?

Nicola: Faz parte, hospitalidade não é só servir bem e nem... Hospitalidade é o todo. É o pré, durante, o pós. O que você é capaz de fazer? É capaz de lembrar da pessoa? Os hotéis são fantásticos nisso, quando falamos de membership. Onde você coloca ali, eu trabalhei para Melia, Hilton, Starwood, que agora é Marriott, que houve aí a fusão. Hotéis que você coloca uma vez na tua vida... que prefere andar alto, longe do elevador, e essa informação estará sempre ali, no sistema. Bom, hospitalidade é isso aí, é você dar essa atenção. A pessoa se sentir em casa.

Pesquisadora: Muito bom, legal, para mim é isso então.

Nicola Só? Queria falar mais... Queria era gastar sua bateria aí. (risos)

GRUPO 3 – RENATA GUILHERMONI – DIAGEO

Pesquisadora: Para começar, queria pedir para que você se identifique com seu nome, cargo e tempo profissional na Diageo.

Renata: Meu nome é Renata Guilhermoni, estou na Diageo há 12 anos, hoje estou na Diageo como Gerente de *Customer Marketing*, para uma área que a gente chama de *Commercial Activation*, a parte de ativação comercial, que está sobre o meu guarda-chuva.

Eu entrei na Diageo em *procurement*, depois fui para trade Marketing, tive uma passagem por vendas, na área comercial, depois tive uma passagem que chamamos de *Sales Development* e voltei para *Customer Marketing*, esse é o histórico dos meus 12 anos.

Pesquisadora: Como te falei a gente trabalha com o conceito de *stakeholders*, você já deve ter ouvido falar. São aquelas pessoas ou partes que são afetadas ou afetam um negócio ou um processo que acontece dentro desse negócio. Eu conversei com o Alan, com um olhar da gestão das viagens corporativas e apresentei a ele um mapa de *stakeholders*, olhando o processo de mobilidade corporativa onde a empresa está no meio e esses são os *stakeholders* que participam, ele me falou que são esses mesmos, veja você se quando viaja são esses os participantes no processo.

Renata: Sim, exatamente esses. No meu processo é muito mais a parte de clientes e colaboradores, eu não sei se colaboradores viajantes a gente acaba incorporando outras unidades da empresa, mas para mim são esses mesmos.

Pesquisadora: E você se relaciona com todos esses *stakeholders*?

Renata: Exceto o Governo, os demais sim.

Pesquisadora: Para onde você costuma viajar e por quais motivos?

Renata: Hoje eu viajo muito mais para Fortaleza pelo fato de ter outra unidade da Diageo e o meu papel nesse negócio mas acabo viajando o Brasil inteiro pela função que tenho hoje. Como eu trabalho com a parte de merchandising e ativação comercial pelo Brasil inteiro acabo viajando por todo Brasil. Do norte, nordeste ao sul. Brasil inteiro e na função que eu estava antes dessa, *Sales Development* viajei bastante pela América do Sul pelo fato dos meus pares estarem sediados lá, a gente respondia para uma unidade América do Sul e hoje é muito mais focado no Brasil.

Pesquisadora:

Como funciona o processo de aprovação de viagens aqui e quais são as regras?

Renata:

Hoje nós temos um fornecedor de viagem, da parte aérea e hospedagem, Alatur, o processo acontece pelo sistema da Alatur, a gente entra e faz o bloqueio das passagens aéreas, faz uma solicitação de cotação de hospedagem. A passagem é aprovada imediatamente pelo Gestor e está resolvido. A parte de hospedagem a gente faz uma solicitação e eles passam para gente as opções e posteriormente passa pelo gestor imediato.

Pesquisadora: Renata, o que você entende por hospitalidade?

Renata: Eu entendo que é a parte de serviço, eu acredito que é muito mais a parte de serviço que de produto. Porque para mim, produto é o hotel que é oferecido como estrutura e a parte de serviço a mão de obra que é oferecida pelo hotel. Para mim é como eu sou tratada em todos os âmbitos que navego numa viagem.

Pesquisadora: Legal. Em nosso mestrado a gente entende hospitalidade como uma relação que existe entre um prestador, um anfitrião, enfim alguém que assume esse papel de ser anfitrião nesse relacionamento e o outro que é um cliente, hóspede. Então para nós, a hospitalidade é essa relação onde um cuida e o outro é cuidado, um acolhe e o outro é acolhido. E na minha linha de pesquisa, a gente entende que você ou uma empresa consegue fazer a gestão dessa relação para que ela se torne um diferencial competitivo, ou seja, a gestão desta relação é que vai talvez trazer um diferencial a esta empresa por meio de fidelização, etc e etc. Então nosso olhar é esse. Dito isso você considera a Diageo nesse processo de viagens que você faz uma empresa hospitaleira com você que é viajante? Dê alguns exemplos.

Renata: Sim, primeiro essa busca pela aprovação rápida, por ter uma plataforma que te atenda sem precisar de muitas vezes ficar ligando, entrar em contato, isso eu acho na parte de viagem que é um benefício, esse é um dos exemplos. A parte de aceitar a minha solicitação de preferência por horário por localização. Às vezes eu não preciso ficar selecionando o mais barato pelo fato do preço, desde que também não seja o mais caro eu posso buscar uma solução que atenda meu negócio, buscando mais custo benefício e não só custo.

Pesquisadora: Você se sente segura viajando pela Diageo?

Renata: Sim, bastante. A gente tem uma área de segurança global que faz todas as recomendações, desde vacinação, ou quando tem uma área de risco, manifestações eles fazem recomendações para não viajarmos a estes locais por um período. Me considero bem segura.

Pesquisadora: Em relação aos *stakeholders* que olhamos agora há pouco, você consegue perceber relações de hospitalidade que possam existir entre os *stakeholders* do processo? Poderia me dar algum exemplo?

Renata: Um exemplo é a parte que eu estava em *sales development*, a gente fez um processo que chamamos de *plataform for goal*, como eu me relacionava com meu cliente para ambos evoluírem nos negócios, isso era uma preocupação pensando em negócio da Diageo porque, óbvio para crescer nosso negócio é necessário crescer o negócio dele e isso na parte de hospitalidade, como o cliente recebia isso era de uma forma boa, ele recebia isso como uma parceria de fato e não uma necessidade só nossa. Outro exemplo, na parte logística, quando eu falava para eles do meu objetivo eles disponibilizavam várias pessoas de várias áreas para que tivéssemos uma avaliação 360, para que tivesse visão e até a parte de campo de sair com estas pessoas para visitar clientes deles, no caso de distribuidores, de reservar um espaço, inclusive um lugar para fazer refeição ou seja, desde o interesse no negócio que eu entendo ser uma parte de relacionamento entre os dois, até a parte logística. Esse é um dos exemplos com o cliente.

Fornecedor também, eu fiz algumas viagens para conhecer planta de produção de materiais e tudo mais e também desde a parte logística de visita neste ambiente para conhecer de fato como era feita a produção até a parte do entendimento, não sei se vocês consideram hospitalidade mas para mim sim é. Da Diageo também como viajei para outros escritórios principalmente na América do Sul e agora em Fortaleza, a parte de nos receber no lugar e garantir que toda estrutura funcione a favor do meu negócio e do que eu esteja fazendo lá. É um bom exemplo de hospitalidade.

Pesquisadora: Quando você está no processo de mobilidade corporativa, ocorrem várias prestações de serviços, tem vários prestadores que estão fazendo alguma coisa para quem viaja ou se move. Você acha que as prestações de serviços que você recebe em viagem levam em consideração as suas especificidades, você acha que os prestadores de serviços conseguem entender você, viajante, te dão alguma coisa diferente? Você teria algum exemplo?

Renata: eu acredito que alguns sim, um dos exemplos que eu vejo são as parcerias da Diageo com empresas de taxis, hoje eu vejo uma grande disputa de Uber e outros serviços de taxis... Um exemplo que eu dou é o Easy Taxi, um aplicativo que usei no final de semana, um aplicativo que a Diageo fez uma parceria há pouquíssimo tempo. Eu entrei no aplicativo para agendar um taxi às 4:30 da manhã, falei vou agendar assim fico mais tranquila e quando fui fazer pelo aplicativo não dava para agendar, liguei para central e não era possível agendar, esse é um serviço que não leva em consideração fazer agendamentos esse foi um exemplo que deixou a desejar na minha necessidade. Na agência de viagem ver as opções com preços, esse é um excelente atendimento à minha necessidade. Muitas vezes estou participando de uma reunião como ouvinte, tenho que fazer aquilo imediatamente e tenho essa facilidade. Por outro lado, esse mesmo sistema cai com muita agilidade quando se faz a reserva. Muitas vezes meu gestor como está num nível hierárquico muito alto, ele consegue não liberar na hora. Entendo ser uma melhoria mais interna do que do fornecedor, talvez uma melhoria processo. Talvez ter um tempo menor ou ter aprovação de outra pessoa. O valor nem muda tanto, mas cai e quando você vai fazer a reserva de novo, você até encontra com o mesmo valor, o problema é que você tem que fazer o processo de novo, buscar, então você tem que logar no site, então é uma coisa que dependendo da disponibilidade do gestor você chega a fazer três vezes, então quando você chega do lado dele já fala deixa eu aproveitar e fazer ou passa a senha, que é uma coisa contra a segurança, então acho que esses são dois exemplos de necessidade de adaptação para atender uma necessidade do cliente. Já uma parte de serviço que eu vejo como uma evolução que já tem há algum tempo é a parte do web check-in pelo aplicativo ou mesmo quando você está com um problema na internet, você chega lá e não precisa despachar a bagagem, você faz o check-in pelos terminais; acho que é um exemplo bacana de hospitalidade. Não sei se você quer que eu fale um outro tipo de hospitalidade sem ser de viagem?

Pesquisadora: Pode ser.

Renata: Eu acho que dos outros eu só tenho boas referências, como exemplo da Diageo nas outras unidades, que eu sempre chego e eu tenho disponível equipamento que eu possa fazer vídeo conferencia, muitas vezes o acesso meu crachá também dá acesso, uma coisa simples, mas com o crachá se você não tem você demora um tempão para conseguir ter acesso a lugares, pessoas dentro da própria empresa, então são coisas simples que me fazem se sentir acolhida.

Pesquisadora: Então na verdade você considera que uma correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo?

Renata: Com toda certeza. Para mim hoje, produto todo mundo tem, hoje eu vejo muito mais o serviço, o produto é muito mais fácil de as empresas investirem em produto. É no serviço onde eu vejo a grande evolução, o grande benefício

Pesquisadora: E aí se você insere a hospitalidade nessa prestação de serviços você considera que isso pode ser um fator para gerar esse diferencial?

Renata: Com toda certeza!

Pesquisadora: Renata, para mim é isso. Muito obrigada!

GRUPO 2 –CAROLINA JANOTA– FEMSA

Pesquisadora: Para começar vou pedir para você se apresentar, falando seu nome o cargo que ocupa, tempo e histórico aqui na empresa.

Carolina: Carolina Janota, ocupo a função de gestora comercial de *special account*, cuida especificamente de hotéis, restaurantes, bares, baladas, restaurantes premiums, estou aqui na Coca Cola Femsa, exatamente há 5 anos, já estive em uma empresa anterior no mercado de bebidas onde eu fiquei 6 anos onde dediquei muito trabalho, hoje o ritmo é menor porem eu ainda faço essas pontes aéreas.

Pesquisadora: Você viaja com frequência? Me fala os principais destinos e motivos para as suas viagens

Carolina: Hoje eu viajo bem menos do que há dois anos atrás, até por uma questão de orçamento, dessa questão de mercado, mas meus destinos principais hoje são dois que é Curitiba e Minas Gerais, fora locais em São Paulo, interior, litoral, que aí eu não tenho hospedagem em hotel.

Pesquisadora: Carol, como funciona o processo de aprovação de viagens e as regras que existem aqui para vocês.

Carolina: Na verdade a gente tem uma plataforma, a Alatur que trabalha com a gente, tem uma plataforma da Web que a gente entra, vê as programações de voo entra no *Work Flow*, que o Caio entende mais sobre isso, e aí vai para aprovação da gerência e dependendo do custo para uma diretoria, eles aprovam e são liberados os bilhetes eletrônicos que mandamos por e-mail, inclusive já vem no Outlook com a reserva, os dias, é bem dinâmico.

Pesquisadora: Em termos de produtos de viagem, existem regras claras como tipo de hotel que você pode usar, tipo de taxi, isso está tudo estabelecido?

Carolina: Sim está bem estabelecido, tem o normativo para isso, tem valores restritos, tem hotéis pré-selecionados dentro dessa plataforma, e os taxi geralmente usamos um boleto, caso esse boleto seja insuficiente, recebemos um reembolso posterior de 15 dias.

Pesquisadora:

Carol, na nossa linha de pesquisa, para esse mestrado a gente trabalha com conceito de *stakeholders*, que acho você já tenha ouvido falar, que são partes que influenciam ou são influenciadas por um negócio ou até mesmo por um processo dentro de um negócio. Quando a gente pensa em mobilidade corporativa, que é a movimentação de pessoas para fins de trabalho, cumprimento de objetivos, a gente desenvolveu, e validou com alguns gestores de viagens um mapa de *stakeholders*. A empresa no centro e aqui a gente entende que tem os *stakeholders* que estão envolvidos nesse processo de viagens corporativas, você acha que isso aqui faz sentido?

Carolina: Sim. Hoje eu viajo basicamente para clientes, minhas viagens são para fazer rotas nos lugares, visitar clientes, pontos de vendas e organizar os processos dentro dessas nossas unidades operativas, são para ver clientes e aí a própria empresa mesmo e os nossos fornecedores internos eles fazem esse alinhamento de processos.

Pesquisadora: Carol, para você o que é hospitalidade?

Carolina: Em que sentido de hotel, você está falando?

Pesquisadora: Não necessariamente... O termo hospitalidade, para você remete a que?

Carolina: Quase pouco escuto, mas se lê bastante, hospitalidade quando se fala em viagem acho que é um pacote, desde a receptividade dentro de um aeroporto, até como você é atendido dentro dele, os táxis ou os meios de locomoção, uber ou taxi, até o destino, até o conjunto dentro do hotel nesse pacote dou uma nota, sempre dou uma nota de 0 a 10 e depois isoladas.

Pesquisadora: A gente na verdade quando acaba falando de hospitalidade normalmente, a gente foi meio que treinada, pensa sempre em hotel até mesmo em serviço de hotelaria. Nesse mestrado a gente entende hospitalidade como uma relação que existe entre uma pessoa, ou uma parte que assume o papel de anfitrião e uma outra parte que é o hospede, o cliente, então a gente entende a hospitalidade como essa relação entre esses dois personagens. Seja em um hotel quando você é recebido por um recepcionista que te chama pelo teu nome, é o que faz você se sentir especial e querido e acolhido ou até vocês da Femsas quando estão com um cliente, ou o Wellington que me ajudou com as entrevistas, isso foi muito hospitaleiro da parte dele. Você consegue levantar ou exemplificar algumas das ações ou políticas da Femsas, que demonstrem que a Femsas é uma empresa hospitaleira nas suas relações internas e com *stakeholders*?

Carolina: A gente tem um presidente que incentiva muito isso, o bom tratamento entre nossos clientes internos e externos, alguns exemplos voltados para essa parte de viagens é essa prestadora de serviços inclusive, a Alatur, ela tem essa preocupação, com o invite do Outlook, a confirmação, te mandam mensagens, eu acho que apesar de que isso seja parte do trabalho delas é um cuidado a mais. Eu trabalhei com outras que não tinham esse cuidado, acho que isso é uma gentileza implícita, a rápida resposta que a gente tem dos times é uma forma de preocupação com você, é uma coisa agora entendendo um pouco mais o que seja, a preocupação dos gestores de como foi a viagem de como foi o aprendizado, isso de uma forma também. Eu estou tentando me limitar a essas coisas, então exemplos da última viagem que eu fiz que foi o oposto de tudo isso, não sei se vai ter uma pergunta do que é o negativo?

Pesquisadora: Pode falar!

Carolina: A gente teve um caso de chegar no hotel em Curitiba e não ter a reserva; além de não ter a reserva era 01:00am e estava sem sistema, os funcionários muito desmotivados acabaram com a marca do hotel falando que estava quebrado por isso que estava acontecendo tudo isso... Colocou eu e minha gerente em dois quartos totalmente insalubres com buraco no lugar da Tv, ar condicionado com buraco que dava para a rua, no dia seguinte nem uma desculpa, uma preocupação, então pelo próprio telefone já descredenciaram o pacote deles. Isso foi o pior exemplo que aconteceu há 3 meses, então isso é o oposto que pode acontecer para uma pessoa que busca hospitalidade, foi o maior exemplo que eu tenho, o oposto do que se espera, uma preocupação, uma reserva feita, uma desculpa no final, uma isenção das taxas, e não fizeram absolutamente nada, nos descredenciamos e ninguém mais usa.

Pesquisadora: Esse foi um exemplo que deu errado, agora pensando por exemplo na Femsa nesse processo teu, para você a Femsa assume o papel de anfitrião ou cuidadora no sentido você se sentir cuidada nesses deslocamentos que você faz por conta da empresa ou não?

Carolina: É assim, ainda não é excelente, já foi pior, já foi de você ter que ir atrás, ligar e perguntar e não ter um sistema, isso é péssimo, hoje já está muito melhor, mais otimizado mas ainda tem que alguém uma pessoa, parar sua função para fazer isso, você não tem hoje uma assistente uma secretaria que faça, o Caio que você deve conhecer ele ajuda a gente nisso tudo, mas com a plataforma ,então você acaba realmente fazendo a sua, e cobrando as pessoas para darem os seus Oks, podia ser um pouco mais automático, melhorou muito mas falta um pouco mais de atenção a isso.

Pesquisadora: Você acha quando melhorar isso, conforme a melhora, tudo contribuirá para o sucesso da sua viagem?

Carolina: Tudo, a experiência completa, eu sou comercial, tenho que atender cliente, e isso ocupa um espaço do meu tempo que eu poderia estar me dedicando ao mercado.

Pesquisadora: Então na verdade isso contribuiria para o sucesso da tua viagem e do teu trabalho no dia a dia?

Carolina: Exatamente...

Pesquisadora: É legal que você falou de hotel você falou da Alatur, que outras prestações de serviço ocorrem no teu processo de viagens?

Carolina: Na verdade a gente tem um voucher do taxi que você liga e programa, e mostra no celular o tempo que ele tem a chegar, esse uso pouco pois vou para o aeroporto de carro deixo lá, depois eu volto e pego, pois minhas viagens não duram mais que dois dias

Pesquisadora: Você considera que essas diferentes prestações de serviço, desde a Alatur, tipo de taxi, hotel, levam em conta as suas especificidades como viajante, seu perfil de viajante?

Carolina: Mais ou menos, não sei se já não está no piloto automático talvez poderia oferecer alguma prestação a mais, imagino o que seria... não tenho nada formado, se você está em um momento de stress talvez fazer essa experiência um pouquinho mais soft, um pouco mais alegre, pudesse contribuir para seu bem-estar, não tenho nada formatado mas dá para melhorar.

Pesquisadora: Então para você vamos supor que se essas especificidades fossem levadas em conta ou a prestação de serviço chegar em um patamar e você percebesse que o hotel foi incrível, o sistema está funcionando perfeitamente, na sua opinião isso constituiria um diferencial competitivo para quem está prestando o serviço?

Carolina: Eu já peguei hotéis, Hilton eu tive uma experiência com outra empresa que eu trabalhei de chegar no Hilton aqui da Nações e eles não terem água, eu pedi uma água demoraram muito para trazer, depois eu fui no Hilton lá fora eles tinham minha água registrada e me ofereceram a água, eu falei mas eu não pedi, mas lá no Brasil a gente teve um erro. Isso é totalmente diferenciado, existe uma preocupação de alguém alimentar um sistema para um dia ser atendida com padrão na rede inteira, então hoje os hotéis que recebem,

acredito que a gente não está nem um pouco preparado para um sistema desses de crm, então seria interessante.

Pesquisadora: Você acha que existe uma ponte entre hospitalidade mais prestação de serviço igual a diferencial competitivo? Você tem algum exemplo que comprove isso?

Carolina: Sim! Fiz um cruzeiro, é sacanagem falar de cruzeiro já é diferenciado eu fiz da Royal Caribbean, o serviço deles, acho que 70% da população do staff eram filipinos e todo dia que você chegava no quarto tinha uma brincadeira com a toalha, um elefantinho, um cisne, não há quem não fique encantado, era um chocolatezinho no travesseiro, achei isso encantador, pelo menos um sorriso você abre ali, você já quebrou a rotina, quebrou um momento sério, então são essas pequenas UMPC “um monte de pequenas coisas” que isso faz o nosso dia, principalmente no stress de trabalho, quebra, então provoca um sorriso de alguma maneira, então lá na Royal Caribbean, eles fizeram isso muito bem. Acho que foi um dos lugares onde eu tive umas das melhores prestações de serviço da minha vida, e eu não gosto de cruzeiro, e gostei de cruzeiro mas de toda a experiência; hoje eu gosto, então foi o ápice, mas a trabalho geralmente o negócio parece meio automatizado, o quarto limpo é o suficiente, a troca de toalha, mas ainda dá para agradar... Quebra o dia de trabalho, seria diferente, isso eu não tenho dúvida que funciona, pode funcionar até para o alto escalão para diretoria, mas todo mundo é ser humano, acho que faria diferente nessa parte.

Pesquisadora: OK Carolina, muitíssimo obrigada pelo seu tempo!

GRUPO 3 –CAROLINA OLIVEIRA– FEMSA

Pesquisadora: Olá Adriana. Primeiramente quero pedir para se identificar, seu cargo ocupado atualmente, tempo e histórico aqui na Femsa

Adriana: Meu nome é Adriana Oliveira, sou executiva de contas cuidando de canal *Key Account*, só de Fast Food, são as grandes redes de Fast Food do Brasil Nacional, tenho 4 anos e meio de Coca Cola Femsa, iniciei como coordenadora de Marketing, cuidava somente de energéticos do Burn, tinha uma equipe de Trade Marketing na rua, e depois de dois anos fui promovida para executiva de contas desse canal, então assim o primeiro cargo que eu tinha eu viajava bastante, a periodicidade bimestral, mensal, ou cada dois meses, um mês, para BH principalmente que era uma praça forte para o produto que eu trabalhava e usava bastante rede de hotéis. Também hoje ainda viajo bastante para Campinas e arredores, mas aí uso mais carro, não uso muito avião.

Pesquisadora: Então hoje em dia principalmente Campinas. Qual o motivo dessas viagens?

Adriana: Tenho clientes lá

Pesquisadora: Você vai diretamente visitar os clientes?

Adriana: Hoje meu trabalho é com centrais nas redes, então onde se foca os escritórios, só com diretor presidente, com quem eu converso, pois, a gente faz gestão de contratos e quem decide são eles, a gente, lógico, tem intermediação pela equipe de vendas, do pessoal de rua para ajudar nos temas operacionais loja a loja, mas a minha concentração é com eles.

Pesquisadora: Como que funciona o processo de autorização de viagens aqui?

Adriana: Ele é bem burocrático e depende muito do budget da área também, então você falou de hospitalidade, se você tem um budget apertado você pega um hotel mais simples, se você tem um budget mais flexível você pega um melhor aí vai mais de objetivo da empresa. O processo é via SAP e depende das aprovações internas, passa por algumas diretorias, se for um valor regular que eles consideram o próprio gerente já dá o ok e você já consegue viajar. Se for um valor um pouco acima por conta de período que você fica lá, que aumenta os custos, vai para a diretoria aprovar, então tem todo um processo burocrático no sistema.

Pesquisadora: Então para fazer reserva, são vocês mesmos que fazem?

Adriana: A gente indica, já tem as agências nossas já tem os parceiros, na época que eu viajava a gente pedia três cotações de hotéis, via os horários dos voos e escolhia e já mandava o pacote completo para o gerente ou para o diretor assinar e já fazia todo o trâmite via sistema também.

Pesquisadora: A gente trabalha no mestrado com o conceito de *stakeholder*, que são todas as partes que afetam ou são afetadas por um negócio ou por um processo dentro desse negócio. Como estamos olhando para a mobilidade corporativa, eu propus com base alguns autores um mapa de *stakeholders*, onde aqui estaria a Femsa e aqui seriam os *stakeholders* que estariam de alguma forma conectados a esse processo, você acha que isso faz sentido, você colocaria ou tiraria alguém, pensando em uma pessoa viajando pela empresa?

Adriana: Que tipo de fornecedor? Porque a gente é fornecedor, você está dizendo fornecedor, de que o fornecedor que seria da comida do hotel para mim?

Pesquisadora: Fornecedores da Femsa, por exemplo de insumos diretos

Adriana: Eu acredito que para viagens eles não têm nada a ver, o que incide isso daqui você diz, o que está ligado à minha viagem, governo sim porque imposto incide sobre o budget, comunidade não sei, de repente sim porque elas passam de acordo com o núcleo de cliente, você limita a viagem, por exemplo um cliente importante em Campinas eu não vou lá para “São Bananal” que não tem nada, então acho sim que é definido pela comunidade e do núcleo que é de interesse. Concorrentes não sei, acho que numa praça onde que tem clientes importantes irá ter concorrência, então pode ser que eles se alinhem. Parceria sim, a gente tem por exemplo o Hopi Hari, a gente faz reuniões com eles com ação de ingressos, permutas, cross marketing, então acho que eles influenciam sim, em algumas reuniões, em alguns deslocamentos. Colaboradores viajantes sou eu, é isso... cliente com certeza é o que define a viagem no meu caso.

Pesquisadora:

Então na verdade quem está sobrando para você são os fornecedores?

Adriana: No caso como eu não sou ligada à produção, com produto acho que é isso.

Pesquisadora: Para você o que é hospitalidade?

Adriana: É ser bem recebida em um hotel, um lugar, em uma viagem, eu já sou muito exigente, então eu já pego referências das pessoas, onde é melhor estar, porque o trânsito em grandes cidades é um lentidão, aonde eu vou estar em um lugar que eu gaste menos taxi, o lugar com mais fácil acesso às minhas reuniões, aos meus clientes, eu gosto de luxo, então eu gosto de lugar que tem academia, eu não vou deixar de fazer minha academia no hotel porque estou viajando, então assim eu não abro mão, se eu tiver que pagar um pouquinho a mais do meu bolso eu pago, porque eu gosto disso, eu gosto de lugar que tem lugar de fazer a unha perto se for passar uma semana, tem que fazer unha, eu acho assim eu estou trabalhando então eu quero a mesma coisa que eu tenho aqui, na empresa, é óbvio que se tiver que cortar verba e sacrificar uma vez ou outra não tem problema, isso faz parte da empresa, mas se puder pagar à parte opcional eu pago para ter o conforto, a hospitalidade... É isso mesmo você ter acesso às coisas e ser bem recebida que eu acho que qualquer hotel faz, a não ser aqueles de duas estrelas, aqueles albergues que não estão ligando para nível de serviço.

Pesquisadora:

Sim, a hospitalidade tem muito a ver com ser bem recebido. No mestrado entendemos que essa relação que acontece entre dois personagens, um que assume o papel de anfitrião que recebe ou que cuida ou que é responsável, e o outro personagem é o cliente, hóspede, colaborador, então a gente estuda justamente essa relação com olhar que pode ser gerenciada em prol do benefício do próprio prestador de serviços. Você consegue identificar aqui na Femsas algumas ações da própria organização que fomentem relações de hospitalidade, você consegue notar hospitalidade aqui no teu dia a dia de trabalho?

Adriana:

Sim, a gente tem o endomarketing, eu sei que é uma coisa diferente porém não deixa de ser a casa do funcionário enquanto ele está trabalhando, então você pode comparar, bem, empresas multinacionais de grande porte tem muito isso desenvolvido, ética de trabalho, missões, visões, a gente tem aqueles comunicados internacionais que o presidente do México, que a gente é uma empresa mexicana, por mais que é coca cola, então a gente fala das participações, os avanços nos outros países, eles fazem questão que a gente participe, é uma coisa bem séria isso aqui, estando em uma multinacional de grande porte a gente tem áreas que cuidam somente disso, a comunicação interna a comunicação externa e eles estão sempre envolvendo a gente para a gente se sentir confortável no ambiente de trabalho e não querer sair, porque o que acontece hoje é que as pessoas... é que tem pessoas boas porém não conseguem manter

por muito tempo, então aqui é umas das poucas empresas, tem a redbull que trabalhei também que investem nisso, que eu passei pelo menos e que conseguem manter as pessoas por interesse que eles proporcionam para os funcionários... Então acho que isso é hospitalidade.

Pesquisadora: Você percebe por exemplo relações de hospitalidade no processo de viagens, entre os *stakeholders* envolvidos? Você poderia trazer alguns exemplos para mim?

Adriana: Por exemplo, governo, eu vou viajar e aumenta a pauta de impostos, a taxa de embarque aumenta e meu budget continua o mesmo, vamos dar um exemplo além disso ele aumenta preço da passagem eu vou ter que cancelar o embarque, deixar uma viagem para o outro mês, isso altera o que eu tinha definido. Parceiros eu te dei um exemplo do Hopi Hari, eles estão fazendo um *crosschannel* de *crossmarketing*, eles dão ingressos personalizados para um cliente meu que queira fazer divulgação, então a cada R\$50,00 em compras a pessoa ganha o voucher do Hopi Hari, eu ganho porque vendo mais, e o Hopi Hari por frequência de pessoas no parque.

Pesquisadora: E você identifica que nessa negociação com o Hopi Hari existe hospitalidade quando vocês se relacionam?

Adriana: Sim, eu ia falar de viagem, hospitalidade sim, pois é conhecida como *networking*, quanto mais você cria relacionamento, e cuida desse relacionamento e enxerga oportunidades para ter as coisas através da hospitalidade vamos colocar assim, ele trata a gente muito bem, a gente tem um contrato gigante, só que ele foi além, ele pensou além o que eu posso trazer de benefícios para o meu contrato com essa empresa importante, e conseguir de quebra aumentar o numero de frequentadores no parque,então acho que hospitalidade é igual a beneficio, parceria.

Pesquisadora: Você consegue me dar um exemplo, se não tiver caso isso não aconteceu não tem problema, que a sua empresa a Femsa assume o papel de anfitriã nesse processo de mobilidade corporativa, no sentido de cuidar de quem está viajando, do bem-estar de quem está viajando?

Adriana: Eles são bem preocupados com isso, aconteceu um caso de um funcionário meu ele estava de férias no papel, mas ele não tirou, só que tem um dos clientes que pediu para ele viajar que ia inaugurar uma casa em BH e ele fazia questão dele estar junto e aí o gerente autorizou a viagem, reembolso da empresa e deu a maior confusão porque o cara eticamente estava de férias então a empresa não podia se responsabilizar por ele se acontecesse alguma

coisa, se morresse ou fosse assaltado ele ia estar trabalhando e a empresa não quis, não deixou, cancelou a viagem, foi o maior transtorno, então acredito que isso seja uma forma da empresa cuidar do funcionário e dar toda assistência, eu acredito que com isso que aconteceu, eles enxergam que se eu estiver viajando pela empresa, a empresa vai ter que se virar ali, com suporte, saúde, eu me sinto muito segura, acredito que eu tenha todo o respaldo, eu vejo histórias de pessoas que sofreram acidente, uma esposa de um amigo nosso teve um Avc e a empresa autorizou um serviço médico, lista de psicólogo e eles entraram em contato com ele para oferecer o serviço de psicólogo, o tratamento para a pessoa ter a readaptação...

Pesquisadora: Você consegue me descrever algumas prestações de serviço que acontecem nesse processo de viagens?

Adriana: Bom, vários, desde a recepção do hotel, sei que tem o cuidado de marcar um horário de jantar que eu precise, dar uma indicação de um concierge de lugares que eu possa ir, chamar o taxista quando eu ligo, se eu precisar esperar um taxi, acho que isso é tudo prestação de nível de serviço e a gente passa por isso em bons hotéis

Pesquisadora: E você considera que prestações que você deu como exemplo elas levam em conta a especificidade, de quem está viajando de quem usando o serviço?

Adriana: Sim, bons hotéis até mandam antes, para mandar o que você deseja, se você quer alguma coisa fora do normal do nível de serviço, qual o seu perfil, eles atentam a isso se você tem família ou não, se você vai a trabalho, eu acredito que os bons hotéis tem a análise de perfil, pode até melhorar ainda, mas acredito que hotéis cinco estrelas, seis estrelas caso que eu não frequento regularmente, deve ter o serviço melhor ainda, mas eles poderiam padronizar um serviço para três estrelas para dar toda essa assessoria.

Pesquisadora: Em sua opinião uma boa prestação de serviços, que leve em conta as especificidades dos usuários de serviço, constituem um diferencial competitivo?

Adriana: Sim, total, é que eu como eu te falei eu sou muito exigente, tem pessoas que não ligam para essas coisas, mas eu acredito que se essa pessoa que não liga for impactada positivamente ela vai querer no próximo.

Pesquisadora: Acaba criando uma necessidade nova, e você acha que se a gente insere a gestão de hospitalidade dentro dessa prestação de serviços você vai contribuir para a competitividade do prestador de serviço, você tem exemplos para me dar disso?

Adriana: Poxa, uma coisa bem simples é você ser bem tratada em um hotel e não ser no outro, por exemplo em um restaurante você esperar demais por uma comida e no outro não, tinha um restaurante levado pela agencia lá em BH um muito bom japonês, a sobremesa veio escrito nosso nome no petit gateau, é engraçado isso poxa uma coisa descontraída, você lembra com carinho, você está fazendo aniversario e aí o cara vê no sistema que é seu aniversario, tem um jantar para hóspede mais barato já que você está fazendo aniversario, o cara já te deixa o cartãozinho, então é tudo faz uma diferença, você fala aí que besteira...não, cliente mesmo aqui quando a gente consegue ingresso para show, lembra de alguma coisa que dá para alavancar a venda ou pessoal, nossa eles agradecem super, é aí que constrói um relacionamento.

Pesquisadora: Excelente, Adriana. Muito obrigada!

GRUPO 2 –TATIANA MINIOLI DE OLIVEIRA- ROCHE

Pesquisadora: Primeiro eu vou pedir para você se identificar com seu nome e cargo

Tatiana: Tatiana Minioli de Oliveira, consultora sênior de eventos da Roche

Pesquisadora: E seu tempo e histórico na organização?

Tatiana: Estou há 10 anos aqui na Roche, e na área de eventos eu estou há 5 anos

Pesquisadora: Em meu mestrado trabalhamos com o conceito de *stakeholders*, partes interessadas, que afetam ou são afetadas por um negócio. Conhece esse conceito?

Tatiana: Sim!

Pesquisadora: no processo de viagens os *stakeholders* envolvidos são esses aqui, certo? No centro está a empresa, Roche, e ao redor esses *stakeholders*. Você concorda com esse mapa, faz sentido para você?

Tatiana: Clientes sim, fornecedores sim, colaboradores viajantes sim, concorrentes sim, parceiros sim, governo e comunidade como você enxerga aqui?

Pesquisadora: Sobre o governo, de que forma o governo pode impactar esse processo por exemplo se eventualmente essa viagem for para a aprovação de alguma coisa perante a Anvisa, como o governo impacta e a comunidade na verdade é o local onde vocês podem ir viajar eventualmente.

Tatiana: Então sim eu acho que são esses mesmos

Pesquisadora: Você é uma viajante corporativa, você viaja bastante? Para onde você costuma viajar e por qual motivo?

Tatiana: Eu viajo bastante para congresso internacional, onde a gente leva um grupo de médicos, acompanho o grupo, e a gente viaja também para congressos nacionais que são bastantes, os eventos exclusivos que é uma outra parte de eventos que a gente faz normalmente é aqui em SP, então a gente não precisa viajar tanto, mas a gente sempre viaja através de congressos, a gente leva um grupo de médicos ou que a gente tem estande, então alguma coisa nesse sentido.

Pesquisadora: E como funciona o processo de aprovação de viagens aqui?

Tatiana: Tem duas formas, tem o Ventura então, por exemplo, se eu vou viajar sozinha, não estou com um grupo eu entro no Ventura que é um sistema de viagens que a gente tem com o meu login, solicito a viagem, aí tem a BCD que é uma agencia que faz essa parte corporativa, e aí por exemplo eu vou para Barcelona, ela vai me mandar as três opções de voo se eu quiser pegar mais barata eu aprovo a mais barata e nem precisa passar para o meu gestor aprovar, agora se eu quiser a mais cara aí vai para o meu gestor aprovar e a outra forma é a que mais acontece comigo da gente já ir direto com o grupo,então no caso é a Alatur que faz a parte de eventos, então a Alatur já emite nosso vôo direto com o grupo se for em evento.

Pesquisadora: E o sistema já esta todo parametrizado de acordo com todo tipo de passagens que você pode emitir, do hotel que você pode ficar?

Tatiana: As agências, tanto a BCD que é corporativa quanto a Alatur que é de eventos, ela já tem essas diretrizes.

Pesquisadora: Então ela já passa a vocês o que corresponde a cada perfil de viajante?

Tatiana: Sim

Pesquisadora: Tatiana, para você o que é hospitalidade?

Tatiana: É ser bem recebida, não só de mimo, mas da pessoa olhar para você, de te atender do que você precisa, não só mimar eu acho, eu acho que hoje em dia com a correria as pessoas estão muito no automático e hospitalidade tem mais a ver com isso, dar um sorriso, ser simpático e tentar também quando tiver problemas solucionar

Pesquisadora: A nossa definição de hospitalidade nesse mestrado passa por aí mesmo, tratamos da relação entre dois personagens, um que assume o papel de anfitrião ou de cuidador ou aquele que acolhe, que recebe, e a outra pessoa que digamos que está fora do seu ambiente, seja de trabalho, seja de vida, seja o que for e essa pessoa tem que ser recebida e de certa forma cuidada. Você acha que a Roche é uma empresa onde existe hospitalidade?

Tatiana: Sim, bastante, a gente tem bastante clima, por exemplo, no meu próprio departamento a gente tem um clima bastante amigável e tudo mundo que chega é bem recebido, a gente passa as coisas para as pessoas e tenta tirar todas as dúvidas e tenta fazer com que a pessoa entre no clima que a gente está, de outras áreas eu não vou conseguir lembrar, mas no nosso departamento tem essa coisa da gente ser bem hospitaleiro.

Pesquisadora: E no processo de viagens, você considera a Roche hospitaleira? No sentido de cuidar de quem está viajando, você sente essa segurança?

Tatiana: Sim, eu vejo quando estamos em evento por exemplo, o jeito que a gente cuida dos médicos, tanto que a Roche é um diferencial na área de eventos, os médicos sempre falam que a Roche pensa em detalhes que as outras não pensam, então para a gente isso é legal de ouvir, porque por exemplo desde o cara chegar lá com fome, pois ele fez uma viagem de 12 horas então ele está cansado, então a gente chega lá já tem check-in para ele, uma coisa de comer, sabe pensar nesses detalhes pois muito mais que você se relacionar é pensar nos detalhes...

Pesquisadora: E em relação quem está viajando pela Roche?

Tatiana: Pela Roche também sempre tem um cuidado, a gente tem a agência bem próxima, a Marcela ela está de licença, pois ela é a coordenadora dessa área de viagens, ela está sempre próxima, cuidando e fazendo com que a agência mande as coisas de acordo com que o viajante quer, e se sinta seguro.

Pesquisadora: E na sua opinião de que forma esse tipo de cuidados que a Roche tem com vocês contribui para o processo dessa viagem?

Tatiana: Sim total, você pode passar por um monte de coisas

Pesquisadora: Então como que você entende que essa postura da empresa para os viajantes contribui para o sucesso da viagem?

Tatiana: Eu acho é mais de você ter um apoio, já aconteceu de ter voo cancelado e você falar meu Deus e agora o que eu vou fazer, e as vezes a companhia aérea demora então você tem um ponto de apoio aqui que você pode ligar, então tem esse cuidado, acho que mesmo seguro viagem, essas coisas que a gente tem dá uma segurança, pois você está viajante e pensa que não está largada no mundo, perdida, tem alguém cuidando de mim, a gente tem para onde recorrer sempre

Pesquisadora: Tatiana, você poderia descrever nesse processo de mobilidade corporativa ou no seu caso de viagens a trabalho quais são as diversas prestações de serviços que acontecem, que você recebe como viajante?

Tatiana: No meu caso como eu faço pela Alatur na verdade eu não faço esse processo do Ventura então eu escolho as passagens que estão de acordo com o horário que eu quero

chegar para atender a reunião que eu tenho lá, com o hotel ou para atender montagem de stand e a gente passa isso e eles mandam para a gente a passagem, o seguro viagem se houver por email mesmo, chegando lá quando a gente tem um grupo a gente tem o persie que é um atendimento corporativo que a gente tem no aeroporto, que é um diferencial, às vezes você tem alguém que já te coloca na frente não faz você pegar fila e tudo mais, eu acho que de tarifas é uma coisa importante, que a gente vê que é uma coisa que faz bastante diferença, os hotéis também eles fazem tudo por aqui e as vezes a gente nem precisa passar cartão no final, às vezes eles faturam nossas despesas para facilitar o processo, transfers quando a gente precisa, quando eu viajo sozinha eu acabo pegando taxi, mais na verdade a gente sempre tem transfer.

Pesquisadora: E você acha que essas diversas prestações de serviços que acontecem nesse processo levam em conta as especificidades de cada viajante, as necessidades de cada viajante, ou você entende que essas prestações são mais globais?

Tatiana: Eu acho que são um pouco mais globais do que especificas, talvez mais para os diretores e para cargos gerencias maiores, mas no geral a gente tem regras de compliance então hotel não pode ficar num hotel super, mesmo sendo um diretor ou que seja um analista, mais no geral é tudo meio global

Pesquisadora:

Na sua opinião uma boa ou uma correta prestação de serviço seria um diferencial competitivo para o prestador de serviços?

Tatiana: Total. A gente tem exemplos de tranfers, por exemplo. Uma coisa é você chegar e não está o transfer, cadê o tranfer, é uma coisa que você não percebe, você chega e está o transfer lá e você foi para o seu hotel, você só vai perceber quando der errado, então é aquela coisa você não fez mais que sua obrigação, como por exemplo eu tirei 10, daí você não fez mais que sua obrigação, por exemplo se você tirou 5 as pessoas irão perceber.

Pesquisadora: Então você acha que por exemplo nesse exemplo de transfers ou eventualmente em um exemplo de hotel, se a prestação de serviço for boa esse hotel na sua opinião se tornou mais uma opção, mais um referencia que você vai escolher?

Tatiana: Sim total, serviço de hotel é um diferencial para a gente, pois às vezes é um super hotel bom tem uma sala boa para fazer um evento, só que a prestação de serviços é horrorosa, demora para chegar o coffee break, demora tudo...

Pesquisadora: Então você já não acha legal...

Tatiana: Isso...

Pesquisadora: Ok Tatiana, muito obrigada!!

GRUPO 3 –GISELE VEIGA- ROCHE

Pesquisadora: Para começar eu vou pedir para você falar seu nome, o cargo que você ocupa, tempo e histórico profissional aqui na Roche

Gisele: Meu nome é Gisele Andrade, estou na Roche há 13 anos, atualmente trabalho como consultora de viagens no departamento de eventos e viagens

Pesquisadora: E há quanto tempo você está nessa função?

Gisele: Nessa função há 5 anos

Pesquisadora: E antes você ocupou quais cargos?

Gisele: Eu fui secretária, fui assistente administrativo e comecei aqui como estagiária

Pesquisadora: Essa entrevista como eu te falei ela vai permear o tema de viagens a trabalho, você foi indicada como uma viajante. No nosso mestrado trabalhamos com o conceito de *stakeholders*, você já ouviu falar nesse conceito?

Gisele: Já

Pesquisadora: São as partes que influenciam ou são influenciadas por um negócio. Quando a gente pensa no processo de viagem corporativa a gente sempre pensa a empresa que esta emitindo ou criando essa viagem aqui no centro e aí a gente criou esse mapa de *stakeholders*, que consideramos que de alguma forma estão envolvidos nesse processo de viagens. Você concorda com esse mapa, você tiraria alguém ou colocaria alguém?

Gisele:

Eu concordo, eu acho que hoje eu não sei se vocês englobaram toda uma parte da internet em si, Tripadvisor, Booking, todas essas facilidades que temos hoje sem pedir ajuda a uma agencia hoje em dia, muitas vezes você faz sua própria viagem consultando sites, consultando todos programas que tem...

Pesquisadora: Legal, então hoje a gente colocaria aqui, acharia um nome talvez rede sociais, aplicativos, facilidades que te ajudam em uma viagem hoje? Gisele, você viaja bastante a trabalho? Quais são os seus principais destinos e motivos para viagens?

Gisele: Olha, a gente vai bastante para o Rio por conta da fábrica que está lá, a gente tem reuniões para lá, Goiás também é um destino que a gente vai para reunião em relação a parte

de logística, e às vezes quando tem um congresso global da Roche vai para Europa onde acontece a maioria das vezes.

Pesquisadora: Então os motivos são essas reuniões?

Gisele: Isso, reunião de trabalho e cursos ou palestras relacionadas ao trabalho

Pesquisadora: Como que funciona o processo de aprovação de viagens e como são as regras relativas a produtos de viagens como hotel, classe de vôo...?

Gisele: A regra a partir do momento que você escolhe a tarifa mais barata já está com uma aprovação automática, então a Roche tem um sistema onde você já compra sua passagem, então se é uma viagem nacional você já escolhe a mais barata você mesma emite, quando é internacional tem a agência que ajuda a gente com as cotações, e caso a gente escolha a mais barata a agência mesmo já emite, os hotéis eles já têm os tarifários.

Pesquisadora: Já está tudo parametrizado?

Gisele: Já

Entrevistadora: Então se você precisa viajar, você não precisa pedir para seu gestor imediato nada, vocês na verdade já conversaram?

Gisele: Isso eu só aviso eu vou para esse lugar, depois quando é feita a emissão ele recebe um email avisando seu funcionário tal emitiu uma passagem ...

Pesquisadora: ok, ele vai ter esse report depois. Gisele, o mestrado que eu faço é em hospitalidade como eu te falei antes, para você o que é hospitalidade?

Gisele: Hospitalidade para mim acho que é muito essa questão de receber, como que eu como viajante vou ser recebida, tanto pela companhia aérea, pelo hotel, pela cidade em si, para mim tem muito o receber, ter essa empatia quando chega na cidade, no local que você vai ficar

Pesquisadora: Em nossos estudos entendemos a hospitalidade como uma relação entre dois personagens, um que vai assumir o papel de anfitrião ou como dono da casa, o que está no seu lugar, e o outro que chega de um lugar de fora e que vai precisar ser acolhido de alguma forma, é essa relação que a gente chama de hospitalidade, você entende que aqui na empresa, você identifica relações de hospitalidade aqui na Roche, da empresa com os colaboradores ou entre os colaboradores, é uma empresa hospitaleira?

Gisele: Ela é, acho assim toda empresa cada área tem sua particularidade, mas assim pelo que eu consigo ver é a Roche empenhada em que as pessoas se sintam bem acolhidas aqui e que tomem essa cultura para receber os outros

Pesquisadora: E entre esses *stakeholders*, você consegue identificar alguma relação de hospitalidade que exista entre essas linhas?

Gisele: Olha, eu acredito que ate mesmo com os concorrentes você tem que ter, porque eles se falam, eles tentam ver as práticas, compartilhar, existe esse ambiente, todos eles estão em prol de um bom atendimento de um bom serviço de hospitalidade

Pesquisadora: E por exemplo entre empresa e clientes da Roche, você entende que essa relação pode star permeada por hospitalidade por exemplo?

Gisele: Sim

Pesquisadora: E a Roche com vocês que são os viajantes, você entende que existe uma relação de hospitalidade?

Gisele: A Roche ela preza pelo bem-estar, lógico que a empresa não consegue agradar todo mundo, sempre tem pontos que há um atrito, mas essa questão do bem-estar do funcionário, que esteja descansado, que ele vai a uma reunião, a empresa pensa qual o melhor trajeto, você tem toda essa preocupação com funcionário

Pesquisadora: Você consegue me dar algum exemplo, de algum momento em que você está viajando e percebe a Roche assumindo esse papel de anfitriã, um exemplo prático?

Gisele: Acredito assim, a gente já tem a ferramenta que ajuda bastante, ela é mais prática, você consegue ver o preço, você consegue emitir, acho que toda a parceria que a Roche faz com os bons fornecedores, então ela preza muito isso, então toda essa parte de companhias a gente tem um acordo, não é só uma questão eu quero um preço menor e pronto, existe uma preocupação com a qualidade, o que vai ter de melhor, então tudo isso é prezado dentro da companhia

Pesquisadora: E você entende que esses cuidados contribuem para o sucesso dessas viagens?

Gisele: Ah, com certeza

Pesquisadora: Porque a viagem é feita com um objetivo, não somente ir viajar...

Gisele: Não é, você tem um objetivo que como te falei a partir do momento que você faz uma boa viagem, você está em um hotel que te dá as condições seja de descansar, chegar, sentar e começar a trabalhar, acho que tudo isso pesa muito

Pesquisadora: Gisele, nesse processo da mobilidade corporativa quais são as prestações de serviços que você consegue identificar? Que são várias, quem que está prestando serviço para quem aí?

Gisele: Quando a gente viaja tem muita coisa envolvida, vai desde a agencia que vai com essa intermediação para a gente e a gente tem, acho que o único processo que a gente não tem muito definido é a questão da mobilidade para o aeroporto, que você pode pegar um taxi, um uber, o que você quiser, mas acho que toda essa parte da companhia área, o hotel, se você locar um carro, está tudo envolvido

Pesquisadora: E você acha que essas prestações de serviço que você vem experimentando nessas viagens levam em conta a suas especificidades como viajante, você acha que tem algo no caminho como uma personalização desses serviços ou não?

Gisele: Acho que está caminhando, como uma empresa acho que fica um pouco difícil de você ter tanta especificidade, pois cada um tem o seu jeito e hoje em dia a gente está muito mais antenado, a gente consegue pesquisar muito mais coisas, então quando você vai comprar a passagem você já quer saber naquela cidade o que tem , o que você pode fazer, quais são os aeroportos, então você tem muito mais ação, mas também você tem um pouco que tem que seguir a política da empresa, você tem procurado atender cada expectativa de cada viajante, mas também você tem uma política que às vezes você não consegue atender tudo, mas acredito que sim que a gente acaba.... que a Roche está dentro desse foco

Pesquisadora: E na sua opinião uma boa ou correta prestação de serviços pode constituir um diferencial competitivo para esse prestador de serviço, no sentido de se você presta um bom serviço você vai diferenciar do seu concorrente; é esse serviço que vai te dar esse diferencial?

Gisele: Acho que você vê muito isso na questão do taxi, do uber, acho que o uber não é só uma questão do preço é muito mais o que o motorista te oferece, não é porque é mais barato que eu vou pegar, mas se não te trouxer segurança, comodidade, o cara tem um wi-fi, ou cara tem uma água, tudo isso incluso no pacote então você vê com certeza a prestação de serviço, acho que a atenção individual, quando você viaja muito e uma pessoa te chama pelo nome, e

você gosta, já está tudo lá, isso com certeza te conquista muito mais do que um preço mais em conta.

Pesquisadora: E aí você acha que se a gente insere nesse momento a hospitalidade, nessa prestação, seria mais um fator nessa competitividade?

Gisele: Sim, com certeza

Pesquisadora: Você tem algum exemplo de serviço onde você pôde identificar a hospitalidade que te fez falar nossa, esse cara me ganhou?

Gisele: Teve uma questão de uma vez que eu precisei locar um carro e não tinha reservado nada, e eu falei olha moço eu preciso, estou aqui viajando a trabalho e ai ele falou você trouxe o seu crachá? Eu falei ai moço, eu não trouxe, ele falou não, pode deixar, eu vou dar um jeito e tal, e aí você vê que a pessoa não ficou só apegada na burocracia de tudo, eu falei se você quiser eu te mando um email, ele falou pode ficar tranquila que a gente vai dar um jeito, então acho que é isso, primeiro resolveu meu problema depois ia ver como a gente ia fazer o resto, então isso é muito importante.

Pesquisadora: Legal Gisele. Para mim isso é tudo. Muito obrigada!!