

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
BEATRIZ GODINI CHUECO**

**A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE POR MEIO DOS
INTERMEDIADORES DA MOBILIDADE CORPORATIVA E
SEUS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS EM *TRAVEL MANAGEMENT COMPANY*,
ONLINE TRAVEL AGENCY E CONSOLIDADORA**

**São Paulo
2017**

BEATRIZ GODINI CHUECO

**A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE POR MEIO DOS
INTERMEDIADORES DA MOBILIDADE CORPORATIVA E
SEUS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS EM *TRAVEL MANAGEMENT COMPANY*,
ONLINE TRAVEL AGENCY E CONSOLIDADORA**

Dissertação de Mestrado apresentado 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
2017**

C559r

Chueco, Beatriz Godini

A relação da Hospitalidade por meio dos intermediadores da mobilidade corporativa e seus *stakeholders*: um estudo de casos múltiplos em *travel management company*, *online travel agency* e consolidadora / Beatriz Godini Chueco. – 2017.
136f.: il.; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2017.

Bibliografia: f. 113-124.

1. Hospitalidade. 2. Mobilidade Corporativa. 3. *Stakeholders*. 4. Serviços. 5. Canais de Distribuição. I. Título.

CDD: 338.479 1

BEATRIZ GODINI CHUECO

**A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE POR MEIO DOS
INTERMEDIADORES DA MOBILIDADE CORPORATIVA E
SEUS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS EM *TRAVEL MANAGEMENT COMPANY*,
ONLINE TRAVEL AGENCY E CONSOLIDADORA**

Dissertação de Mestrado apresentado 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

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem.
Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo”.

Walter S. Landor

AGRADECIMENTOS

Agradecer sempre, ser grata por todos aqueles que me apoiaram desde o início, quando decidi que faria o mestrado e de tudo que teria que abrir mão por dois anos para me dedicar aos estudos. Eu sabia que esses dois anos não seriam fáceis, principalmente na tarefa de conciliar trabalho, estudos e vida pessoal, mas não imaginava que esses dois anos passariam tão rápido e o quanto seria prazeroso. Era o novo, o desconhecido, mas só posso agradecer a todos que estiveram sempre me dando apoio nos obstáculos do dia a dia.

Agradeço aos meus pais Angela e Antonio, por terem me dado toda base que tenho hoje e por serem sempre meus maiores incentivadores de investir sempre nos estudos e nunca parar. Agradeço ao meu marido, por ter me apoiado desde o dia em que decidi me inscrever na avaliação do mestrado, por ter sempre acreditado em mim, encorajando e compreendendo minhas ausências nesse período.

Agradeço a minha irmã Adriana, mesmo de longe, acompanhou todas as etapas e sempre torceu pelas minhas conquistas.

Ao meu cunhado Joseph, sempre ao lado de minha irmã e torcendo por mim.

Pela minha avó Maria, que não me viu concluir o mestrado, mas, de onde estiver, sei que está torcendo por mim.

A todos os meus amigos que entenderam que seria uma nova fase.

À família do meu marido que soube compreender que, mesmo eu estando presente, estaria ausente, dedicada aos artigos e leituras de pesquisas.

A todos os meus companheiros de trabalho que compartilharam da experiência comigo no dia a dia.

A todos que puderam cooperar com minha pesquisa concedendo as entrevistas.

À minha orientadora Elizabeth Wada, só posso agradecer muito por tudo que acrescentou ao longo desses dois anos. Terminei o mestrado entendendo as questões que a vida nos traz, sempre pelo lado positivo.

Aos demais professores que contribuíram muito para o desenvolvimento de minha pesquisa por meio das disciplinas e auxílios no dia a dia.

E, por fim, agradeço a todas as amigas que pude fazer ao longo desses dois anos. Levarei as experiências que pudemos dividir ao longo de toda vida, que possamos sempre estar juntas, como nos intitulamos: as orientandas da Beth!

RESUMO

A hospitalidade é um sinal de humanidade. Nela é possível observar o limite geográfico e o limite do civilizado e o do selvagem. O foco em produtos e serviços dos setores hoteleiros e restaurantes complementam as definições de hospitalidade por meio da administração da hospitalidade voltada para o alimento, a bebida e a acomodação. Quando aborda-se o conceito sobre *stakeholders* tem-se Freeman que afirmar que este é todo e qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo seu meio. A mobilidade corporativa vem crescendo nos últimos tempos, propiciada pela globalização, facilitando a troca rápida de comunicação, permitindo novos alcances tecnológicos e propiciando intercâmbios de conhecimento. A mobilidade corporativa envolve o ir e vir, com o interesse comercial presente nas viagens de negócios. Os serviços fazem parte da mobilidade corporativa e possuem relação com a hospitalidade quanto a ação de receber por parte do anfitrião para com o hóspede, mesmo sob a ótica comercial - empresa e cliente. Com base nos conceitos apresentados e o interesse da pesquisadora na área, chegou-se a seguinte problemática da pesquisa: de que forma os serviços dos intermediadores como canais de distribuição da mobilidade corporativa criam estratégias por meio de seus *stakeholders* e a gestão da hospitalidade? Com a problemática identificada, foi possível traçar o objetivo geral da pesquisa, em que se buscou compreender a relação de hospitalidade e dos *stakeholders* dos intermediadores aqui tratados como canais de distribuição e de mobilidade corporativa por meio dos serviços prestados. Por objetivos específicos, procurou identificar os principais *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa e de que forma a gestão da hospitalidade contribui para suprir as necessidades dos clientes por meio dos serviços prestados. Para atender a proposta da pesquisa foram testadas três proposições: P1) Os *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa atuam sob a gestão da hospitalidade para a entrega dos seus serviços; P2) A organização assume o papel de anfitrião com seus funcionários para transmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes; e P3) A relação de hospitalidade, por meio dos *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa, está presente nesse processo. Como metodologia, foi realizado uma pesquisa empírica, qualitativa e de caráter exploratória composta pelo referencial teórico, um estudo de casos múltiplos, de acordo com os ensinamentos de Yin (2005) e aplicação de entrevista semiestruturada, cujos dados obtidos foram categorizados e analisados pela técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977). Os resultados obtidos consideram que a hospitalidade está presente nos intermediadores da mobilidade corporativa e seus *stakeholders*. Nos dois cenários foi possível identificar a importância da hospitalidade nessa relação.

Palavras-Chave: Hospitalidade. Mobilidade Corporativa. *Stakeholders*. Serviços. Canais de distribuição.

ABSTRACT

Hospitality is a sign of humanity; it is possible to observe that it is a limit of geography and civilized and wild boundary. The focus on product and service of the hotel and restaurant sectors complement as definitions of hospitality through the administration of hospitality that is dedicated to food, beverage and service as a service management. When we approach the stakeholder, the first concept is defined by a group of people who are part of a company or a group or an individual that can be affected or affect by the environment that belongs. The growing of the corporate mobility in recent times, it was facilitated by Globalization, which facilitates a fast exchange of communication, allows new technological achievements and fosters exchanges of knowledge, corporate mobility includes the coming and going with a commercial interest in business travel. The services are part of the corporate mobility and are related to hospitality and receive the host for the guest, even if it is by the optics of a company and client. Based on the current concepts and the interest of the researcher in the area, we reached a research problem: how intermediary services , here considered, distribution channels of corporate mobility create strategies through its stakeholders and hospitality management, after identified the problematic, it was possible to think about the general objective of the research in search of a relationship between the hospitality and the stakeholders of the distribution channels, the corporate mobility through its services. Through its specific objectives, it sought to identify key stakeholders of corporate mobility intermediaries and contributory hospitality management for clients as service clients. To meet the research proposal with tested three proposals: P1) The stakeholders of the corporate mobility intermediaries act under a hospitality administration to deliver their services; P2) An organization has taken on the role of host with its employees to convey the benefits of its management to its customers; P3) The hospitality relationship, through the interveners of the corporate mobility intermediaries, is present in the process. As a methodology, an empirical, qualitative and exploratory research was carried out, composed by the theoretical reference, a multiple case study, according to the teachings of Yin (2005) and semi-structured interview application, whose data were categorized and analyzed by the technique Of Content Analysis proposed by Bardin (1977). The results obtained consider that hospitality is present in the intermediaries of the corporate mobility and its stakeholders, in both scenarios is possible to identify it.

Key-Words: Hospitality. Corporate Mobility. Stakeholders. Services. Distribution Channel..

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interfaces da hospitalidade nos domínios privado, social e comercial	20
Figura 2 - Representação do ciclo de reprodução de uma organização.....	25
Figura 3 - Visão gerencial da empresa	26
Figura 4 - Mapa de <i>stakeholders</i>	27
Figura 5 - Tipologia de <i>stakeholders</i>	29
Figura 6 - O espectro da tangibilidade	32
Figura 7 - A lacuna do cliente	35
Figura 8 - Modelo de desempenho - atitude - comportamento	37
Figura 9 - Estratégia de distribuição do processo para o turismo	46
Figura 10 - Fluxograma das etapas da pesquisa	58
Figura 11 - Logomarca Avipam	61
Figura 12 - Logomarca Expedia	61
Figura 13 - Mapa de <i>stakeholder</i>	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores que compõem o referencial teórico	16
Quadro 2 - Comparação entre as hospitalidades social e comercial.....	20
Quadro 3 – Os tempos e os espaços da hospitalidade humana	21
Quadro 4 - A evolução da administração de marketing	33
Quadro 5 - Classificação de mobilidade corporativa	44
Quadro 6 - Etapas básicas de canais de distribuição	47
Quadro 7 - Categorização do roteiro de entrevista com gestores dos intermediadores da mobilidade corporativa	59
Quadro 8 - Categorização do roteiro de entrevista com os <i>stakeholders</i> do processo de mobilidade corporativa	60
Quadro 9 - Identificação dos entrevistados	67
Quadro 10 - Síntese de respostas dos gestores	70
Quadro 11 - Síntese de respostas dos <i>stakeholders</i> da Avipam	76
Quadro 12 - Síntese de respostas dos <i>stakeholders</i> da Expedia	77
Quadro 13 - Síntese de respostas dos <i>stakeholders</i> da Gapnet	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Segmento aéreo nacional	49
Tabela 2 - Segmento hoteleiro nacional – Por Cidade	51

LISTA DE SIGLAS

ABAV – Agência Brasileira de Agências de Viagens

ABRACORP – Associação Brasileira de Viagens Corporativas

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

OTA – *On Line Travel Agency*

PGT – Programa de Gestão de Talentos

TMC – *Travel Managment Company*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE, STAKEKEHOLDERS E SERVIÇOS	18
1.1 Hospitalidade	18
1.2 <i>Stakeholders</i>	24
1.3 Serviços	31
1.4 Hospitalidade, <i>stakeholders</i> e serviços	37
CAPÍTULO 2 MOBILIDADE CORPORATIVA E INTERMEDIACÃO	40
2.1 Mobilidade corporativa	40
2.2 Canais de distribuição	45
2.3 Mobilidade corporativa e canais de distribuição	52
CAPÍTULO 3 MÉTODO	54
3.1 Estudo de casos múltiplos e análise de conteúdo	54
3.2 Categorização	59
3.3 Objetos de estudo	60
3.4 Protocolo de Pesquisa	63
3.4.1 <i>Visão geral</i>	63
3.4.2 <i>Procedimento de campo</i>	64
3.4.3 <i>Roteiros de entrevistas</i>	64
CAPÍTULO 4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	67
4.1 Apresentação dos entrevistados.....	67
4.2 Verificação das proposições	80
4.3 Discussão dos resultados	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
APÊNDICE	95

INTRODUÇÃO

A hospitalidade é um sinal de civilização, é possível observar que é traçado um limite de geografia e o limite de civilizado e selvagem (MONTANDON, 2011). Para entender a dádiva presente na hospitalidade, é preciso determinar que o homem, mesmo em sua realidade atual, encontra-se atrás da dádiva, para não deixar se iludir por falsas aparências, para ele não existe generosidade, apenas um interesse material (GODBOUT; CAILLÉ, 1999).

A hospitalidade social possui semelhanças à hospitalidade comercial, como a necessidade e a interação entre os envolvidos, considerados como receptor e provedor (LOCKWOOD; JONES, 2004). Atitudes contrárias as de não virtude da hospitalidade são consideradas inospitalidade, quando não há interesse do contato com o outro, em dar e receber. Em muitos casos pode-se encontrar até casos de hostilidade (CAMARGO, 2015).

As práticas sociais que envolvem a hospitalidade podem ser divididas em dois eixos: o eixo de tempos sociais em que se considera o receber, o hospedar, o alimentar e o entreter; e o eixo de espaços sociais, em que ocorre no espaço doméstico, público, comercial e virtual (CAMARGO, 2004).

O foco em produto e serviço dos setores hoteleiros e restaurantes complementam as definições de hospitalidade por meio da administração da hospitalidade. Esta se dedica à administração do alimento, da bebida e da acomodação como serviço (BROTHERTON; WOOD, 2004).

O domínio comercial traz a hospitalidade como uma relação de atividade econômica caracterizada pela troca de dinheiro ao fornecer alimentos, bebidas e hospedagem. Nas economias industriais modernas as mesmas obrigações com relação à hospitalidade ocorrem em contextos comerciais. A base do estudo permanece no domínio cultural para que se agregue um conjunto valioso de percepções como ponto de partida para reestruturar a oferta comercial da hospitalidade (LASHLEY, 2015).

Hospitalidade, por ser um conceito voltado para uma relação entre pessoas, onde, na pesquisa em questão, o ponto focal está na empresa anfitriã e seus *stakeholders*, é preciso identificar o conceito de *stakeholder* e, para isso, esta abordagem é apresentada primeiramente por Freeman, que propõe que “*stakeholder* é todo e qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou sofrer, a realização de propósito de uma corporação”, ou seja, inclui-se aqui funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação (FREEMAN, 1984, p. 92).

São considerados fatores relevantes para as estratégias mais eficazes das empresas a identificação de lacunas entre o que é percebido pelos representantes da empresa como essencial, o que a empresa projeta e como os *stakeholders* externos percebem esses atributos. (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009). Os autores ressaltam que as metas baseadas no real potencial dos *stakeholders* permitem que a análise também perceba a forte ameaça ou cooperação relacionada aos *stakeholders* e, dessa forma, não ter planos opostos aos deles.

As empresas anfitriãs são definidas na pesquisa como os canais de distribuição da mobilidade corporativa, conceito esse que vem crescendo nos últimos tempos propiciada pela globalização, facilitando a troca rápida de comunicação, permitindo novos alcances tecnológicos e intercâmbios de conhecimento. A economia global tem impulsionado os deslocamentos de profissionais com as mais diversas finalidades.

A mobilidade humana é o processo de ir e vir envolvendo o conjunto de recursos necessários para ocorrer. A mobilidade corporativa é baseada no trabalho e na gestão estratégica. Ela remove as barreiras geográficas para crescimento e o sucesso, promovendo a mobilidade física e social do indivíduo com o interesse capitalista (FERREIRA; WADA, 2011).

A mobilidade corporativa não trata apenas do deslocamento por meio das viagens de empregados com o objetivo de fazer negócios e que ocupam a posição de clientes em uma agência de viagens corporativa, mas pode também incluir nesse deslocamento o próprio empregado do mercado de turismo. Zampoukos e Ioannides (2011) sugerem que existe também uma migração de pessoas que trabalham com o turismo e a hospitalidade, induzindo, que essa mobilidade humana pode ser motivada por fatores como a busca de aventura, a oportunidade de trabalho e a autorrealização.

As viagens corporativas são deslocamentos com o interesse de participação em reuniões, treinamentos, visitas a clientes, fechamentos de negócios e participação em feiras e conferências. Sem o processo de viagem de negócios não tem como a mobilidade corporativa existir, uma vez que a ela é torna possível a viagem de negócios. (BEAVERSTOCK et al., 2009)

Os serviços fazem parte da mobilidade corporativa e possuem relação com a hospitalidade quanto ao receber do anfitrião para com o hóspede, mesmo sob a ótica empresa e cliente. Assim, esta pesquisa desenvolveu o referencial teórico sobre os temas Hospitalidade, Mobilidade corporativa, *Stakeholders*, Canais de distribuição e Serviços e as proposições sobre o assunto.

Serviços são atos, processos e atuações oferecidos por uma empresa ou pessoa para outra empresa ou pessoa. Podem ser divididos entre setores e companhias de serviços, serviços como produtos, serviço ao cliente e serviço derivado. Os serviços podem ser tangíveis ou intangíveis (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Na atualidade, o cliente possui diversas opções de prestação de serviço, caso não fique satisfeito com o serviço que lhe foi prestado, ele pode trocar de fornecedor a qualquer momento. As pessoas, os processos, os programas e o desempenho transformam-se para que sejam aplicados a todos os setores da empresa e para que os gerentes fiquem mais alinhados com toda a companhia (KOTLER, 2000) e, assim, por intermédio do serviço exemplar, criam estabelecem estratégias mais competitivas (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Os canais de distribuição da mobilidade corporativa considerados pela pesquisa para a análise da relação de hospitalidade entre *stakeholders* foram três intermediadores: a) *Travel Management Company* (TMCs), que são agências de viagens para o público corporativo com a função de fazer a gestão das viagens prestando consultoria especializada por intermédio dos consultores de viagens e de auxílio para todo o período da viagem do seu cliente. A consolidadora de viagem fornece os produtos para as agências de viagens com preço especial e negociado diretamente com o fornecedor final (companhia aérea). As agências de vendas de viagens por meio virtual *Online Travel Agency* (OTA) têm a função de uma agência de viagens comum, porém, com realização de venda apenas via *web sites* e *e-commerce*. Vendem seu serviço, na maior parte, para pessoas físicas e possuem auxílio limitado pós-aquisição.

Dessa forma, após identificação das palavras-chave, iniciou-se as etapas seguintes para a formulação de uma base para a pesquisa de campo. A pesquisadora possui vivência no tema Mobilidade corporativa e, por esta razão, o interesse de aprofundar os seus conhecimentos na área e entender melhor a relação deste assunto com a Hospitalidade.

A pesquisa se justifica pelo interesse da pesquisadora, pela presença da Hospitalidade no dia a dia das agências que tratam da Mobilidade corporativa e, também, pela possibilidade de criar uma estratégia competitiva com base nos serviços oferecidos e na relação de hospitalidade.

Mediante ao que foi exposto, chegou-se a problemática: de que forma os serviços dos intermediadores como canais de distribuição da mobilidade corporativa criam estratégias por meio de seus *stakeholders* e da gestão da hospitalidade?

Por objetivo geral a pesquisa buscou compreender a relação da hospitalidade e os *stakeholders* dos intermediadores, aqui tratados como canais de distribuição, da mobilidade corporativa por meio de seus serviços. Por objetivos específicos determinou-se:

- . Identificar os principais *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa;
- . Verificar de que forma a gestão de hospitalidade contribui nas necessidades por meio de seus serviços.

Desta forma, ao identificar possíveis respostas para a problemática, definiu-se três proposições testadas na fase dois da pesquisa:

P1. Os *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa atuam sob a gestão da hospitalidade para a entrega de seus serviços.

. P2. A organização assumi o papel de anfitriã por meio dos seus funcionários para transmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes.

. P3. A relação de hospitalidade, por meio dos *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa, está presente nesse processo.

Após a identificação da problemática, dos objetivos geral e específicos e da formulação das proposições, definiu-se o método para a obtenção dos dados e realizar a sua análise, considerando se tratar de uma pesquisa empírica, de caráter qualitativo e exploratório com base em um estudo de casos múltiplos de acordo com o proposto por Yin (2005). Para a análise dos dados obtidos utilizou-se a categorização da Análise de Conteúdo como ensinada por Bardin (1977).

Na primeira etapa do estudo, elaborou-se do referencial teórico, por meio da pesquisa bibliográfica em periódicos como *Tourism Managment*, *Applied Mobilities*, entre outros. Utilizou-se também artigos publicados na base de dados do *Google Acadêmico* e da *Ebsco*, pesquisas mercadológicas, *sites* de turismo e obras de autores consagrados que pudessem contribuir para a fundamentação do referencial teórico. Nessa etapa, foram tratados os temas Hospitalidade, *Stakeholders*, Serviços, Mobilidade corporativa e Canais de distribuição.

Os objetos de estudo foram selecionados de acordo com a sua representação no turismo corporativo. Foram selecionadas: Avipam para a *Travel Managment Company* (TMC), empresa voltada para a venda e a gestão de viagens corporativas; *On-line Travel Agency* (OTA), presta serviços de venda de passagens e de hospedagens *on-line* para pessoa física e pessoa jurídica; e *Gapnet*, consolidadora da empresa responsável pela aquisição de passagens em grande escala para revenda às agências de viagens.

Para o referencial teórico, os autores escolhidos de acordo com as palavras-chaves estão demonstradas no quadro 1.

Palavras-Chaves	Autores
Hospitalidade	Montando (2011); Camargo (2004); Godbout e Caillé (1999); Lynch, Molz, Mcintosh, Lugosi e Lashley (2011); Laschley (2004); Lockwood e Jones (2004); Lashley, Lynch e Morrison (2007); Brotherton e Wood (2004); Camargo (2008); Rejowski e Oliveira (2013); Benveniste (1995); Perez (2007); Camargo (2015); Camargo (2006); e Lashley (2015)
Stakeholders	Freeman (1984); Kubo, Costa, Faria e Carmona (2014); Sabino, Procopiak, Hoffmann e Hoffmann (2005); Lyra, Gomes e Jacovine (2009); Mitchell, Bradley e Donna (1997); Freeman (2001).
Serviços	Zeithaml, Bitner e Gremler (2014); Bloom, Kotler e Hayes (2002); Kotler (2000); Melo (2011); Leite e Rego (2011); Durão, Mendonça e Barbosa (2007); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).
Mobilidade corporativa	Scheller e Urry (2016); Pedersen, Hannam e Kesselring (2016); Ferreira e Wada (2011); Beaverstock (2009); INE Global (2014); Zampoukos e Ioannides (2011); Holland e Martin (2015); Jones (2013); Guimarães (2011); Allaire e Mihaela (1984); Lenz, Gewald e Coccorullo (2015).
Canais de distribuição	Gomes (2010); Pearce (2009); Zagheni e Luna (2011); Buhalis e Laws (2001); Toledo, Sztutman e Rubal (2001); Brasil (2006); e Abracorp (2016).

Quadro 1 – Autores que compõem o referencial teórico

Fonte: elaborado pela autora

Após a apresentação da construção do referencial teórico e da escolha dos objetos de estudo, desenvolveu-se a etapa da categorização de acordo com o método proposto por Bardin (1977):

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. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p. 117).

Para tanto, realizou-se primeiramente três entrevistas, com um gestor de cada empresa selecionada e que exerce o papel do canal de distribuição. Cada gestor apresentou dois *stakeholders* que consideram mais importantes para seu processo de serviço. As entrevistas foram realizadas de forma presencial e tiveram seus conteúdos gravados e, posteriormente, transcritas.

Foram realizadas nove entrevistas ao todo e organizadas da seguinte maneira:

. **Entrevistas com gestores dos intermediadores da mobilidade corporativa:** Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em que os gestores, convidados primeiro por *e-mail* e, na segunda tentativa, via telefone. Ao total, foram três entrevistas, um de cada empresa aqui apresentada.

. **Entrevistas com Stakeholders propostos pelos gestores entrevistados anteriormente:** foi realizada uma entrevista semiestruturada com cada *stakeholder* indicado pelo gestor de cada empresa entrevistada anteriormente. Os entrevistados foram convidados por *e-mail* e, posteriormente, via telefone, somando seis entrevistados.

Nos próximos capítulos apresentam-se os conceitos das palavras-chaves que corroboraram com as proposições que testadas por meio das entrevistas.

Ao final das entrevistas, os dados foram organizados de acordo com a categorização de Bardin (1977), bem como a análise e discussão dos resultados, a verificação das proposições e as considerações finais que revela se os objetivos foram alcançados, descreve as limitações da pesquisa e propõe estudos futuros.

CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE, *STAKEKEHOLDERS* E SERVIÇOS

1.1 Hospitalidade

A hospitalidade é vista como uma forma de interação social, pois se baseia em ritos e leis. De acordo com Montandon (2011), o processo de hospitalidade tem o início ao adentrar pela soleira, ultrapassando o limite entre mundos desconhecidos, o dentro e o fora, ou seja, entre o anfitrião e o hóspede, os principais envolvidos na relação da hospitalidade. Segundo o autor, “As regras de cortesia estão mais do nunca em vigor na cena hospitaleira que encerra muitos perigos. Uma vez tendo entrado, a modéstia, a reserva, a negação da intrusão e a aparência de submissão devem ser claramente percebidas” (MONTANDON, 2011, p. 32).

Estabelecida por conceitos apresentados por autores de diferentes origens, a hospitalidade pode ser estudada por autores da escola francesa, inglesa e norte-americana. Em sua definição, possui quatro deveres: recepcionar, hospedar, alimentar e entreter, determinando, então, uma visão da dádiva, que parte de alguém e quem a recebe tem o sentimento de retribuir. “Nem toda dádiva insere-se dentro da hospitalidade, mas toda ação de hospitalidade começa com uma dádiva” (CAMARGO, 2004, p. 19).

Para entender a dádiva presente na hospitalidade é preciso determinar que o homem, mesmo em sua realidade atual, encontra-se atrás da dádiva, para não deixar se iludir por falsas aparências, pois, para ele, não existe generosidade, apenas um interesse material. Mesmo que a dádiva esteja presente em todo lugar, é preciso não confundí-la com a caridade, a beneficência ou a generosidade. A sociedade moderna não crê em algo que não represente um interesse material, por essa razão, essa mesma sociedade, não crê na dádiva.

Quando se recebe uma dádiva existe o medo de uma recusa ou provoca o sentimento de obrigação de retribuição e, por isso, a dádiva é o símbolo das relações de pessoa a pessoa, marca das afinidades eleitas (GODBOUT; CAILLÉ, 1999). A dádiva tem seus perigos e seduções no mundo moderno:

Passando pelas relações de amizade, de camaradagem ou de vizinhança, as quais tão pouco se compram, se impõe pela força ou se decretam, mas pressupõem reciprocidade e confiança; e terminando, provisoriamente e para não alongar uma lista que poderia ser interminável, pelas empresas, a administração ou a nação, as quais pereceriam todas rapidamente se os assalariados não dessem nada além daquilo que o seu salário rende, se os funcionários não dessem alguma prova de espírito público e se um número

suficiente de cidadãos não estivesse pronto a morrer pela pátria (GODBOUT; CAILLÉ, 1999, p. 20).

A visão da escola inglesa traz uma abordagem diferente da hospitalidade pela dádiva, mantendo o papel do anfitrião e do hóspede. A abordagem se dá por meio da hospitalidade comercial e acredita-se que a hospitalidade comercial e a hospitalidade pública têm origem na hospitalidade doméstica. Esse comércio da hospitalidade acaba por abolir o sacrifício presente na dádiva, pois implica a troca de serviços por dinheiro, sendo relacionada sempre a pessoas. (CAMARGO, 2004).

Observa-se que a hospitalidade ser uma forma de tentar obter um controle sobre o "outro", entendendo que as pessoas são como estranhos em um ambiente físico, econômico e social. A hospitalidade consegue transformar os estranhos em familiares, inimigos em amigos, amigos em melhores amigos. A gestão acaba por enfatizar ainda mais a hospitalidade como argumento central para a organização da sociedade evidenciando a inclusão e exclusão (LYNCH et al., 2011).

No domínio social identifica-se a hospitalidade nos cenários que ocorrem junto com os impactos das forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação. No domínio privado considera-se o impacto do relacionamento anfitrião e hóspede. Na hospitalidade comercial a hospitalidade é tratada como atividade econômica. O ponto de intersecção entre os três domínios é chamado de gestão de experiência em hospitalidade, ou seja, onde ela pode ser planejada. A relação de hospitalidade tem por base essa relação entre o anfitrião e o hóspede e deve ser compreendida que ela pode trazer benefícios para os envolvidos (LASHLEY, 2004).

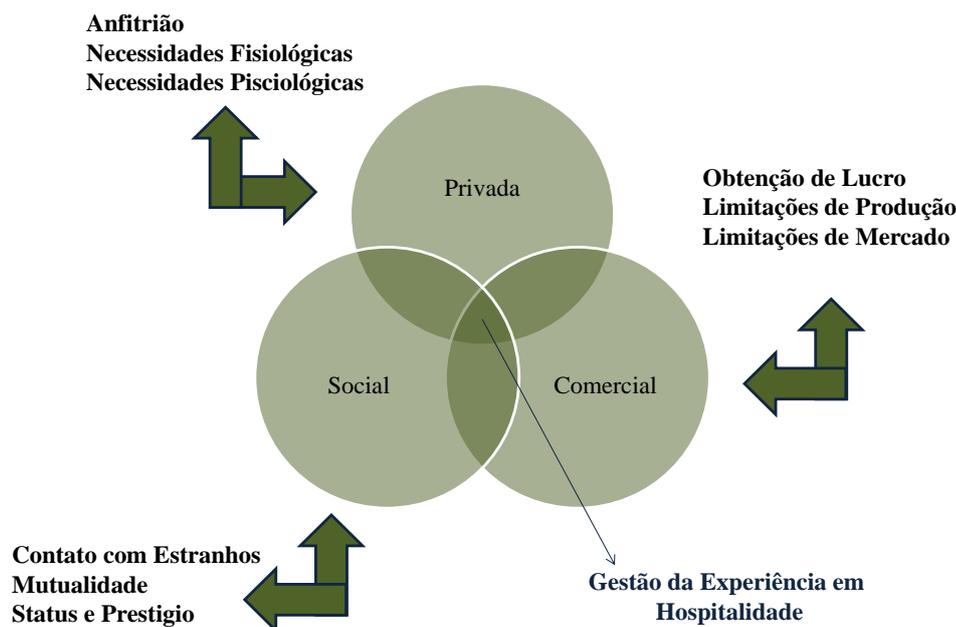


Figura 1 – Interfaces da hospitalidade nos domínios privado, social e comercial
 Fonte: adaptado de Lashley (2004, p.4).

A hospitalidade social possui semelhanças à hospitalidade comercial, como a necessidade de haver interação entre os envolvidos, considerados como receptor e provedor. Existem também semelhanças com os produtos que envolvem a hospitalidade, como a comida, a bebida, a acomodação e a atmosfera. Ambas começam com a intenção de oferecer algo. Enquanto a hospitalidade social é movida pela oferta a hospitalidade, a comercial é pela demanda. Na hospitalidade social é o anfitrião quem convida suas visitas para passarem juntos um período, lhes oferecendo acomodação, bebida e comida. Na hospitalidade comercial é o cliente que decide quanto tempo irá ficar e o que irá comer e beber. (LOCKWOOD; JONES, 2004) (Quadro 2).

Hospitalidade social	Hospitalidade comercial
Movida pela oferta	Movida pela demanda
Ocasional	Ininterrupta
Pequena escala	Grande escala
Autoadministrada	Administrada por terceiros
Instalações não inauguradas	Instalações inauguradas
Experiência única	Experiência repetível
Atividade personalizada	Economia de escala
Experiência social	Experiência de serviço
Não visa o lucro	Sustentabilidade financeira

Quadro 2 - Comparação entre as hospitalidades social e comercial
 Fonte: Adaptada de Lockwood e Jones (2004)

As práticas sociais que envolvem a hospitalidade podem ser divididas em dois eixos: o eixo de tempos sociais em que é considerado o receber, o hospedar, o alimentar e o entreter; e o eixo de espaços sociais, em que ocorre no espaço doméstico, público, comercial e virtual (CAMARGO, 2004) (Quadro 3).

HOSPITALIDADE	RECEPCIONAR	HOSPEDAR	ALIMENTAR	ENTRETER
DOMÉSTICA	Recepcionar pessoas em casa de forma intencional ou casual	Fornecer pouso e abrigo em casa para as pessoas	Receber em casa para refeições e banquetes	Receber para recepções e festas
PÚBLICA	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde e 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, <i>e-mail</i> .	<i>Sites</i> e Hospedeiros de sites	Programas na mídia e <i>sites</i> de gastronomia.	Jogos e entretenimento na mídia.

Quadro 3 – Os tempos e os espaços da hospitalidade humana

Fonte: Adaptada de Camargo (2004)

O domínio comercial é influenciado pelos domínios social, cultural e privado. É primordial reconhecer a importância dessa interação da hospitalidade cultural e da hospitalidade doméstica sobre a oferta comercial de hospitalidade. É também vital para o sucesso que os fornecedores comerciais criem uma compreensão mais sutil de hospitalidade, para que consigam envolver seus clientes em um nível emocional e pessoal, trazendo o sentimento de amizade e lealdade entre os convidados (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

O foco em serviço dos setores hoteleiros e restaurantes complementam as definições de hospitalidade por meio da administração da hospitalidade que se dedica ao alimento, bebida e acomodação. A administração da hospitalidade não possui uma definição. Elas são separadas de administração e de hospitalidade, mas se complementam por meio de atividades sociais, econômicas e políticas oriundas de ações de pessoas. A palavra administração torna-

se apenas um rótulo, sendo possível somente estudar como a hospitalidade é administrada em presídios, igrejas, hotéis, comércio e etc. (BROTHERTON; WOOD, 2004).

Os autores ensinam que “tais conceitos incluem (sobretudo nos últimos tempos) os “modelos de serviço de entrega” e as estratégias para “agradar o consumidor”. Esses conceitos e os conceitos afins são o resultado de uma linha de pensamento sobre administração que, em nível teórico, deve constituir objeto de estudo (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 207).

Dentro de uma organização considera-se a relação entre as partes, em que uma necessita da outra, podendo ser entendido que existe hospitalidade entre o empregador e o empregado. As relações de hospitalidade entre instituições não turísticas também podem existir, evidenciando três alternativas para tal: sua cultura, o trabalho como o fator social ao estabelecer nas relações entre as pessoas e as atitudes ou práticas hospitaleiras (CAMARGO, 2008).

A hospitalidade pode estar presente em diversos contextos, não apenas em turismo, na hotelaria e nos hospitais. É importante estudar a relação do empregado e empregador, pois existe uma necessidade bilateral. Por intermédio da hospitalidade é possível que um produto se torne mais atrativo para o cliente, sendo preciso entender suas necessidades para criar a estratégia de abordagem. É preciso perceber que essas atitudes não podem acontecer apenas com os clientes, mas com todos os envolvidos no processo, incluindo os empregados (OLIVEIRA; REJOWSKI 2013).

A abordagem da relação de hospitalidade traz também a controvérsia em suas ações, como a hostilidade. No estudo da etimologia da palavra há o primeiro indício da hostilidade, que pode estar presente na relação de hospitalidade. Um conjunto de palavras remete ao fato social como a hospitalidade e hospede. O radical *hospes* significa hóspede e *hosti-pet-s*, por sua vez, o senhor do hospede. Tem *gosti* com seu significado de hóspede e *hostis*, de inimigo. Ambos, hóspede e inimigo derivam do sentido de estrangeiro, também com origem no latim, em que o estrangeiro favorável é considerado hóspede e estrangeiro hostil é o inimigo. Em determinado momento, a palavra *hostis* começou a ser entendida como hostil e, então, aplicada para inimigo (BENVENISTE, 1995).

A primeira violência cometida com o estrangeiro é exigir que ele fale a língua do hospedeiro. Ele é, antes de tudo, estranho à língua desconhecida, a língua do hospedeiro. Perez (2007), apoiando-se em Derrida, diz que trata do estrangeiro de família, com visto, que possui nome e, também, do bárbaro, o estrangeiro que fala engraçado, que não compreende direito e não tem documentação. Ou seja, um é acolhido e o outro deportado, um é sujeito de

legislação e o outro é irreconhecível. O autor complementa explicando que a hospitalidade pura ou incondicional é gerada pelo dever moral e a obrigação única que cada um tem ao outro. A hospitalidade está aberta para alguém que não é esperado ou convidado. A hospitalidade pura ou incondicional não pode pertencer à aplicação de uma regra moral ou jurídica (PEREZ, 2007).

Para o autor, a explicação para as hospitalidades Kantianas é:

Para Kant o problema não é cognitivo, é moral, mas também se resolve juridicamente. Kant pede documentação, a hospitalidade kantiana tem limites, mas está inserida dentro de uma reflexão maior: por um lado, no âmbito da legislação da liberdade interna e do respeito ao imperativo categórico; por outro lado, no âmbito da legislação da liberdade e do respeito à lei jurídica (PEREZ, 2007, p. 26).

Perez (2007) finaliza apoiando-se em Kant para entender que o estrangeiro não é somente o outro, mas sim um cidadão do mundo, independentemente da origem territorial. Precisa ser tratado como pessoa e a hospitalidade é a forma da razão prática.

Atitudes contrárias as de não virtude da hospitalidade são consideradas inospitalidade, quando não há interesse do contato com o outro, em dar e receber, em muitos casos pode-se encontrar até casos de hostilidade. Camargo (2015) apoiado em Derrida (1997) afirma que a hospitalidade é sempre dizer sim ao outro, porém, essa colocação serve apenas com para ir contra as atitudes inospitalitárias e hostis entre nações e indivíduos.

O autor destaca que “a inospitalidade tão característica da sociedade moderna e que vitima tanto os migrantes como os turistas pode ser lida como uma falta de ‘hospitalidade’, de capacidade de hospitalidade tanto de anfitriões como de hóspedes (CAMARGO, 2004, p. 44).

No contexto da hospitalidade comercial pode ser interpretado que uma empresa não é hospitaleira ou inospitalitária quando envolve seus responsáveis diretamente ligados ao público, sendo possível considerar que este rótulo precisa ser dado a esse responsável envolvido na relação (CAMARGO, 2015).

Atualmente, operadores do turismo comercial buscam um turismo menos impessoal. Porém, é necessário ressaltar que existe um negócio turístico e suas ações comerciais de recepção, hospedagem, alimentação. Ou seja, esse comércio pode ser entendido como uma forma de abolir o sacrifício implícito na dádiva por existir a troca de serviços por dinheiro. O foco seria na relação, além da troca monetária por um serviço, proporcionando às pessoas algo além do que foi acordado. Nessa relação é possível encontrar hostilidade por parte do hóspede que deseja receber pelo serviço pago e caso não esteja de acordo com sua expectativa

pode gerar um desconforto para com os moradores locais da região escolhida pelo viajante. É comum reconhecer o desconforto que o morador local sente pela invasão da sua cidade e os impactos causados na infraestrutura (CAMARGO, 2006).

Não existe hospitalidade sem sacrifício, mas se imagina mal como os estudos turísticos poderão evoluir sem se dar conta da troca de dons e *contradons* que o contato de visitantes e visitados provoca. O primeiro desafio talvez seja o de promover uma releitura dos seus principais conceitos: passar a entender o turismo, além do negócio e da gestão do negócio, como busca de indivíduos por um eu-diferente e de um outro-diferente em espaços cambiantes; passar a entender carga turística não como o volume de visitantes que um ambiente suporta, e, sim, de que maneira um espaço e a vida que nele habita aceitam dividir-se com estranhos; aceitar que planejamento turístico é, na verdade, o planejamento da hospitalidade que um território pode e quer proporcionar (CAMARGO, 2006, p. 27).

O domínio comercial traz a hospitalidade como uma relação de atividade econômica em que possui a troca de dinheiro ao fornecer alimentos, bebidas e hospedagem. A tarefa da hospitalidade de agir com generosidade como anfitrião e de proteger os hóspedes vai além do individual e essas atitudes são tratadas como obrigações para com os outros diante da natureza da sociedade. Nas economias industriais modernas as mesmas obrigações com relação à hospitalidade ocorrem em contextos comerciais, a base do estudo permanece no domínio cultural para que agregue um conjunto valioso de percepções como ponto de partida para reestruturar a oferta comercial da hospitalidade (LASHLEY, 2015).

1.2 Stakeholders

Stakeholder apareceu pela primeira vez na literatura de gestão em um memorando interno do Instituto de Pesquisas de Stanford, em 1963. O termo foi criado para generalizar a noção de acionista como o único grupo a quem a gestão precisa ser ágil. Assim, o conceito de *stakeholder* foi originalmente definido como "os grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir" (FREEMAN, 1984, p. 31). Existem pelo menos três níveis em que é preciso compreender os processos que uma organização usa para gerenciar os relacionamentos com seus *stakeholders*:

- . Nível racional: quem são os *stakeholders* na organização e quais são os riscos percebidos;

. Nível de processos organizacionais: processo para gerenciar os relacionamentos da organização com seus *stakeholders*, garantindo que eles se adequem com o nível racional da organização; e

. Nível de operações ou negócios: conjunto de operações que os gestores nas organizações têm com as partes interessadas. Como a organização e seus gestores interagir com as partes interessadas? Que recursos são alocados para interagir com quais grupos? (FREEMAN, 1984).

Inicialmente, a visão era meramente de produção, transformar matéria prima em produto, sem muito foco em demais influências que a empresa poderia estar tendo. Neste cenário tem-se o proprietário como proprietário-gerente (FREEMAN, 1984) (Figura 2).

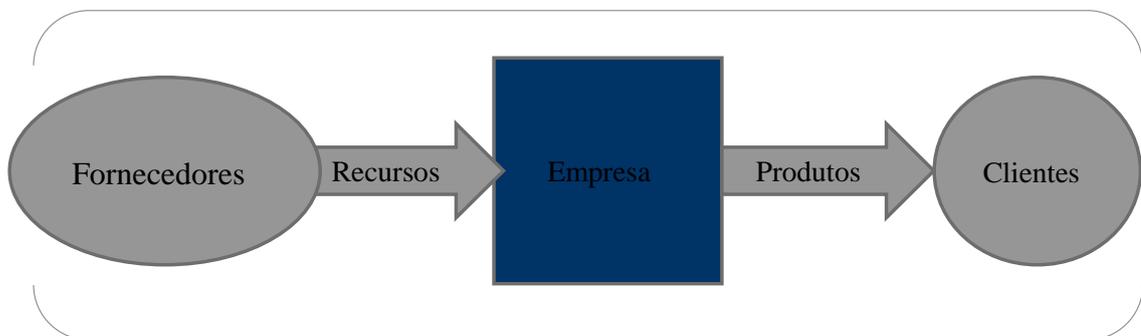


Figura 2 – Representação do ciclo de reprodução de uma organização
Fonte: Adaptada de Freeman (1984)

Segundo Freeman (1984), com as inovações, o avanço da tecnologia como na melhoria das linhas de montagem, fontes de energia, mudanças sociais e políticas, a mão de obra foi se especializando e as empresas começaram a ter um escopo mais gerencial e não familiar, com “empregados” e não proprietário-gerente. Agora o gestor tem que satisfazer, simultaneamente, os proprietários, os empregados, os sindicatos e os clientes (Figura 3).

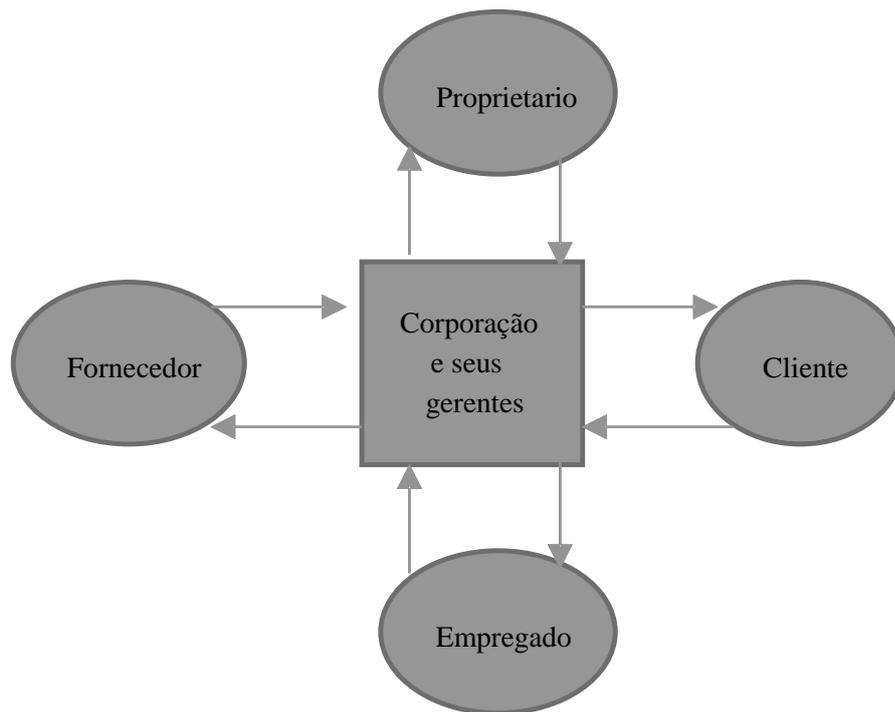


Figura 3 - Visão gerencial da empresa
Fonte: Adaptada pela autora de Freeman (1984)

Em 1984 Freeman então propõe que *stakeholder* é todo e qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou sofrer, a realização de propósito de uma corporação, ou seja, incluem os funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, os bancos, os ambientalistas, o governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação. O conceito de *stakeholder* proporciona uma nova maneira de pensar sobre gestão estratégica – que é como uma empresa pode e precisa definir e programar a correta direção do negócio. Abaixo o mapa de *stakeholder* que Freeman apresentou em seu livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (FREEMAN, 1984).

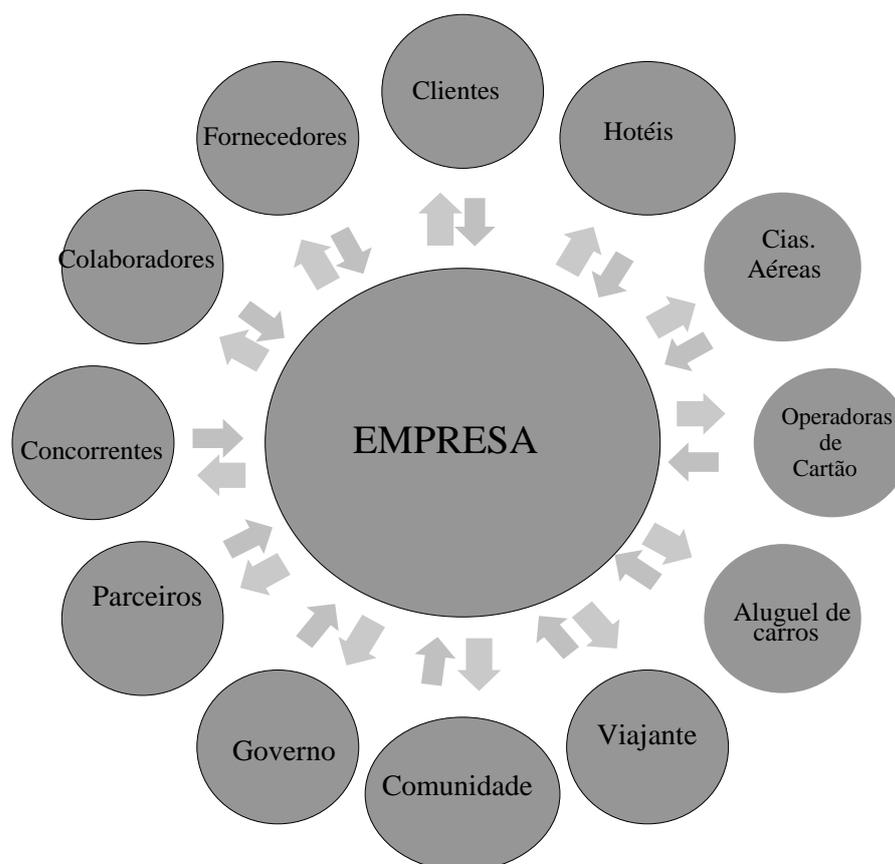


Figura 4 - Mapa de *Stakeholders*

Fonte: Adaptada pela autora de Freeman (1984)

Freeman e McVea (2001) complementa a teoria dos *stakeholders* explicando que:

A stakeholder approach emphasizes the importance of investing in the relationships with those who have a stake in the firm. The stability of these relationships depends on the sharing of, at least, a core of principles or values. Thus, stakeholder theory allows managers to incorporating personal values into the formulation and implementation of strategic plans. An example of this is the concept of an enterprise strategy (FREEMAN; McVEA, 2001, p. 15)¹,

Os *stakeholders* podem ser pessoas, grupos, vizinhanças, organizações, instituições, sociedades e o ambiente natural e podem influenciar algumas análises. No caso desta pesquisa, o enfoque está no valor das relações, em que a identificação dos *stakeholders* e a relação estabelecida com a empresa são as variáveis de dependência e de importância estratégica (KUBO et al., 2014).

¹ A abordagem de *stakeholders* enfatiza a importância de investir nas relações com aqueles que têm uma participação na empresa. A estabilidade destas relações depende da partilha de, pelo menos, um núcleo de princípios ou valores. Assim, a teoria dos *stakeholders* permite que os gerentes incorporem valores pessoais na formulação e implementação de planos estratégicos. Um exemplo disto é o conceito de uma empresa estratégica

O ambiente externo que toda organização enfrenta faz com que as pessoas aprendam a lidar com novos desafios, refletindo nas mudanças e nas atitudes organizacionais. O ambiente externo pode afetar as organizações brasileiras de tal forma que torna suas atividades economicamente inviáveis. Sabino et al. (2005, p. 345) apoiam-se em Barbosa (2002) e afirmam que o “governo como *stakeholder* não pode ignorar o significado global do turismo como mecanismo para o desenvolvimento econômico”.

Os *stakeholders* possuem influência no ambiente, assim como nas estruturas das organizações. Um nível de dependência baixo em uma organização sobre um *stakeholder* reflete que ela não possui uma necessidade de ser receptiva a ele. Ou seja, este *stakeholder* deve modificar suas estratégias para conseguir uma interação com a organização (SABINO et al., 2005).

Os fatores relevantes para as estratégias mais eficazes das empresas são: a) a identificação de *gaps* entre os *stakeholders* e o que é considerado pelos representantes da empresa como essencial; b) o que a empresa projeta e como os *stakeholders* externos percebem esses atributos, sendo esta uma parte de um processo de estratégia contínua de administração elas precisam traçar metas para suas relações com os *stakeholders* atuais e em potencial; e c) metas baseadas no real potencial dos *stakeholders* que permitem que a análise também passe a ter um potencial de ameaça ou cooperação relacionado e, dessa forma, não ter planos opostos aos deles (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Mitchell, Bradley e Donna (1997) sugerem a análise das classes de *stakeholders*, pois ela permite a identificação das organizações que precisam ser consideradas partes interessadas pela empresa e define o ponto de partida de quais gestores selecionar mediante a percepção de quais organizações são consideradas com maior destaque. Esse modelo identifica as organizações com nenhum poder, legitimidade ou urgência e que relacionados à empresa serão percebidos como não tendo relevância para ela.

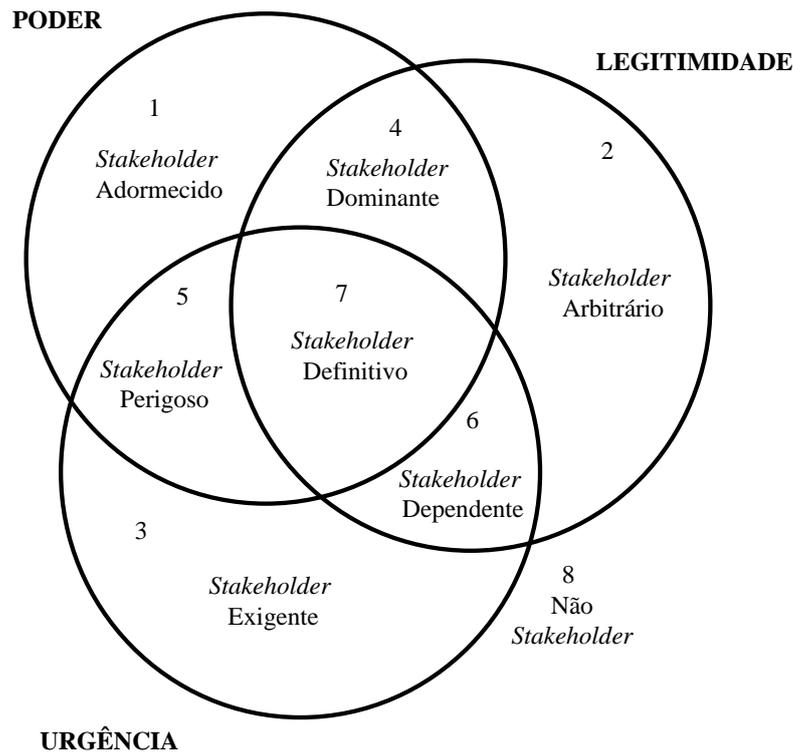


Figura 5 - Tipologia de *stakeholders*.
 Fonte: Mitchel et al. (1997). Adaptado pela autora.

As classes de baixas saliência (áreas 1, 2 e 3), denominadas de latentes, são identificadas pela sua posse ou por apenas um atributo. As partes interessadas moderadamente, são denominadas de salientes (áreas 4,5 e 6) e são identificadas por meio da posse de dois dos atributos, pois são partes interessadas e que "esperam alguma coisa". A combinação dos três atributos (incluindo as relações dinâmicas entre eles) é a definição das partes interessadas altamente salientes (área 7) (MITCHELL; BRADLEY; DONNA, 1997)

O autor sugere a classificação dos *stakeholders* conforme a descrição:

- . *Stakeholder* adormecido: tem como impor sua vontade, mas se não possui uma relação legítima, o seu poder se mantém inutilizado. *Stakeholder* adormecido possui pouca ou nenhuma interação com a empresa.
- . *Stakeholder* arbitrário: possui o atributo de legitimidade, mas ele não tem poder de influenciar a empresa.
- . *Stakeholder* exigente: o único atributo relevante da relação é uma situação de urgência nas reivindicações. Tem um poder de incomodar os gestores, mas não é perigoso. Precisa da atenção da administração da empresa.
- . *Stakeholder* dominante: Possui importância no relacionamento com a empresa. Por exemplo, a administração ligada diretamente a uma necessidade levantada pelo

departamento de recursos humanos. Este tipo é, de fato, a relação de entre o gestor e o conjunto de interesses dos *stakeholders*.

. *Stakeholder* dependente: não possui poder, mas tem necessidades urgentes como dependentes. Depende um do outro, por exemplo, gerente de seus *stakeholders* e vice-versa, para que sua necessidade seja atendida. É uma relação recíproca para saírem satisfeitos.

. *Stakeholder* perigoso: é a junção de urgência e poder. É uma relação em que o *stakeholder* se torna literalmente perigoso para a empresa. Ele utiliza do seu poder coercitivo.

“Organizações consideradas como sistemas abertos fazem parte de uma rede muito maior e não apenas consideradas como autônomas e independentes. Os problemas precisam ser resolvidos com o apoio de todos os membros e *stakeholders* da relação” (FREEMAN; McVEA, 2001, p. 11).

Assim, o autor propõe as características dos *stakeholders* e as ações que envolvem a empresa nessa relação:

- a) abordagem para fornecer uma única estratégica, o suficiente para lidar com mudanças sem necessidade de adotar novos paradigmas como estratégias;
- b) traz um processo de gestão estratégica em vez de planejamento estratégico. Ao invés de tentar prever o futuro e traçar planos para a empresa, traça uma nova direção para a empresa e a forma como são afetados e podem afetar os *stakeholders*;
- c) existe a preocupação central de uma abordagem sobre os *stakeholders* tendo como finalidade a sobrevivência da empresa por meio da realização dos objetivos de uma organização. A gestão precisa trabalhar uma direção para a empresa, não apenas trabalhar com saídas alternativas, mas tendo apoio daqueles que podem afetá-la;
- d) uma abordagem para desenvolver estratégias objetivando um olhar para fora da empresa com a finalidade de identificar e investir nas relações que vão garantir o sucesso em longo prazo;
- e) é uma abordagem à estratégia de gestão que integra a análise econômica, política e moral, mas podem trazer implicações para resultados práticos para os gestores. A finalidade dessa abordagem é o planejamento para uma nova direção da empresa;
- f) a abordagem sobre os *stakeholders* traz nomes e rostos para eles sem analisar apenas os papéis dos participantes da relação. O importante é compreender as circunstâncias da empresa, apenas dessa forma que a gestão pode gerar estratégias para os *stakeholders* e garantir a sobrevivência no longo prazo.

A visão nos interessados na relação dos *stakeholders* tem por fundamento em sua realidade e de que forma as empresas podem ser afetadas ou afetarem. É muito complexo para os gestores entender essa relação, uma maneira para trabalhar essa questão é auxiliar os gestores na identificação desses conjuntos de *stakeholders* que podem afetar ou serem afetados pela empresa e, então, trabalhar os interesses em comum (MITCHELL; BRADLEY; DONNA, 1997).

1.3 Serviços

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) serviços são atos, processos e atuações oferecidos por uma empresa ou pessoa para outra empresa ou pessoa. Podem ser intangíveis ou tangíveis, como um serviço de consultoria ou manutenção de aparelhos, respectivamente, entre outros. Podem ser divididos entre:

- . Setores e companhias de serviços: empresas puramente para prestação de serviços. Sua oferta principal é o serviço.
- . Serviço como produto: ofertas intangíveis valorizadas pelo que o cliente encontra e paga em meio ao mercado.
- . Serviço ao cliente: suporte aos principais produtos de uma empresa. Geralmente, são serviços que a empresa não cobra, por exemplo, ajuda com uma informação.
- . Serviço derivado: interpretar o significado do serviço. O marketing de serviço.

A intangibilidade é o principal aspecto dos serviços, porém, determinados produtos possuem o intangível e o tangível, por exemplo, um restaurante que oferece o serviço de atendimento tem também a oferta do alimento, embalagem e demais produtos. A figura 6 demonstra o aspecto de tangibilidade (ZEITHAML BITNER; GREMLER, 2014).

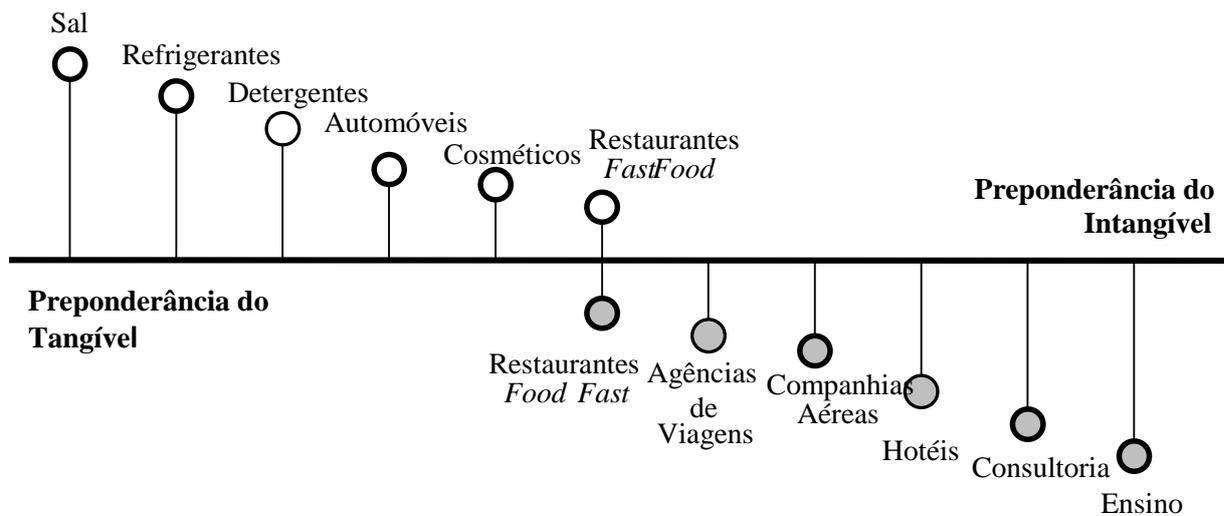


Figura 6 - O espectro da tangibilidade

Fonte: Adaptada pela autora de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

Na atualidade, o cliente possui diversas opções de prestação de serviço. Caso não fique satisfeito com o serviço que lhe foi prestado, ele pode trocar seu fornecedor a qualquer momento (BLOOM; KOTLER; HAYES 2002). Na figura 6 os objetos de estudo da pesquisa enquadram-se na posição referente às agências de viagens, pois possuem a mesma forma de venda de serviço, porém com diferentes formas de distribuição.

Para este tipo de procedimento pode ser utilizado o marketing de serviços que interage com o mix marketing composto pelos 4Ps - produto, preço, praça e promoção. Na atualidade, os Ps transformam-se em pessoas, processos, programas e performance para que sejam aplicados a todos os setores da empresa e os gerentes fiquem mais alinhados com toda a companhia (KOTLER, 2000). Ou seja,

- . Pessoas: refere-se às pessoas dentro da organização, onde são considerados fundamentais para o sucesso. Vê o consumidor como pessoa e compreende sua vida;
- . Processos: criatividade, disciplina e estrutura utilizadas na administração de marketing, um conjunto certo de processos que orientam as atividades da empresa;
- . Programas: atividades da empresa voltadas para os consumidores, e que englobam os 4Ps; e
- . Performance: desempenho do marketing com análise dos resultados financeiros e não financeiros.

O quadro 4 apresenta a evolução da administração de Marketing.

4Ps do mix de marketing	4Ps da moderna administração de marketing
Produto	Pessoas
Praça	Processos
Promoção	Programas
Preço	Performance

Quadro 4 - A evolução da administração de marketing

Fonte: Adaptado pela autora de Kotler (2000)

Os serviços podem ser diferenciados por suas características de intangibilidade, indivisibilidade, variabilidade e perecibilidade. Bloom, Kotler e Hayes (2002) sugerem:

. Intangibilidade são serviços que não podem ser observados, apalpadados, ouvidos e cheirados. Nele os clientes tentam reduzir as incertezas tentando encontrar meios de perceber a qualidade do serviço;

. Indivisibilidade - são serviços que não possuem uma separação do prestador de serviço. Ele é percebido pelo profissionalismo da pessoa que atende, ou seja, por meio da impressão que o funcionário da empresa passa para o cliente;

. Variabilidade - serviços prestados por pessoas, porém, com qualidades diferentes e por meio de erros. Uma forma de prevenção é a antecipação dos processos para a criação de medidas corretivas; e

Perecibilidade - são serviços que podem mudar após o momento que foi prestado, por exemplo, uma consulta médica, no qual o prestador de serviço vende seu desempenho. Pode haver flutuação de demanda.

Os serviços permitem às empresas a criação da competição estratégica por meio do serviço exemplar, da reputação e da oferta de serviços diferenciados, abandonando a maneira tradicional de lidar com o cliente. Prestar serviços de ponta não significa ser inovador, mas sim abordar de forma diferente a oferta de serviços, se reinventar com serviços de valor agregados e geradores de receitas, prestando serviços com produtos novos para competir nos mercados. Cultura de serviços diferenciada, atraindo bons profissionais para adquirir vantagem sobre a concorrência ofertando melhores serviços (ZEITHAML BITNER; GREMLER, 2014).

A experiência de serviços apresenta a empresa como a produtora de estímulos a serem experimentados pelos consumidores. Esses serviços podem ser o hiperestímulo, como um hotel de luxo ou, hipoestímulo, como um hotel supereconômico. Nesta relação o produtor de serviços possui um papel específico de experiências para os consumidores. A estratégia da empresa permite posicionar seu produto por meio do seu desempenho (MELO et al., 2011).

Em relação ao motivo principal que leva uma pessoa a utilizar-se de um determinado serviço, é possível identificar dois aspectos importantes: a necessidade de buscar algo diferente daquilo que é encontrado no dia a dia, e os motivos que são intelectuais, sociais e componentes estimulantes ou de retração, em que todos podem ser vistos como um contínuo entre o alto e o baixo nível de necessidade. As emoções estão estreitamente relacionadas com as experiências de consumo de serviços e afetam as percepções do consumidor em relação àquilo que lhe está sendo ofertado (MELO et al., 2011, p. 6).

Nos serviços em que a experiência é dominante, a decisão do consumidor pode sofrer alterações por meio de seu imaginário ou de suas emoções. Para isso, destacam-se quatro maneiras de produção de experiência, nas quais é possível analisar a ação dos produtores e distribuidores de serviços (MELO et al., 2011):

- . Experiência: é a estada em um hotel para fuga de seu cotidiano em busca de emoções e prazeres diferentes;
- . Divertimento: proporcionado pelo ambiente e relacionado aos frequentadores do estabelecimento, contribuindo para a experiência do viajante;
- . Exibicionismo: o serviço vem em primeiro lugar por meio de sua realidade física; e
- . Evangelismo: forma como o serviço é conhecido e pode ser valorizado também pela função de seus funcionários e o atendimento que prestam.

As pessoas valorizam o tempo de execução de um serviço, bem como o tempo contratado de sua entrega com o tempo real para o recebimento. Os profissionais envolvidos na prestação de serviços têm consciência do custo do tempo do serviço, sua remuneração não envolve apenas suas habilidades profissionais, mas também seu tempo de execução. Dessa forma, empresas utilizam dessa interpretação para criar sua competitividade para se destacar em relação aos seus concorrentes. Essa medição no setor de hospitalidade ainda é questionada, pois tem a sua cultura voltada para a intimidade com seu cliente, agregando um conjunto de serviços complementares. Atender o cliente com prazer, observando suas necessidades e desejos agregando valor ao serviço oferecido (LEITE; REGO, 2011).

A hospitalidade nas empresas de serviços não se limita a um conjunto de procedimentos adotados pelos funcionários de linha de frente. A hospitalidade deve fazer parte da abordagem estratégica da empresa e, portanto, deve estar ancorada num modelo operacional com processos voltados para a hospitalidade. Esse trabalho não tem por objetivo discutir os aspectos epistemológicos da hospitalidade (LEITE; REGO, 2011, p. 8).

As expectativas do consumidor estão relacionadas diretamente com seu grau de satisfação quanto ao serviço. Elas são baseadas em sua experiência vivida e observam se suas expectativas foram atendidas corretamente ou se algo poderia ter sido melhor do que o esperado. Por meio dessas análises é que a empresa precisa criar estímulos para que o consumidor tenha uma experiência de qualidade inesquecível. Essa relação da prestação do serviço e a experiência vivida pelo consumidor são fundamentais para criação do processo de estratégia da empresa (MELO et al., 2011).

Dentro da prestação de serviços deve ser considerado o ponto entre a expectativa e o serviço recebido na lacuna da qualidade do serviço. As expectativas são tudo que o cliente espera que aconteça e as suas percepções são refletidas nas avaliações do que aconteceu na realidade. Mesmo tratando das expectativas do cliente, é possível classifica-las em: a) expectativas ou desejos ideais; b) expectativas normativas do tipo “deve ser”, padrões baseados na experiência; e c) expectativas aceitáveis e expectativas mínimas dentro do tolerável (ZEITHAML BITNER; GREMLER, 2014).

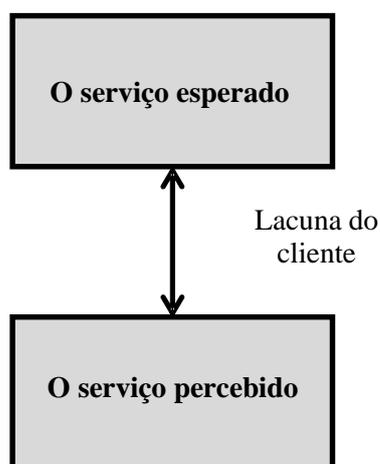


Figura 7 - A lacuna do cliente
Fonte: Adaptada pela autora de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

A constatação das expectativas não atendidas é baseada nos processos, primeiramente, da formação de expectativas pelo viajante e, em seguida, da comparação da realidade com as expectativas. Essa comparação pode ocorrer na relação do funcionário com cliente, pois afetam diretamente a sua satisfação com o que está recebendo em troca (DURÃO; MENDONÇA; BARBOSA, 2007).

Em paralelo à lacuna, o serviço também apresenta a zona de tolerância, na qual encontra-se o que o cliente permite aceitar comparado com o que reconhecem. Se o serviço fica abaixo do nível adequado, gera frustração no cliente, não sendo positivo deixar ficar muito abaixo do nível aceitável, por exemplo: a zona de tolerância do cliente perante uma companhia aérea pode ser baseada no quanto ele está atrasado para pegar o avião e o embarque sofre atraso. O nível de tolerância é maior comparado ao cliente que chega cedo no aeroporto e fica aguardando seu embarque por mais tempo devido ao atraso. Faz-se necessário considerar que clientes diferentes geram zonas de tolerância diferentes, alguns possuem essa zona mais estreita e outros, mais toleráveis. A zona tende a aumentar ou diminuir de acordo com fatores controlados, como por exemplo, o preço. De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), as zonas de tolerância possuem fatores que influenciam as expectativas dos clientes com os serviços:

- . Necessidades pessoais: são estados e condições para manutenção do bem-estar físico e psicológico. É necessário moldar o desejo do cliente;
- . Filosofia pessoal do serviço: são padrões de serviços apontados pelas empresas provedoras; e
- . Expectativas de serviço derivadas: ocorre quando as expectativas do cliente são motivadas por outras pessoas.

As empresas precisam ficar sempre atentas quanto às necessidades, desejos e preferências do cliente, buscando constantemente a sua satisfação. É com base nessas informações que a empresa deve agir para aperfeiçoar seus serviços. Assim, Bloom, Kotler e Hayes (2002) ensinam que “a perspectiva “de fora para dentro” inicia-se pela definição correta dos mercados, concentra-se nas necessidades dos clientes, coordena as atividades de marketing que afetam os clientes e gera lucros criando relacionamentos a longo prazo, com base na satisfação do cliente e na valorização deste” (BLOOM; KOTLER; HAYES, 2002, p. 24).

Quando se trata da qualidade nos serviços fica difícil definir o que ela representa para um cliente, pois esse parâmetro pertence aos olhos do observador, sem um padrão exato definido. O que o cliente espera precisa ser atendido dentro de sua expectativa, caso saia dessa circunstância o cliente pode entender que o serviço não possui qualidade. Para que o serviço apresente uma qualidade, o ideal é sua manutenção de acordo com as especificações do que foi oferecido. A lealdade do cliente se estabelece por meio da satisfação geral com a empresa, possibilitando a probabilidade de continuar realizando negócios e de recomendá-la a terceiros. (BLOOM; KOTLER; HAYES, 2002).

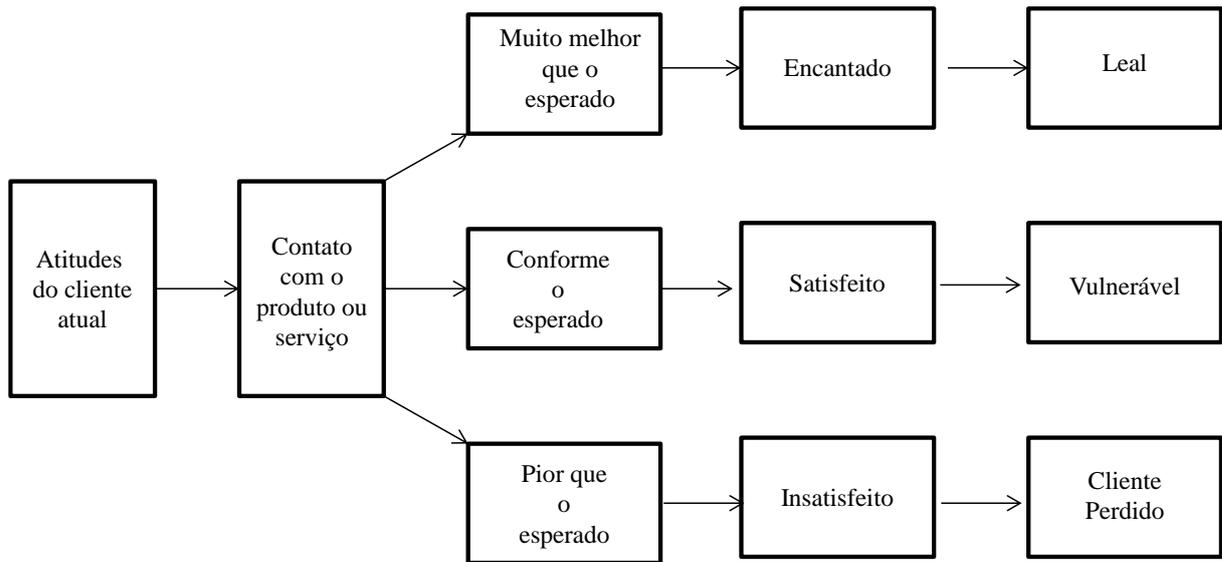


Figura 8 - Modelo de desempenho - atitude - comportamento
 Fonte: Adaptado pela autora de Bloom, Kotler e Hayes (2002)

Corroborando com Bloom, Kotler e Hayes (2002), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) também revelam que as experiências agregam a relação com o consumidor, transformando a ótica de serviços de economia para os serviços de experiência. O cliente é quem precisa ser considerado a pessoa mais importante desse relacionamento, pois ele é o elemento desse processo de serviço. Esse relacionamento é de suma importância para a inovação e a diferenciação. Em um relacionamento de longo prazo existe a capacidade de adequar as ofertas de serviços para os clientes. A inovação e estratégia para um sistema de prestação de serviços é um processo criativo, no qual uma estratégia é dotada de características que possam distingui-lo da concorrência.

1.4 Hospitalidade, *stakeholders* e serviços

A hospitalidade está presente na relação entre o anfitrião e o hóspede e essa relação pode existir entre o empregado e o empregador quando observada sob a ótica corporativa.

No domínio comercial a hospitalidade é reconhecida por sua importância na interação das hospitalidades cultural e doméstica sobre a oferta comercial de hospitalidade.

Dentro de uma organização considera-se a relação entre as partes, na qual uma necessita da outra, podendo ser percebida na relação entre o empregador e o empregado. As

relações de hospitalidade entre instituições não turísticas também podem existir, considerando as alternativas dentro da sua cultura, do trabalho como o fato social e nas relações das pessoas e nas atitudes hospitaleiras.

Nas economias industriais modernas as mesmas obrigações com relação à hospitalidade ocorrem em contextos comerciais, sendo que a base do estudo permanece no domínio cultural para que agregue um conjunto valioso de percepções como ponto de partida para reestruturar a oferta comercial da hospitalidade. Faz-se necessário ressaltar a existência um negócio turístico que se constitui por meio das suas ações comerciais de recepção, hospedagem e alimentação, podendo ser entendido como uma maneira de abolir o sacrifício implícito na dádiva evidenciada pela troca de serviços por dinheiro.

Stakeholder pode ser definido como ‘todo e qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma corporação, sendo incluídos os funcionários, os clientes, os fornecedores, os acionistas, os bancos, os ambientalistas, o governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação. Também podem ser pessoas, grupos, vizinhanças, organizações, instituições, sociedades e o ambiente natural, podendo influenciar algumas análises e resultados.

Para que as estratégias sejam mais eficazes é importante identificar os fatores que promovem lacunas entre o que é considerado pelos representantes da empresa como essencial, o que a empresa projeta e como os *stakeholders* externos percebem como atributos.

O ambiente externo que as organizações enfrentam faz com que as pessoas aprendam a lidar com novos desafios, refletindo nas mudanças e nas atitudes organizacionais. A análise das classes de *stakeholders* permite a identificação das organizações que precisam ser consideradas partes interessadas pela empresa e define o ponto de partida sobre quais gestores selecionar mediante a percepção de organizações que são consideradas com maior destaque.

Serviços são atos, processos e atuações oferecidos por uma empresa ou pessoa para outra empresa ou pessoa. Podem ser intangíveis, no qual é o principal aspecto dos serviços, como por exemplo, um restaurante que oferece o serviço de atendimento.

Na atualidade, o cliente possui diversas opções de prestação de serviço, caso não fique satisfeito com o serviço que lhe foi prestado, ele pode trocar seu fornecedor a qualquer momento. Com relação ao motivo principal que leva uma pessoa a utilizar-se de um determinado serviço identifica-se dois aspectos importantes: a necessidade de buscar algo diferente daquilo que é encontrado no dia a dia e os motivos intelectuais, sociais e componentes estimulantes ou de retração, em que todos podem ser vistos como um contínuo entre o alto e o baixo nível de necessidade.

Em paralelo à lacuna, o serviço também possui uma zona de tolerância, na qual se encontra o que o cliente que permite aceitar um atendimento ruim comparado com o que reconhece como satisfatório. Se o serviço fica abaixo do nível adequado, gera frustração no cliente.

Neste capítulo foi possível observar relação entre Hospitalidade, *Stakeholders* e Serviços, sendo possível analisar a hospitalidade comercial aplicada nos serviços dos *stakeholders* dos canais de distribuição. No tema Serviços as relações de hospitalidade ou de hostilidade podem auxiliar ou não a prestação de serviços para o cliente final. É possível identificar que a hospitalidade se aplicada dentro do seu conceito nos *stakeholders* dos canais de distribuição pode favorecer as organizações e os clientes.

CAPÍTULO 2 MOBILIDADE CORPORATIVA E INTERMEDIÇÃO

2.1 Mobilidade corporativa

É possível compreender a mobilidade por meio da identificação do movimento de funcionamento da maioria das instituições e das práticas sociais. Essas relações envolvem vários *links* que podem ser a distância e, por vezes, face a face.

A mobilidade também pode ser observada dentro de uma nova perspectiva que identifica diferentes formas, campo de corpo de pessoas, o movimento físico de objetos e viagens virtuais, frequentemente distâncias transcendentais em tempo real (SCHELLER; URRY, 2016). Pedersen, Hannam e Kesselring (2016) explicam que a perspectiva de mobilidade nas culturas influenciou os pensamentos e os sentimentos de liberdade, autonomia, flexibilidade e felicidade, destacando ainda o problema dos conceitos sociais do que significa ser livre.

Dentro desse contexto, a perspectiva da mobilidade como uma forma de aumentar a análise e compreensão do tema, Ferreira e Wada (2011) identificaram que a mobilidade humana é o processo de deslocamento que envolve o conjunto de recursos para existir e possui diferentes formas de aplicar (físico, social e trabalho). A mobilidade social refere-se à mobilidade individual na classificação das classes sociais, incluindo a compreensão das mudanças da população. Destaca-se também a mobilidade com base no trabalho e na gestão estratégica envolvida para remover barreiras geográficas para o crescimento e o sucesso, no qual o indivíduo envolve a mobilidade física e a social com interesses capitalistas. Neste caso, considera-se as ações dos indivíduos como a tradição, o relacionamento, as expectativas, as necessidades, os desejos e a solução. Neste sentido, as organizações se concentram nos movimentos provenientes dos grupos que estão interessados (FERREIRA; WADA, 2011).

No final do século XX, a mobilidade assume muitas formas, incluindo o turismo em termos econômicos e as viagens de negócios. As viagens de negócios tornam-se o processo fundamental (BEAVERSTOCK, et al., 2009).

Um estudo sobre a mobilidade corporativa na América Latina mostra que o fluxo corporativo cresceu 19% no primeiro trimestre de 2011, comparando a média mundial. Atualmente, políticas de viagens corporativas consideram as viagens de negócios como um investimento e não apenas um custo. O mesmo raciocínio se aplica quando o viajante

corporativo tem uma missão de longa duração - mais de 30 dias- do seu lugar de origem. Até certo ponto, consideravam-se viagens de negócios apenas aquelas em que o empregado era expatriado. Mas, agora, as viagens de negócios envolvem uma série de outras atividades (FERREIRA; WADA, 2011).

Um dado importante sobre a mobilidade corporativa enfatiza os números de expatriação. A pesquisa "*Mobility Brasil 2014*", por meio da associação *Worldwide ERC* apresentou resultados que revelam que os custos dos trabalhadores expatriados são, em média, de 125% a mais em relação a um trabalhador/funcionário local. Mas, a maioria das empresas pesquisadas, (62%), já consideram as transferências internacionais como parte de um processo de gestão de talentos - *Travel Managment Company* (TMP) - abrangente, envolvendo o Recursos Humanos (RH) (91%) e a liderança (80%) como um programa de gestão de talentos (PGT) (WORLDWIDE ERC®, 2014).

A mobilidade corporativa, além do deslocamento de funcionários e de expatriados com o propósito de fazer negócios e ocupando a posição de cliente em uma agência de viagens corporativas, inclui também no mercado de turismo o deslocamento do empregado com intenção de fazer o turismo local. Percebe-se também a migração de pessoas que trabalham no setor de turismo e de hospitalidade, podendo ser considerado que a mobilidade humana pode ser motivada por fatores como a procura de aventuras, de oportunidades de emprego e de autorrealização (ZAMPOUKOS; IOANNIDES, 2011):

Tomados em conjunto, esta nos leva a sugerir um foco na mobilidade do trabalho sócio espacial e da divisão do trabalho a partir de uma perspectiva interseccional (sexo, raça e classe) em uma tentativa de mesclar a pesquisa sobre migração (e mobilidades de forma mais ampla), o trabalho, o turismo e hospitalidade (ZAMPOUKOS; IOANNIDES, 2011, p. 40).

Estes indivíduos podem não perceber mais a fronteira entre trabalho e turismo de lazer, pois este limite torna-se cada vez mais tênue (ZAMPOUKOS; IOANNIDES, 2011). A mobilidade com foco em migração em busca de trabalho, considerando que esse estilo de vida está crescendo, é o resultado da busca de um sonho e um desejo de mudança de vida (HOLLAND; MARTIN, 2015).

É possível compreender a unidade de viagem como o desenho da mobilidade corporativa das empresas influenciada pela economia e pela globalização, considerando que, até certo ponto, viagens corporativas destinadas ao empregado expatriado (JONES, 2013). O autor alega que a "mobilidade em termos de viagens em todo o mundo aumentou dramaticamente dentro e entre países, e uma variedade de internacional, nacional, da indústria e investigação do nível da

empresa fornece evidências de que uma fracção significativa deste está relacionada com atividade econômica” (JONES, 2013, p. 6).

A mobilidade tornou-se importante para quebrar as barreiras geográficas e sociológicas, especialmente quando se refere à globalização, por causa das formas crescentes de mobilidade que definem a vida de muitos trabalhadores. Cuidados para a mobilidade de seu empregado, considerado como o convidado no processo de hospitalidade pode ser uma prática organizacional da empresa e efeito proveniente de políticas de viagens corporativas (BEAVERSTOCK, et al., 2009). Assim, torna-se um eixo importante de investigação da sociedade, pois esse fenômeno entre comunidades pode partir de deslocamentos diários até deslocamentos em viagens de longa e curta distâncias, precisando ser socialmente organizada. Dessa forma, as viagens possuem um fator de análise importante a ser considerado (GUIMARÃES, 2011).

Esse processo de cuidado com a mobilidade do empregado, considerado como hóspede no processo da hospitalidade, pode ser visto como um efeito da cultura organizacional da empresa. A visão da área de viagens é regida por essa cultura e afeta as políticas de viagens que englobam esse deslocamento. Observa-se que a cultura está dividida em duas partes: a primeira, oriunda de um sistema sociocultural, ligando elementos sociais e estruturais que formam uma dimensão simbólica e ideológica de uma organização; a segunda, a cultura organizacional, tem sua origem em um conjunto de ideias, no qual representa um mecanismo para modelar os comportamentos (ALLAIRE; MIHAELA, 1984). A política de viagens de uma empresa, que comanda regras para que delimitem escolhas e poderes na viagem de negócios, está ligada a esse mecanismo da prática organizacional com a função de modelar comportamentos.

Faz parte da mobilidade corporativa as viagens de negócios. Por meio delas existe a concentração de deslocamentos com o interesse capitalista. As viagens de negócios podem ser identificadas como um conjunto de práticas e processos não relacionados apenas para impulsionar a economia, mas para disseminar cultura, analisar comportamentos e lazer. É impulsionado por um conjunto de mobilidades que reflete tanto na economia quanto no estilo de vida. As viagens de negócios podem proporcionar diversas motivações, dentre elas a busca do lazer além do negócio. Os trabalhadores envolvidos no processo de mobilidade corporativa estão relacionados a utilização de tecnologia, fazendo com que ela também proporcione interligações de redes ou buscando alternativas quando a viagem não possa ocorrer, como as videoconferências (BEAVERSTOCK et al., 2009).

A observação de que os motivos para as viagens de negócios internacionais são muito mais complexos do que um conjunto amorfo de "exigências de trabalho" é ocupado por Jones, que se propõe a examinar a natureza, a forma e a função da mobilidade no setor de serviços de negócios profissional (BEAVERSTOCK et al., 2009, p. 5).

As viagens de negócios precisam ser segregadas em uma sequência de processos divididos em três partes: a preparação dos viajantes, incluindo o processo da viagem com acompanhamento durante a viagem, o processo de *follow-up* pós a viagem e o processo de gerenciamento da viagem, que precisa ser monitorado do início ao fim. Mais especificadamente, a primeira fase trata da preparação da viagem, a segunda fase, da execução da viagem em toda sua duração e a terceira fase, que é o processo pós-viagem (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015).

A fase de planejamento de viagem pode ter duração de horas ou dias. Esta é a fase em que são feitas as escolhas dos meios de transporte e alojamentos por intermédio das cotações com os fornecedores dos processos. Todas as informações precisam ser enviadas como a duração da viagem, a distância e os destinos a serem visitados. O transporte e o alojamento precisam ser reservados antes do início da viagem. Essa fase da escolha pode estar atrelada a uma política de viagens da empresa, podendo ser feita pelo viajante ou por intermédio de uma gestão de viagens. Após as escolhas terem sido reservadas e emitidas, o passageiro recebe suas confirmações de viagens contendo todas as informações sobre ela, conforme sua escolha (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015).

A fase dois, ou *on-trip*, é a fase iniciada na hora da partida da viagem. É caracterizado por estar fora de seu domicílio e consiste em estar dentro das opções escolhidas de transporte e alojamento. Em casos de viagens internacionais pode-se relacionar o tempo despendido para a chegada ao destino, pois é considerado um período não produtivo no caso de um passageiro de negócios, principalmente se estas viagens forem afetadas por cancelamentos ou atrasos. Nesse momento, é importante que o passageiro seja notificado, com o intuito de minimizar esse impacto de tempo não produtivo (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015).

A fase três, o pós-viagem, é entendida como a fase em que o passageiro terá o faturamento e o reembolso das despesas envolvidas em seu processo de viagem. Todo o processo precisa estar completo, evidenciado a forma de pagamento e notas fiscais, para que possa ser concluído (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015).

A economia global e a globalização têm impulsionado o deslocamento de profissionais-chaves para diversos fins, bem como foco em viagens de negócios de emergência e o crescimento de um nicho de turismo por meio da melhoria dos serviços, por

exemplo, a criação de classes executivas em aviões oferecidos pelas companhias aéreas. Esta nova abordagem de mercado em que traz para dentro da aeronave uma classe de conforto, pode gerar um crescimento dentro de um nicho de mercado no turismo. Isso ocorre porque é uma parte específica do mercado, em que se obteve um foco e crescimento após viagens de negócios e do processo de mobilidade corporativa envolvendo as políticas de viagens aplicadas pelas empresas. Na atualidade, muitas empresas proporcionam para seus empregados a possibilidade de utilização de classe executiva nos aviões, isso, de acordo com o tempo de voo ou cargo hierárquico (BEAVERSTOCK et al., 2009).

Não existe uma classificação global de mobilidade por meio de viagens de negócios. É possível encontrar amplos critérios de classificação de acordo com as motivações que incluem a permanência, a regularidade das viagens e o tempo de permanência. Distingue-se também alguns fatores para uma classificação, como recrutamento por meio do mercado de trabalho externo ou o mercado de trabalho interno, transferências no longo prazo, transferências de curto prazo, atribuições suburbanas, viagens de negócios estendidas, viagens de negócios e mobilidade virtual (BEAVERSTOCK et al., 2009).

O quadro 5 apresenta as sugestões de Beaverstock et al. (2009):

O uso do ELM e contratações ILM permanentes	O recrutamento internacional, principalmente para altos cargos, transferência internacional permanente, recrutamento local para preencher as vagas preferenciais.
Transferências de longo prazo	As atribuições de longo prazo foram, geralmente, definidas entre um e quatro anos de duração, com dois a três anos sendo a normal. O primeiro papel geral é o desenvolvimento de carreira para os membros individuais da equipe. Principal razão para transferências de longo prazo é a transferência de conhecimentos e habilidades.
Atribuições de curto prazo	A definição mais comum de um trabalho de curto prazo era de entre três e 12 meses. O uso crescente de esta forma da mobilidade não parece ser um substituto para formas mais caras. Vários casos, as atribuições de curto prazo são permitidas a estagiários para ganhar experiência em outras partes da empresa. Outras circunstâncias para a sua utilização foram relacionadas ao ciclo de vida do projeto, por exemplo, na fase de arranque de um novo projeto.
Atribuição Oscilante	Atribuições oscilantes são novos fenômenos e variam de semana por períodos de alguns meses até um ou dois anos. A razão para deslocamentos internacionais quase sempre se encontra com as circunstâncias pessoais do indivíduo. Existem como substitutos para atribuições em longo prazo ou de curto prazo.

(Continua...)

Quadro 5 - Classificação de mobilidade corporativa
 Fonte: Adaptado pela autora de Beaverstock et al. (2009)

Rotação	Consiste em pessoas que trabalham em instalações offshore ou desérticas no interior do país em um ciclo de mudança que possuem semanas e semanas de folga. Um segundo tipo trabalha internacionalmente em locais remotos ou difíceis, em turnos rotativos de um a dois meses com um a dois meses de folga.
Viagens de negócios estendida	A tendência geral em viagens de negócios estendida parece ser um aumento de volume e frequência. Viagens de negócios são prolongadas como a demanda projetos, para substituir a necessidade de transferências de curto prazo. Viagens de negócios estendida é realizada por pessoas em funções de escritório e é quase sempre relacionado a um projeto.
Viagens de negócios	As viagens de negócios, normalmente podem ter até 30 dias, fornece uma forma altamente flexível de mobilidade corporativa. O motivo principal para viagens de negócios são reuniões relacionadas com os aspectos da atividade empresarial. As empresas reconhecem a necessidade para reuniões face-a-face.
A mobilidade virtual	A mobilidade virtual é o movimento do conhecimento sem movimento físico. Baseia-se em uma série de ferramentas como videoconferência, bases de dados comuns e sistemas colaborativos. Estas incidem sobre viagens de negócios em diferentes graus.

(Conclusão)

Quadro 5 - Classificação de mobilidade corporativa

Fonte: Adaptado pela autora de Beaverstock et al. (2009)

A viagem e a mobilidade em relação à atividade econômica estão cada vez mais globalizadas. A importância das viagens de negócios dentro da mobilidade tem relação direta aos agentes econômicos, pois envolve empresas e entidades econômicas. A mobilidade possui uma ampla função corporativa, como o controle gerencial e a aquisição atividade empresarial e treinamento de funcionários. A mobilidade é um deslocamento mais do que apenas sociocultural, pois está ligado a interesses organizacionais e envolvem um amplo conjunto de infraestruturas (JONES, 2013).

2.2 Canais de distribuição

Os canais de distribuição possuem intermediadores e distribuidores com o objetivo de facilitar a relação entre produtores e usuários finais. Os distribuidores disponibilizam produtos para os usuários finais. Sem intermediários, cada distribuidor teria que interagir diretamente

com cada comprador final para criar e receber os serviços disponíveis no mercado (GOMES, 2010).

Cada canal de distribuição pode se direcionar para diferentes segmentos de mercado. Os produtos podem se adequar em alguns mercados mais que em outros, de acordo com sua estrutura simples ou complexa. Definir qual canal de distribuição utilizar é uma análise de risco, sendo necessário a ênfase maior no cliente (PEARCE, 2009).

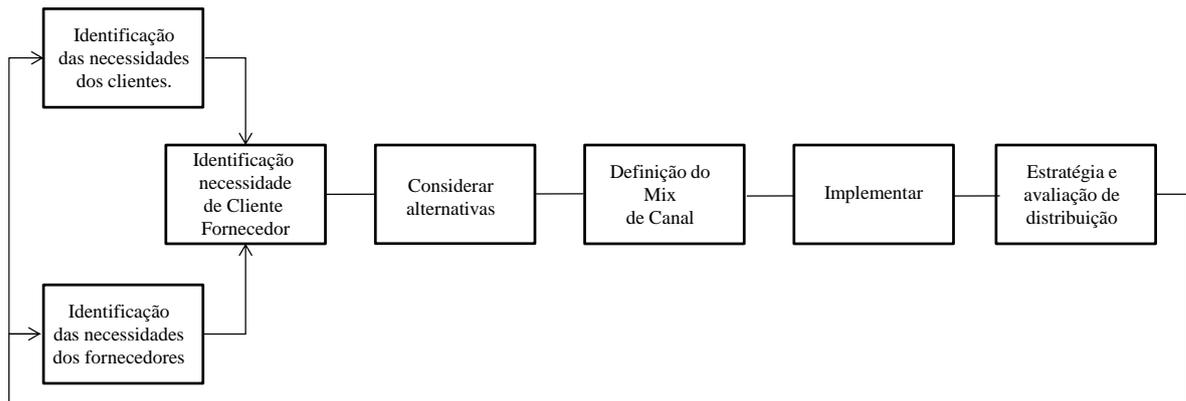


Figura 9 - Estratégia de distribuição do processo para o turismo
 Fonte: Adaptado pela autora de Pearce (2009)

O cliente precisa ter o foco principal a sua necessidade atrelada aos requisitos do negócio. Esse processo precisa envolver o melhor dos dois lados. É necessário a aplicação de uma série de etapas básicas dos canais de distribuição como: identificar as necessidades de distribuição e preferências de cada cliente; identificar as necessidades de distribuição do fornecedor; identificar as funções que precisam ser desempenhadas para atender às necessidades de distribuição dos clientes e do fornecedor; avaliar as formas alternativas que podem ser realizada; definir o *mix* de distribuição; programar a estratégia de distribuição e avaliar e acompanhar a estratégia de distribuição (Quadro 6) (PEARCE, 2009).

Identificar as necessidades de distribuição e preferências de cada cliente	As necessidades de distribuição e preferências dos clientes variam de mercado para mercado, algumas características são comuns, mas possuem uma orientação geral individual para empresas que procuram identificar as necessidades e preferências dos seus próprios clientes.
Identificar as necessidades de distribuição do fornecedor	Os requisitos de distribuição de fornecedores devem variar de acordo com a indústria, e são influenciados por três fatores: a cobertura de mercado, características do produto e funcionalidades dos negócios.
Identificar as funções que devem ser desempenhadas para atender às necessidades de distribuição dos clientes e o fornecedor	A cobertura de mercado envolve considerações como onde o produto deve ser disponibilizado e quais os pontos de venda serão necessários? Isso depende do tamanho e da localização dos mercados, especialmente quando existe uma mescla entre nacional e internacional, até que ponto esses mercados são ou não distantes? Tornar a informação adequada disponível no momento e no local certo é essencial para estimular a demanda. Analisa a discrepância entre a variedade ou o conjunto de bens e serviços fornecidos por prestadores de turismo e contrapor aos pedidos pelos turistas, combina vários elementos de viagem, como transporte, alojamento e atrações em um único pacote de viagem personalizado. Como e quando os turistas fazem o pagamento e montar a forma distribuição como uma questão-chave do negócio.
Avaliar as formas alternativas que podem ser realizadas	Existe distribuição direta e indireta. As decisões sobre a distribuição direta e distribuição são fortemente influenciadas por meio de quais funções precisam ser realizadas quando e onde. Em geral, a distribuição indireta se torna muito mais significativa quando as funções precisam ser executadas no mercado, especialmente onde estão distantes.
Definir o <i>mix</i> de distribuição	A maioria dos fornecedores irá atender às necessidades e preferências dos clientes diferentes, e para estender a cobertura de seu produto. As decisões sobre um <i>mix</i> de distribuição apropriada serão influenciadas por dois principais objetivos, satisfazer as necessidades dos clientes e maximizar os lucros.
Implementação	Deve ser entendida como responsabilidade específica de alguém, parte da descrição do trabalho desse alguém, a fim de garantir que o tempo suficiente e recursos são alocados para a programação dessa estratégia.
Programar a estratégia de distribuição e avaliar e acompanhar a estratégia de distribuição.	Acompanhamento e avaliação regularmente é necessária para garantir que qualquer estratégia de distribuição está atendendo as necessidades dos clientes e requisitos de negócios por meio de um ciclo de <i>feedback</i> .

Quadro 6 - Etapas básicas de canais de distribuição

Fonte: Pearce (2009, p.513)

Para outros, o processo descrito irá proporcionar um quadro de trabalho para dar aos proprietários e gestores mais estrutura e direção para o que estão fazendo, para se deslocar de um intuitivo a fazê-lo, uma abordagem, uma

estratégia baseada em uma maior compreensão das necessidades dos seus clientes, para avaliação mais ponderada de alternativas, e mais avaliação do desempenho do canal informado (PEARCE, 2009, p. 518).

Os canais de distribuição têm como principal objetivo tornar o produto disponível para o consumidor, no momento ideal e com preço e qualidade adequado. Outro objetivo seria estabelecer uma ligação entre oferta e demanda. Essas ligações podem ser estabelecidas como direta (*call center*, *site* da empresa na *internet*) ou indiretas, que utilizam de um ou mais intermediários - agências de viagens, operadores turísticos, organizações locais e regionais, entre outros (ZAGHENI; LUNA, 2011).

A distribuição dentro do turismo é muito mais forte do que de outros intermediários comerciais. Os agentes de viagens e operadores turísticos têm muito mais poder de influenciar os seus concorrentes do que outras indústrias fazem. As agências de viagens são um dos elementos mais importantes do canal distribuição dentro do turismo (BUHALIS; LAWS, 2001).

Os canais de distribuição muitas vezes podem influenciar o comportamento do consumidor, e determinar a capacidade da indústria para responder às solicitações dos consumidores eficazmente. Portanto, eles determinam a competitividade dos fornecedores e destinos (BUHALIS; LAWS, 2001, p. 7).

De acordo com Buhalis e Laws (2001), pode-se utilizar quatro premissas para explicar o surgimento de diversos tipos de intermediários relacionados a um processo econômico:

- . Aumento da eficiência dos intermediários no processo de troca.
- . Alinhamento das quantidades e variedades produzidas e consumidas.
- . Acompanhamento das transações de rotina.
- . Facilidade no processo de análise.

Os principais canais de distribuição do turismo são companhias aéreas, empresas de aluguel de carros, meios de transportes alternativos, hotéis, diversos meios de hospedagens, demais prestadores de serviços envolvidos no processo, agências de viagens e operadoras de turismo. As agências de viagens são um dos principais intermediários desse canal de distribuição no turismo. Os produtos do turismo chegam ao cliente final por meio de intermediadores (ZAGHENI; LUNA, 2011).

A concorrência entre os canais de distribuição e intermediadores ocorre de quatro maneiras: na horizontal onde existe a concorrência entre intermediários de mesmo nível funcional; horizontal *intertipos*, onde a concorrência existe entre intermediários no mesmo nível da rede de distribuição, mas com maneiras diferentes de abordagem de vendas; vertical,

onde os intermediários que estão dentro de diferentes níveis da rede de distribuição, mas que possuem funções semelhantes; e entre redes de distribuição, onde as redes concorrem entre si. Os intermediários possuem um papel importante para quebrar as barreiras geográficas por meio da utilização da *internet* como canal de distribuição de seus serviços, pois conseguem a redução dessa barreira geográfica e aumentam seu mapa de concorrência. “As forças competitivas que moldam o ambiente de negócios na indústria turística são um elemento indispensável de análise pelas empresas que operam no setor” (TOLEDO; SZTUTMAN; RUBAL, 2001).

A entrega de um serviço está ligada diretamente na relação entre as empresas e seus clientes. O Serviço está relacionado a elementos físicos e humanos com os quais o consumidor precisa interagir no momento de sua utilização. O transporte aéreo é considerado um dos principais serviços dos canais de distribuição (BRASIL, 2006)

A Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV) explica que todos os setores da economia dependem da atividade aérea, setor que vem sentindo a crise desde 2006 até os dias atuais e que interfere diretamente dentro do turismo (BRASIL, 2006)

A Associação Brasileira de Viagens Corporativas (ABRACORP) é responsável por analisar trimestralmente o comportamento dos canais de distribuição de serviços do turismo, utilizando números relacionados a viagens de negócios. Em uma análise de seus números pode-se identificar impacto na tabela 1:

Tabela 1 - Segmento Aéreo Nacional

Segmento aéreo nacional - ABRACORP				
Categorias	Avianca	Azul	Gol	Tam
Categoria 1: Bilhetes emitidos				
2015	208.083	470.197	544.414	530.914
2016	199.799	398.267	522.971	477.255
Categoria 2: Faturamento				
2015	R\$102.702,94	R\$280.491,96	R\$309.244,66	R4335.254,56
2016	R\$88.976,66	R\$259,898,27	R\$272.823,69	R\$261.067,71
Categoria 3: Tarifa média de bilhete				
2015	477	560	528	581
2016	445	653	522	547

Tabela 1 - Segmento aéreo nacional

Fonte: Adaptada pela autora de ABRACORP (2016)

Em uma análise preliminar, apenas do segmento aéreo nacional, foi possível observar que a quantidade de bilhetes emitidos com cada companhia obteve uma queda. Se comparado

ao primeiro trimestre de 2015 e 2016, a Avianca, em seu total, apresentou uma queda de 4% nas vendas de bilhetes, a Azul de 15,3%, a Gol, 3,9% e a TAM um percentual 10,1%.

Quando analisada a categoria de faturamento, verificou-se uma queda em todas as companhias aéreas. A Avianca apresentou uma queda de 13,4%, a Azul de 7,3%, a Gol, 11,8% e 22,1% para a TAM.

Na última categoria, observou-se que três companhias aéreas, Avianca, Gol e TAM, tiveram uma tarifa média por bilhete, em 2016, inferior à tarifa média por bilhete de 2015, apenas a Azul obteve uma tarifa média por bilhete com valor do ano de 2016 superior ao valor a 2015.

Outro segmento importante para os canais de distribuição são os meios de hospedagens. Eles são responsáveis por analisar o comportamento do mercado, nesse caso, o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB). Em uma análise preliminar de seus dados de ocupação disponibilizados em seu *site* observou-se que algumas cidades já estão sentindo os impactos da crise (Tabela 2).

Após análise dos dados por cidade, percebeu-se que das 11 principais escolhidas, apenas três tiveram aumento em sua taxa de ocupação, sendo elas: Rio de Janeiro com 7,1%, Brasília, 13% e 15,3 em Florianópolis. As demais cidades tiveram redução da taxa de ocupação de 2015 para 2016: São Paulo com 9,8%, Belo Horizonte, 7,6%, 15,7% para Campinas, Salvador com 20,2%, Recife, 11,1%, 6,4% em Curitiba, Porto Alegre com 5,5% e Manaus, 0,1%.

Quando analisada a diária média, observa-se que das 11 cidades, cinco delas tiveram aumento: Salvador com 4,9%, Recife, 0,8%, 2,3% em Brasília, Porto Alegre, 1,6% e Florianópolis com 15,8%. As seis cidades restantes apresentaram redução de sua tarifa média: São Paulo com 0,1%, Rio de Janeiro, 3,1% para Belo Horizonte, Campinas com 3,6% e Manaus, 3,7%. Ressalta-se que em Campinas a porcentagem é mínima comparada as outras cidades.

Os impactos nos canais de distribuição atingem diretamente a economia do seu setor e dos seus intermediadores quando o volume de venda deles cai, fazendo com que, automaticamente, o volume de seus intermediadores caia também, uma vez que são os responsáveis em intermediar a venda dos serviços para o cliente final.

Tabela 2 - Segmento hoteleiro nacional – Por Cidade

Segmento hoteleiro nacional por cidade FHOB											
Categorias	São Paulo	Rio de Janeiro	Belo Horizonte	Campinas	Salvador	Recife	Brasília	Curitiba	Porto Alegre	Florianópolis	Manaus
Categoria 1: Taxa de ocupação (%)											
2015	59,59	67,79	42,04	57,85	61,28	73,95	40,26	61,82	52,34	64,14	45,04
2016	53,75	72,59	38,85	45,78	48,86	65,74	45,49	57,89	49,46	73,96	44,98
Categoria 2: Diária média (R\$)											
2015	271,85	423,53	177,09	274,28	266,35	206,81	272,24	213,79	207,90	230,15	184,24
2016	271,65	415,58	171,65	264,30	273,53	208,53	278,62	213,71	211,14	266,53	177,50

Fonte: Adaptada pela autora de FOHB (2016)

2.3 Mobilidade corporativa e canais de distribuição

Com base nos autores apresentados no referencial teórico tem-se a interação das palavras-chaves Mobilidade corporativa e Canais de distribuição apresentadas por meio de uma revisão dos seus conceitos que demonstram a importância desta relação.

A mobilidade social refere-se à mobilidade individual na classificação das classes sociais, incluindo a compreensão das mudanças da população. Destaca-se a mobilidade com base no trabalho e na gestão estratégica desenvolvida para remover barreiras geográficas e para promover o crescimento e o sucesso, fazendo com que o indivíduo participe por meio da mobilidade física e social com interesses capitalistas.

Compreende-se a unidade de viagem como essencial para a mobilidade corporativa das empresas sob a influência da economia e da globalização. Mobilidade em termos de viagens, em todo o mundo, aumentou dramaticamente dentro e entre os países mediante à variedade de viagens internacional e nacional dentro dessa indústria.

A política de viagens de uma empresa, que comanda regras para que delimitem escolhas e poderes na viagem de negócios, está ligada a esse mecanismo da cultura organizacional que serve para modelar comportamentos.

As viagens de negócios precisam ser segregadas em uma sequência de processos divididos em três partes: preparação dos viajantes, incluindo o processo da viagem com acompanhamento durante o percurso e estadia do cliente e o processo de *follow-up* após a viagem.

Os canais de distribuição possuem intermediadores e distribuidores com o objetivo de facilitar a relação entre produtores e usuários finais. Cada canal de distribuição pode ser direcionado para diferentes segmentos de mercado, os produtos podem se adequar em alguns mercados mais que em outros, isso, de acordo com sua estrutura simples ou complexa.

Esse processo precisa envolver o que há de melhor dos dois lados, cliente e fornecedor. Envolve o necessário para a aplicação das etapas básicas dos canais de distribuição, ou seja: identificar as necessidades de distribuição e as preferências de cada cliente; identificar as necessidades de distribuição do fornecedor; identificar as funções que precisam ser desempenhadas para atender às necessidades de distribuição dos clientes e do fornecedor; avaliar as formas alternativas que podem ser realizadas; definir o *mix* de distribuição; programar a estratégia de distribuição e avaliar e acompanhar a estratégia de distribuição.

Os principais canais de distribuição do turismo são as companhias aéreas, as empresas de aluguel de carros, os meios de transportes alternativos, os hotéis, os diversos meios de hospedagens, os demais prestadores de serviços envolvidos no processo, as agências de viagens e as operadoras de turismo.

Identifica-se a relação imediata que os canais de distribuição possuem com o processo de mobilidade corporativa. Eles são os responsáveis para que esse processo ocorra, uma vez que distribuem os serviços de seus fornecedores aos clientes finais. Os conceitos de mobilidade corporativa e de canais de distribuição também estão diretamente ligados aos conceitos de hospitalidade, de *stakeholders* e de serviços, uma vez que todos eles trabalham em conjunto para fazer com que o processo de mobilidade corporativa ocorra. Assim, é muito importante que esta relação tenha como base o conceito da hospitalidade para que não ocorra a hostilidade nos serviços prestados pela mobilidade corporativa.

CAPÍTULO 3 MÉTODO

3.1 Estudo de casos múltiplos e análise de conteúdo

A pesquisa tem o objetivo geral compreender a relação da hospitalidade e dos *stakeholders* dos intermediadores, aqui tratados como canais de distribuição da mobilidade corporativa por intermédio dos seus serviços.

Por objetivos específicos tem-se: identificar os principais *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa e de que forma a gestão da hospitalidade contribui nas necessidades por meio de seus serviços.

Após identificação dos objetivos, segue-se para o problema da pesquisa por meio da questão: de que forma os serviços dos intermediadores da mobilidade corporativa criam estratégias por intermédio dos seus *stakeholders* e a gestão da hospitalidade.

Com base nas possíveis respostas para a problemática foram criadas três proposições que foram testadas na fase dois da pesquisa:

- P1. Os *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa atuam sob a gestão da hospitalidade para a entrega de seus serviços.
- . P2. A organização assumi o papel de anfitriã por meio dos seus funcionários para transmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes.
- . P3. A relação de hospitalidade, por meio dos *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa, está presente nesse processo.

A pesquisa se caracteriza como empírica, qualitativa e de caráter exploratória, composta por etapas de referencial teórico, escolha de objeto de estudo, realização de estudo de casos múltiplos de acordo com o método proposto por Yin (2005) e categorização como ensinado por Bardin (1977).

A pesquisa empírica compreende dois elementos: a busca e a observação dos fatos e a análise sistemática dos fatos, sem o segundo elemento a pesquisa torna-se muito superficial. As principais características da pesquisa empírica são o uso de variedade de métodos quantitativos como estatística, formulação de alternativas lógicas para alcançar com maior exatidão os resultados, responder às perguntas colocadas no fenômeno para aumentar o conhecimento e utilização de procedimentos padronizados de observação. A pesquisa

indicada é a pesquisa exploratória, essencialmente informativa, tem por finalidade formular um problema para desenvolver hipóteses (DENKER; DA VIÁ, 2002).

A pesquisa empírica de caráter exploratório, ao enunciar as hipóteses para as investigações, trabalha com a revisão de literatura, pesquisa bibliográfica e documental para elaboração de resenha, levantamento por meio de entrevistas com pessoas que possuam conhecimento sobre o problema a ser estudado e o levantamento dos dados semelhantes para permitir a análise que estimule a compreensão (DENKER; DA VIÁ, 2002).

Toda técnica deve ser adaptada à natureza da investigação. Deve-se estabelecer a relação entre o objeto de estudo e a técnica para seu estudo. As diferentes técnicas de coleta de dados, de processamento e de procedimento não se excluem: observação, entrevista, experimento, estatística etc. (DENKER; DA VIÁ, 2002, p. 66-67).

Na primeira etapa do estudo realizou-se a elaboração do referencial teórico por intermédio da pesquisa bibliográfica em periódicos como *Tourism Managment*, *Applied Mobilities*, artigos publicados no *google* acadêmico e *Ebsco*, pesquisas mercadológicas, livros de autores estudiosos sobre o tema e *sites* relacionados ao turismo. Por meio dessa etapa, foram tratadas as palavras chave, Hospitalidade, *Stakeholders*, Serviços, Mobilidade corporativa e Canais de distribuição.

Os objetos de estudo foram selecionados de acordo com a sua representação no turismo corporativo. Foram selecionadas: Avipam para a *Travel Managment Company* (TMC), empresa voltada para a venda e a gestão de viagens corporativas; *On-line Travel Agency* (OTA), presta serviços de venda de passagens e de hospedagens *on-line* para pessoa física e pessoa jurídica; e *Gapnet*, consolidadora da empresa responsável pela aquisição de passagens em grande escala para revenda às agências de viagens.

Cumpridas estas etapas, iniciou-se a categorização pelo método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (1977), que é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e que tem por objetivo a descrição do conteúdo das mensagens. Na primeira fase sistematizou-se os tipos de comunicação utilizados.

Bardin (1977) explica que a análise de conteúdo pode ser fragmentada por categorização, obedecendo a regras homogêneas, não misturando assuntos diferentes, exaustivas, esgotando a totalidade, não classificando o mesmo conteúdo em categorias diferentes, objetivas em que pontos-chaves precisam chegar a resultados iguais e pertinentes adaptando o conteúdo ao objetivo (BARDIN, 1977).

A análise por categorização permite comparar diferentes atributos de acordo com a pesquisa, como por exemplo, traços e atributos do cidadão, faixa etária, faixa salarial, traços sócio econômicos, lugares geográficos, pessoas de referências e etc. Este sistema de categorização só é válido caso consiga ser aplicado em um conjunto de informações com precisão. A categorização pode ser feita do geral para o particular da pesquisa ou do particular para o geral, e é um processo estruturalista por meio de duas etapas, o inventário para isolar os elementos e a classificação, em que se repartem os elementos e insere uma organização às mensagens (BARDIN, 1977).

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. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p. 117).

Assim, a autora sugere que a análise de conteúdo precisa ser estruturada por meio de uma pré-análise a partir de três procedimentos: a documentação para análise, a formulação de hipóteses e a elaboração de indicadores para interpretação final. O objetivo é a organização das informações, sendo que na primeira atividade é necessário realizar a leitura para estabelecer contato com os documentos. A escolha dos documentos precisa ser determinada pela prioridade e a exaustividade, pois é necessário ter conhecimento de todos os elementos envolvidos, obedecer a regra de representatividade pela amostra e de homogeneidade, pois os documentos precisam ser homogêneos sob os mesmos critérios de escolha e de pertinência adequados de acordo com a fonte de informação. Na sequência, também é necessário obter a exploração do material em que, após a análise da fase anterior, passou pela decodificação dos dados obtidos e, por último, a inferência e a sua interpretação, tratados de maneira significativa para se obter os quadros de resultados (BARDIN, 1977).

A terceira etapa da pesquisa foi efetuada por meio do estudo de casos proposto por Yin (2005). Os estudos de caso são utilizados para contribuir para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. O importante em seu início é definir o caso que está sendo estudado, determinar os dados importantes que serão coletados e como utilizá-los na pesquisa (YIN, 2005). Segundo o autor, “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2005, p. 39).

Dentro do enfoque da pesquisa qualitativa é possível identificar as seguintes características: o pesquisador assumi o papel principal e, o ambiente como fonte de coleta de dados, não requer conhecimento no uso de métodos, é descritivo e o principal objetivo é o fenômeno do objeto de estudo. A abordagem qualitativa, em relação à quantitativa, possui vantagem quando fala-se de abrangência, ou seja, a importância com que as evidências podem ser obtidas e por meio de diversas fontes como entrevistas, observações e análise de documentos, permitindo que o pesquisador tenha acesso a detalhes informais e importantes não obtidos com o enfoque quantitativo (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Apesar de uma tendência existir no processo de análise das evidências dentro de um estudo caso, o pesquisador precisa ser imparcial e ético, estar atento a utilizar sempre a razão e não a emoção, para que consiga analisar os resultados com coerência dentro dos objetivos definidos (FREITAS; JABBOUR, 2011).

A pesquisa qualitativa pode ser definida por meio de dois elementos, o ato de investigar tanto do pesquisador quanto do pesquisado e por uma visão de abrangência do fenômeno pesquisado. O qualitativo é um modelo que identifica elementos característicos de natureza humana, onde métodos quantitativos possuem dificuldade em obter (HOLANDA, 2006).

De acordo com o protocolo de Yin (2005), a pesquisa precisa ser elaborada de acordo com as seguintes etapas: a visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões de estudo de caso e guia para relatório de estudo de caso. A pesquisa terá suas evidências por meio de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas.

As entrevistas para esta pesquisa foram aplicadas da seguinte forma:

- . Entrevistas semiestruturadas com gestores dos intermediadores da mobilidade corporativa para entender a relação dos *stakeholders* nesse processo por meio dos serviços dos canais de distribuição. Foi apresentado um mapa de *stakeholders* no qual o gestor informou dois *stakeholders* que ele considera mais importante dentro do processo.
- . Entrevistas semiestruturadas com dois *stakeholders* apresentados por cada gestor intermediador da mobilidade corporativa, com o objetivo de identificar a relação que possuem com eles ao assumirem o papel de canais de distribuição de seus serviços.

Os roteiros das entrevistas foram elaborados de acordo com a categorização proposta por Bardin (1977).

A figura 10 demonstra as etapas da pesquisa.

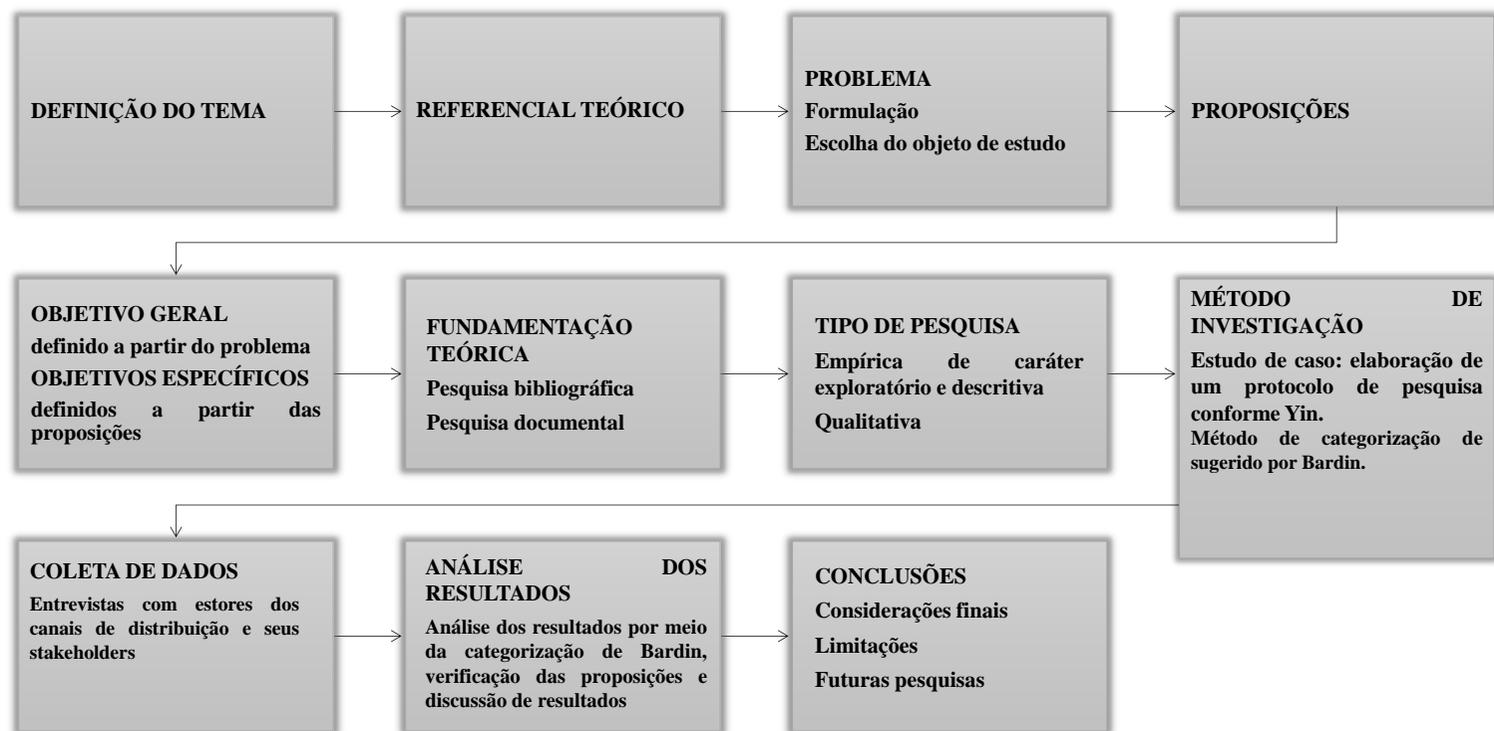


Figura 10 - Fluxograma das etapas da pesquisa
 Fonte: Elaborada pela autora

3.2 Categorização

O quadro 7 apresenta a categorização da pesquisa como proposta por Bardin (1977) e que foi aplicada nas entrevistas com os gestores das empresas intermediadoras da mobilidade corporativa e nos *stakeholders* indicados.

GESTORES INTERMEDIADORES			
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Identificação	Nome	Nome completo	
	Cargo	Cargo atual	
	Tempo de empresa	Tempo que possui de empresa	
Identificação da empresa	Ano de fundação	Ano de fundação da empresa no Brasil	
	Matriz e filiais	Localização da matriz e se possui filiais	
	Quantidade de colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa	
Aplicação da mobilidade corporativa	Descrever o que é mobilidade corporativa	Verificar com o entrevistado se possui mobilidade corporativa e o processo na empresa	
	Gestão da mobilidade corporativa	Identificar a eficiência desse processo para o intermediador	
Stakeholders da mobilidade corporativa	Identificação dos <i>stakeholders</i> da mobilidade corporativa	Identificação dos <i>stakeholders</i> do intermediador da mobilidade corporativa	
Relações de hospitalidade	Descrever as relações de hospitalidade dos <i>stakeholders</i> e dos canais de distribuição	Presença ou ausência de hospitalidade entre o <i>stakeholder</i> e seus serviços na visão do canal de distribuição	P3
Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa pelos canais de distribuição	Prestação de serviço dos <i>stakeholders</i> da mobilidade corporativa	O canal assumi o papel de anfitrião com seus funcionários para retransmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes	P2
	Relação entre prestação de serviço dos <i>stakeholders</i> e canais de distribuição	O inverso, onde o <i>stakeholder</i> atua é um processo que a hospitalidade está presente	P1

Quadro 7 - Categorização do roteiro de entrevista com gestores dos intermediadores da mobilidade corporativa

Fonte: Elaborado pela autora

STAKEHOLDERS DOS INTERMEDIADORES DA MOBILIDADE CORPORATIVA			
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Identificação	Nome	Nome completo	
	Cargo	Cargo atual	
	Tempo de empresa	Tempo que possui de empresa	
Identificação da empresa	Ano de fundação	Ano de fundação da empresa no Brasil	
	Matriz e filiais	Localização da matriz e se possui filiais	
	Quantidade de colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa	
Relação com os canais de distribuição	Descrever a relação de hospitalidade	Verificar se existe hospitalidade com o canal de distribuição	P1
	Descrever mobilidade corporativa	Verificar se o maior volume de negociação é com o canal de distribuição de mobilidade corporativa	
Stakeholders da mobilidade corporativa	Descrever mobilidade corporativa	Existe entendimento da importância do canal de distribuição no processo de mobilidade corporativa	P3
Relações de hospitalidade	Com base na hospitalidade	Verificar se trabalha com hospitalidade com os canais de distribuição	P1
Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa pelos canais de distribuição	Prestação de serviços e hospitalidade	Atua com hospitalidade pelos serviços prestados para o cliente	P3
	Demanda especial de clientes	Identifica no mercado a demanda especial que os clientes da mobilidade corporativa possuem.	P1

Quadro 8 - Categorização do roteiro de entrevista com os *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa

3.3 Objetos de estudo

Apresenta-se os objetos de estudo selecionados para a presente pesquisa. Foram selecionadas três empresas intermediadoras da mobilidade corporativa.

O critério utilizado para a seleção das empresas foi a relação que possuem com o mercado de viagens de negócios e os meios que ofertam os seus serviços. As empresas são: Avipam para uma *Tourism Management Company* (TCM); Expedia para uma empresa *Online Travel Agency* (OTA); e Gapnet para uma consolidadora. Essas empresas serão descritas a seguir.

. Avipam



Figura 11 - Logomarca Avipam
Fonte: Avipam Turismo e Tecnologia (2016)

Fundada em 1947, a Avipam turismo surge no Rio de Janeiro como agência de viagens e câmbio. No final da década de 1990 a empresa se uniu a uma agência global para expandir o atendimento ao cliente entre países. Atualmente, a agência não possui mais esta sociedade global como forma de representação nacional, apenas com parcerias de negócios. Hoje, a Avipam possui uma filial em São Paulo e mantém sua matriz no Rio de Janeiro. Conta com a participação de 270 colaboradores para o atendimento em todas as regiões do Brasil. Dentre seus principais clientes estão Bradesco, Laboratório E.M.S, Certificadora SGS entre outros.

Esta empresa foi selecionada devido à sua relação com as viagens de negócios e por sua experiência, provendo serviços no mercado da mobilidade corporativa com o papel de um canais de distribuição.

. Expedia



Figura 12 - Logomarca Expedia
Fonte: www.expedia.com.br

Expedia é uma empresa que oferece vendas de passagens aéreas, hospedagens, alugueis de carro e pacotes por meio de seu *website*. Foi criada em 1996 e se considera um agente de viagens *online*. Sua matriz está localizada nos Estados Unidos e possui versões do *website* no Canadá, México, Argentina, Austrália, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Suécia, Dinamarca e Japão. Possui um diretório com mais de 510.000 estabelecimentos com acomodações e tecnologia que permite o viajante montar suas férias com os produtos oferecidos no *site*. Trabalha com parceiros como *Hoteis.com*, *Venere*, *Hotwire* e *Trivago*.

Essa empresa foi selecionada por trabalhar no mercado de vendas de produtos turísticos por *website* e embora não ofereça as mesmas ferramentas que uma TMC para a gestão de viagens é um forte concorrente devido a sua oferta de produtos. É considerada um importante canal de distribuição dos fornecedores turísticos.

. Gapnet



Figura 13 - Logomarca *Gapnet*

Fonte: Gapnet, (2016)

A empresa no mercado desde 1995. É uma consolidadora oferecendo passagens aéreas e assistência em viagens para os agentes de viagens. Iniciou suas atividades como *General Sales Agent* para a *American Airlines* tornando-se, atualmente, um dos maiores vendedores de bilhetes da companhia aérea. Possui sua sede em São Paulo e conta com filiais em Porto Alegre, Florianópolis, Joinville, Curitiba, Santos, Rio de Janeiro, Vitória, Belo Horizonte, Campinas, Salvador, Recife, Fortaleza, Manaus, Brasília e Goiânia. Em 2015 a *Gapnet* passou a fazer parte do Grupo *Flytour*.

Essa empresa foi selecionada pelo seu papel como canal de distribuição para fornecedores do turismo por meio dos intermediadores da mobilidade corporativa.

3.4 Protocolo de Pesquisa

As empresas selecionadas foram a base da pesquisa aqui apresentada para a compreensão da hospitalidade presente nos intermediadores da mobilidade corporativa e em seus *stakeholders* por meio da prestação de seus serviços.

O estudo buscou testar as proposições:

- P1. Os *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa atuam sob a gestão da hospitalidade para a entrega de seus serviços.
- . P2. A organização assumi o papel de anfitriã por meio dos seus funcionários para transmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes.
- . P3. A relação de hospitalidade, por meio dos *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa, está presente nesse processo.

Após a categorização proposta de Bardin (1977) será apresentado o protocolo de Yin (2005).

3.4.1 Visão geral

Esta pesquisa teve por objetivo observar e compreender as relações de hospitalidade entre os intermediadores da mobilidade corporativa e os serviços dos *stakeholders* presentes nesse processo. Identificou se que a hospitalidade contribui para essa relação de intermediadores e *stakeholders* influenciando na prestação final do serviço.

Foram realizadas entrevistas com um gestor de cada empresa selecionada, e que, posteriormente, indicaram dois *stakeholders* que consideram importantes para o seu processo de serviço. Essas entrevistas foram presenciais e tiveram seu conteúdo gravado e, em seguida, transcritas. As empresas selecionadas possuem representação no Brasil.

Realizou-se um levantamento de dados das empresas via *internet* para obter informações sobre o histórico, visão, valores e locais de operação.

3.4.2 Procedimento de campo

Foi realizado no total nove entrevistas que foram organizadas da seguinte maneira:

. **Entrevistas com gestores dos intermediadores da mobilidade corporativa:** Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em que os gestores, convidados primeiro por *e-mail* e, na segunda tentativa, via telefone. Ao total, foram três entrevistas, um de cada empresa aqui apresentada.

. **Entrevistas com Stakeholders propostos pelos gestores entrevistados anteriormente:** foi realizada uma entrevista semiestruturada com cada *stakeholder* indicado pelo gestor de cada empresa entrevistada anteriormente. Os entrevistados foram convidados por *e-mail* e, posteriormente, via telefone, somando seis entrevistados.

3.4.3 Roteiros de entrevistas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cada gestor intermediário de cada empresa selecionada e que faz parte da mobilidade corporativa. Os dados dos entrevistados foram divulgados mediante autorização assinada no início da entrevista.

O roteiro de entrevista apresentou as seguintes questões:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo e tempo de empresa.
2. Identificação da empresa: ano de fundação, matrizes e filiais, quantidade de colaboradores.
3. Explicar o que é o processo de mobilidade corporativa.
4. Verificar se o entrevistado possui algum processo de mobilidade corporativa na gestão de sua empresa.
5. Verificar a eficiência da gestão da mobilidade corporativa.
6. Apresentar o conceito de *stakeholder*.
7. Identificação dos *stakeholders* no processo de mobilidade corporativa.
8. Explicar o que é hospitalidade
9. Solicitar análise se existe hospitalidade ou não no processo entre o *stakeholders* e os serviços prestados.

10. Identificar se o intermediador trabalha com hospitalidade dentro de sua empresa e com seus colaboradores para que isso chegue também ao seu cliente.

11. Entende-se que o *stakeholder* trabalha com hospitalidade.

A figura 13 ilustra o mapa de *stakeholder* que foi apresentado para os gestores sugerirem os próximos entrevistados no processo de mobilidade corporativa:

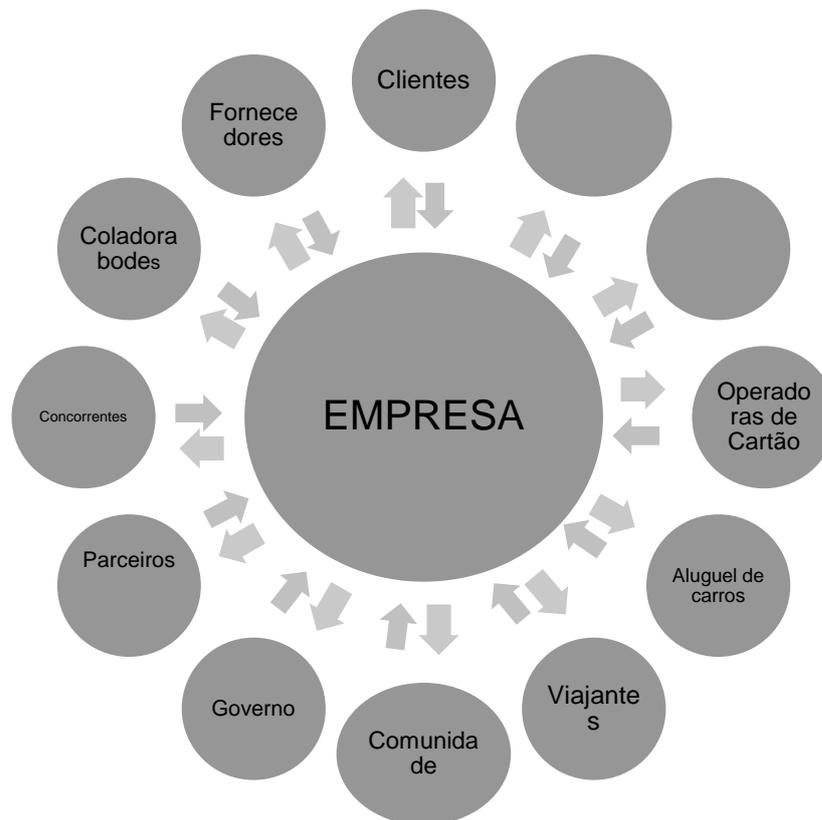


Figura 13 - Mapa de *stakeholder*
 Fonte: Adaptado por Freeman (1984)

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cada *stakeholder* intermediador apresentado por cada gestor de cada empresa mencionada e que fazem parte da mobilidade corporativa. Os dados dos entrevistados foram divulgados mediante autorização assinada no início da entrevista. Identificação do entrevistado: nome, cargo e tempo de empresa.

O roteiro apresentou as seguintes questões:

1. Identificação da empresa: ano de fundação, matrizes e filiais, quantidade de colaboradores.
2. Descrever o conceito de hospitalidade.
3. Verificar se existe relação de hospitalidade com o canal de distribuição.
4. Descrever mobilidade corporativa.

5. Verificar se o maior volume que possui vem pelo canal de distribuição da mobilidade corporativa.
6. Verificar se existe importância o canal de distribuição para o processo de mobilidade corporativa que atua.
7. Verificar se trabalha com o conceito de hospitalidade com os canais de distribuição.
8. Verificar se atua com hospitalidade nos serviços que presta ao cliente final.
9. Verificar se identifica no mercado que atua a demanda especial do cliente que vem da mobilidade corporativa.

Após efetuar todas as entrevistas presencialmente, foi feita a transcrição das respostas dos entrevistados e tratada utilizando o método da análise de conteúdo com base na categorização de Bardin (1977).

CAPÍTULO 4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Este capítulo tem por objetivo identificar os entrevistados que participaram da pesquisa e apresentar os dados obtidos e sua discussão.

O quadro 9 demonstra a identificação de cada participante da pesquisa, ou seja, a empresa, o gestor e os *stakeholder* indicados. Por motivos de *compliance* das empresas, nem todos os entrevistados autorizaram a divulgação dos seus nomes e de suas empresas.

Avipam Turismo	
Gestor Avipam	GA
Stakeholder 1 Avipam	SA1
Stakeholder 2 Avipam	AS2
Expedia	
Gestor Expedia	GE
Stakeholder 1 Expedia	SE1
Stakeholder 2 Expedia	SE2
GapNet	
Gestor Gapnet	GG
Stakeholder 1 Gapnet	SG1
Stakeholder 2 Gapnet	SG2

Quadro 9 - Identificação dos entrevistados

4.1 Apresentação dos entrevistados

. Entrevistado 1 - Avipam Turismo - GA

A Avipam está no mercado de viagens corporativas há 69 anos. Atuante no mercado brasileiro e, em seu passado, teve parceria com a *BCD Travel*, empresa Global de viagens corporativas. É considerada uma TMC e um dos intermediadores escolhidos para a pesquisa em questão.

GA está na empresa há 18 anos. Atuou na área operacional e comercial e, há dois anos, compõe a diretoria da empresa.

Em sua entrevista indicou como *stakeholder* um funcionário da gerência da empresa e outro de uma companhia aérea.

. **Stakeholders Avipam Turismo**

. SA1: está na empresa há mais de quatro anos, no cargo de gerente de contas e pertence a uma companhia aérea presente no mercado de viagens há 55 anos. A companhia aérea iniciou suas atividades com táxi aéreo e, depois, transformou-se em companhia aérea para voos comerciais e transportes de carga. Atualmente, esta companhia aérea pertence a um grupo internacional.

. SA2: é um funcionário da própria Avipam Turismo atuando diretamente na gerência de operações da TMC. Ele está na empresa há 12 anos. Iniciou suas atividades na área financeira, foi consultor de viagens, supervisor operacional e, hoje, ocupa o cargo de gerência respondendo diretamente a diretoria da empresa.

. **Entrevistado 2 - Expedia - GE**

A Expedia foi criada em 1996 e se considera um agente de viagens *online*. Possui matriz nos Estados Unidos e *website* que ficam localizados no Canadá, México, Argentina, Austrália, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Suécia, Dinamarca e Japão. Trabalha com parceiros como *Hoteis.com*, *Venere*, *Hotwire* e *Trivago*. É uma OTA e um dos intermediadores escolhidos para esta pesquisa.

GE está na empresa há cinco anos e trabalha, atualmente, como gerente responsável pelo relacionamento com o cliente. Responde diretamente à diretoria da agência de viagens *Tourhouse*, pertencente ao grupo da Expedia e responsável por suas operações no Brasil.

Em sua entrevista indicou como *stakeholder* um funcionário de uma companhia aérea e um usuário final de seus produtos.

. **Stakeholders Expedia**

. SE1: Este entrevistado não informou o tempo que tem de empresa. Ocupa o cargo de gerente de contas em uma companhia aérea presente no mercado de viagens há 16 anos. Esta empresa foi a primeira companhia aérea brasileira a utilizar o conceito de baixo custo e, atualmente, possui rotas nacionais e internacionais e é considerada como a segunda maior no setor.

SE2: esta entrevistada trabalha em uma usuária final dos serviços oferecidos pela Expedia. Ela é coordenadora de eventos em uma DMC no Brasil e procura efetuar suas cotações com mais de uma OTA, devido as taxas cobradas no final das transações. Porém, utiliza com maior a empresa Expedia.

. Entrevistado 3 - GAPNET - GG

A *Gapnet* iniciou suas atividades em 1995. É uma consolidadora para venda direta a agências de viagens. Sua matriz está localizada na cidade de São Paulo e tem filiais em Porto Alegre, Florianópolis, Joinville, Curitiba, Santos, Rio de Janeiro, Vitória, Belo Horizonte, Campinas, Salvador, Recife, Fortaleza, Manaus, Brasília e Goiânia. Atualmente, pertence ao grupo *Flytour*. É uma consolidadora e a terceira intermediadora escolhida para esta pesquisa.

GG está na empresa há um ano e trabalha como gerente responsável pelo relacionamento com o cliente.

Em sua entrevista indicou como *stakeholder* um funcionário de uma agência de viagens que faz suas emissões por meio de consolidadora e outro que atua dentro de uma TMC para auxiliar nas cotações e emissões.

. Stakeholders Gapnet

SG1: Está na empresa há três anos ocupando o cargo de consultora de viagens alocada em uma TMC para auxílio nas cotações e emissões de passagens aéreas e hospedagens. Responde diretamente ao gerente de contas responsável pelo atendimento as TMCs.

SG2: É sócio de uma agência de viagens de pequeno porte que está no mercado há mais de três anos. Sua matriz está localizada na cidade de São Paulo e não possui filiais. As emissões são efetuadas por meio de consolidadora e sua atividade, além de administrar a agência, é atender alguns clientes.

4.2 Apresentação e análise de resultados

A seguir apresenta-se os resultados obtidos por meio das entrevistas feitas com os gestores das três empresas participantes deste estudo de casos sobre intermediadores da mobilidade corporativa. Os resultados são apresentados por meio da categorização proposta por Bardin (1997) (Quadro 10).

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	Entrevistado - GA	PROPOSIÇÃO
Identificação	Nome	Nome Completo	NI	
	Cargo	Cargo Atual	Diretor Comercial e Operacional	
	Tempo de Empresa	Tempo que possui de empresa	18 anos	
Identificação da empresa	Ano de Fundação	Ano de fundação da empresa no Brasil	1946	
	Matriz e Filiais	Localização da matriz e se possui filiais	São Paulo e Rio de Janeiro	
	Quantidade de Colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa	250	
Aplicação da Mobilidade Corporativa	Descrever o que é mobilidade corporativa	Verificar com o entrevistado se possui mobilidade corporativa e o processo na empresa	TMC 100% focada na mobilidade corporativa, principalmente no que diz respeito aos serviços para B2B, diretamente para o cliente, (B2C?) diretamente para o consumidor final.	
	Gestão da Mobilidade Corporativa	Identificar a eficiência desse processo para o intermediador	Sim, é eficaz e considera que vai crescer cada vez mais e com oportunidades de automação.	
Stakeholders da Mobilidade Corporativa	Identificação dos stakeholders do processo da Mobilidade corporativa	Identificar os stakeholders do intermediador da mobilidade corporativa	Os stakeholders indicados foram um funcionário nível Gerência e uma companhia aérea.	
Relações de Hospitalidade	Descrever relações de Hospitalidade dos stakeholders e canais de distribuição	Presença ou ausência de hospitalidade entre o stakeholder e seus serviços na visão do canal de distribuição	Acredita que há hospitalidade com o fornecedor como tratativa mais próxima, organizando melhor o relacionamento com a Avipam.	P3
Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa pelos canais de distribuição	Prestação do serviço dos stakeholders da mobilidade corporativa	O Canal possui papel de anfitrião com seus funcionários para retransmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes	Sim, acredita que possui papel de anfitrião, mas que é necessário cada vez melhorar mais. O colaborador tratado dessa forma interage direto com o cliente final	P2
	Relação entre prestação de serviço dos stakeholders e canais de distribuição	O inverso, onde o stakeholder atua é um processo que a hospitalidade está presente	Para o gestor, é inevitável não trabalhar com hospitalidade, precisa despertar o interesse do outro lado, é o valor do negócio do outro lado.	P1

(Continua...)

Quadro 10 - Síntese de respostas dos gestores

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	Entrevistado - GE	PROPOSIÇÃO
Identificação	Nome	Nome Completo	NI	
	Cargo	Cargo Atual	Global Management	
	Tempo de Empresa	Tempo que possui de empresa	5 anos	
Identificação da empresa	Ano de Fundação	Ano de fundação da empresa no Brasil	7 anos	
	Matriz e Filiais	Localização da matriz e se possui filiais	Estados Unidos, Brasil, Canadá, México, Argentina, Austrália, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Suécia, Dinamarca e Japão	
	Quantidade de Colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa	10 mil, mundo todo.	
Aplicação da Mobilidade Corporativa	Descrever o que é mobilidade corporativa	Verificar com o entrevistado se possui mobilidade corporativa e o processo na empresa	Sim, possui a mobilidade tanto para clientes externos quanto para clientes internos. Deve crescer com a mobilidade corporativa no mercado externo e acha importante para o crescimento a mobilidade dentro do cliente interno	
	Gestão da Mobilidade Corporativa	Identificar a eficiência desse processo para o intermediador	Sim, são mais reativos em questão de planejamento. A mobilidade vem sobre saindo a questão financeira.	
Stakeholders da Mobilidade Corporativa	Identificação dos stakeholders do processo da Mobilidade corporativa	Identificar os stakeholders do intermediador da mobilidade corporativa	Stakeholders indicados, um usuário final e uma companhia aérea. Os stakeholders são fundamentais para o processo de mobilidade corporativa.	
Relações de Hospitalidade	Descrever relações de Hospitalidade dos stakeholders e canais de distribuição	Presença ou ausência de hospitalidade entre o stakeholder e seus serviços na visão do canal de distribuição	Existe e é a marcado Expedia. A partir do momento que são o canal até o momento final a responsabilidade é deles. A hospitalidade existe sim.	P3
Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa pelos canais de distribuição	Prestação do serviço dos stakeholders da mobilidade corporativa	O Canal possui papel de anfitrião com seus funcionários para retransmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes	Sim, precisam aproximar o colaborador dentro de casa para refletir ao cliente final.	P2
	Relação entre prestação de serviço dos stakeholders e canais de distribuição	O inverso, onde o stakeholder atua é um processo que a hospitalidade está presente	A hospitalidade é importante para os negócios e para os stakeholders destacando o cliente. Um depende do outro	P1

(Continua...)

Quadro 10 - Síntese de respostas dos gestores
Fonte: Dados da pesquisa

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	Entrevistado - GG	PROPOSIÇÃO
Identificação	Nome	Nome Completo	NI	
	Cargo	Cargo Atual	Gerente de Contas	
	Tempo de Empresa	Tempo que possui de empresa	1 ano	
Identificação da empresa	Ano de Fundação	Ano de fundação da empresa no Brasil	21 anos	
	Matriz e Filiais	Localização da matriz e se possui filiais	São Paulo e filiais em Porto Alegre, Florianópolis, Joinville, Curitiba, Santos, Rio de Janeiro, Vitória, Belo Horizonte, Campinas, Salvador, Recife, Fortaleza, Manaus, Brasília e Goiânia	
	Quantidade de Colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa	3.500	
Aplicação da Mobilidade Corporativa	Descrever o que é mobilidade corporativa	Verificar com o entrevistado se possui mobilidade corporativa e o processo na empresa	O processo da empresa está diretamente ligado a mobilidade corporativa, por meio de viagens de executivos, eventos e demandas para hotéis.	
	Gestão da Mobilidade Corporativa	Identificar a eficiência desse processo para o intermediador	Acredita que tem eficiência e é o que sempre estão buscando.	
Stakeholders da Mobilidade Corporativa	Identificação dos stakeholders do processo da Mobilidade corporativa	Identificar os stakeholders do intermediador da mobilidade corporativa	Indicou como stakeholders uma consultora alocada dentro de uma TMC e uma agência de viagens de pequeno porte.	
Relações de Hospitalidade	Descrever relações de Hospitalidade dos stakeholders e canais de distribuição	Presença ou ausência de hospitalidade entre o stakeholder e seus serviços na visão do canal de distribuição	A hospitalidade é um ponto muito sensível para eles. Procuram aplicar a hospitalidade nas relações que possuem com expectativa que sejam aplicados a clientes internos.	P3
Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa pelos canais de distribuição	Prestação do serviço dos stakeholders da mobilidade corporativa	O Canal possui papel de anfitrião com seus funcionários para retransmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes	As vezes é necessário entrar em contato direto com o passageiro, saindo da sistemica e por essa razão precisam que reflita por meio do funcionário até o cliente final	P2
	Relação entre prestação de serviço dos stakeholders e canais de distribuição	O inverso, onde o stakeholder atua é um processo que a hospitalidade está presente	Acredita que alguns stakeholders tem mais do que outros, depende do produto e da demanda. É bom para se relacionar comercialmente melhor	P1

(Conclusão)

Quadro 10 - Síntese de respostas dos gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Os três entrevistados possuem cargos de responsabilidade direta com os seus clientes finais, sendo eles os viajantes finais ou os intermediadores de suas viagens. O Gestor da Avipam possui o cargo de Diretor Comercial e Operações, o Gestor da Expedia, *global managment* e o gestor da *Gapnet*, gerente de contas corporativas.

Para o gestor da Avipam a hospitalidade é importante e está presente na mobilidade corporativa. A sua empresa atua diretamente na mobilidade corporativa:

[...] A gente realmente é 100% focado na mobilidade corporativa. Principalmente no que diz respeito aos serviços para B2B, diretamente para o cliente B2C, diretamente para o consumidor final que é o viajante. A Avipam, hoje, tem competitividade na questão de sistemas. Então, nós conseguimos abranger... a ter abrangência de conteúdo e de canais *online* [...]. Então, hoje, praticamente é impossível não ter automatização na mobilidade corporativa dentro de uma empresa em relação a viagens corporativas (GA – Avipam).

As três empresas têm o perfil de atender o público da mobilidade corporativa. Foi possível observar que apenas uma empresa possui um foco maior nesse público e as outras duas dividem seu serviço com público de lazer e o público profissional do turismo.

Para o gestor da Expedia o processo de mobilidade corporativa existe também no mercado que atua, não sendo apenas com o público externo, mas, também com o cliente interno:

Possui, tanto para cliente externo como cliente interno. Para acabar servindo esse mercado de mobilidade corporativa a companhia precisa ter mobilidade corporativa. Então, para ser cliente externo a gente teve que crescer muito a mobilidade corporativa do cliente interno. Para poder alcançar todos esses locais, todos esses projetos, todos os compromissos que a gente tem com o cliente externo. Então, a gente vende e pratica a mobilidade corporativa (GE – Expedia).

O gestor da *Gapnet*, que atua também com o público profissional do turismo, acredita que seu processo tem o envolvimento da mobilidade corporativa:

Com certeza. Não só acredito como entendo que todo processo na empresa está diretamente ligado à mobilidade corporativa em todas as frentes. Seja ela as viagens de executivos pontuais como os eventos que são organizados. Enfim, todas as demandas aéreas de hotel, produtos, enfim, são o mobilizar da mobilidade corporativa (GG – *Gapnet*).

As empresas enxergam que existe uma eficiência no processo de mobilidade corporativa, dando mais ênfase a TMC que possui seu público final totalmente focado no público da mobilidade corporativa. Assim, o gestor da Avipam revela:

É uma coisa que cada vez mais vai crescer, uma vez que a iberização de todos os serviços, de novas oportunidades de automação. Por exemplo, entra... novos entrantes, como locações de casas, locações de carros. Hoje, inclusive, a gente já vê novidades como aluguel de... locação de carro por

hora, locação de hotéis por hora. Então, cada vez mais esse movimento ele vai seguir para um crescimento e para uma abrangência maior e novas oportunidades para o comprador, para o consumidor final (GA – Avipam).

Ao apresentar o conceito de *stakeholder* para os gestores, eles informaram quais seriam seus principais para continuidade da pesquisa. Sendo para GA uma companhia aérea e um funcionário da gerência. GE sugeriu uma companhia aérea e um usuário final e o gestor da GG indicou uma agência de viagens e uma consultora de viagens alocada em um posto de um dos seus clientes. Para o GE a mobilidade corporativa e a relação com o *stakeholder* é uma via de mão dupla em que a participação de ambos no processo é importante. Ele explica:

Então! Nossa operação para ser bem-sucedida todos os *Stakeholders* têm que estar presentes, tanto da parte financeira, banco, plataforma, finanças de cartão, com o teu próprio fornecedor de hotelaria, a companhia aérea e, o mais importante de todos, é o *Stakeholder*. Para nosso mercado, hoje, não tem um fornecedor que é extremamente importante. O passageiro que é o nosso cliente, e isso é muito importante. O pós-venda, o legal da coisa, o financeiro da coisa, o jurídico da coisa, todos eles são absolutamente importantes, porque no mercado onde a gente faz intermediação de vendas, se um deles enfraquece o nosso *brandt*, a nossa marca, nossa operação é que é prejudicada. Então, todos eles são muito importantes (GE – Expedia).

Quando a abordagem foi a relação da hospitalidade os três gestores concordaram ao relatar que enxergam a relação da hospitalidade com os *stakeholders* e o serviço prestado. GG explicou:

Sim. Eu acredito que sim. Esse é muito sensível para a gente. Obviamente que considerando, a princípio, os fornecedores, a gente percebe mais em uns e menos em outros, ora pelo perfil do produto, ora pela demanda que alguns são mais preferenciais, outros menos, mas a gente percebe que a hospitalidade é constante. Ela é presente, e é isso que fortalece as nossas relações, uma vez que se espera no dia a dia parceiros que nos entendam. Parceiros que compreendam a nossas necessidades, que estejam alinhados com as nossas expectativas, com as expectativas dos nossos clientes (GG – Gapnet).

Na identificação da utilização da hospitalidade dentro da sua própria empresa para que reflita sobre os seus *stakeholders*, os gestores concordaram e declararam a importância dessa transferência da relação da hospitalidade para que chegue aos demais envolvidos no processo do seu serviço. GA explica a hospitalidade em sua empresa da seguinte forma:

Sim. Eu acredito assim, não para virar clichê ser, mas acredito que é feito. Mas a gente precisa melhorar cada vez mais, porque tratar o nosso material humano de uma forma que a gente queira que... ou melhor que é objetivo da gente, da tratativa com o cliente final. Então, o colaborador, ele, da forma que ele é tratado interage imediatamente com cliente final, uma vez que a gente tem todas as... Voltando, eu acredito que a gente precisa desempenhar essa hospitalidade revertendo isso na educação, em treinamento dos nossos funcionários, de um bom ambiente e, logicamente, tendo uma gestão aí de

direitos e deveres, de um bom ambiente entre empresas funcionais para que o cliente seja impactado de uma forma correta (GA – Avipam).

Identificou-se que os gestores acreditam na importância da hospitalidade por meio dos seus *stakeholders*. O gestor da *Gapnet* acredita que é possível que os *stakeholders* também trabalhem com hospitalidade, uns mais que os outros, como afirma:

Sim. Eu acredito que alguns mais e outros menos como eu falei, dependendo muito do segmento do produto e da demanda que você tem, mas a gente se encontra. Preocupação? A gente percebe a preocupação de alguns fornecedores, de alguns intermediadores, interlocutores de processo, em estar próximo da nossa necessidade, em estar próximo em nos ouvir e entender o que a gente precisa sobretudo. Isso é muito bom! Então, até de forma indireta, a gente acaba se relacionando comercialmente muito melhor e com muito mais frequência com os clientes que entendem e que criam com a gente um laço de afinidade com que faz com que a gente flua de uma forma muito natural nos processos (GG – Gapnet).

Os entrevistados acreditam que fazem parte do processo de mobilidade corporativa e da sua importância para seu ramo de atividade. Identificaram a existência da hospitalidade nas relações que possuem com seus *stakeholders* e que estes também atuam da mesma maneira em relação a eles. Essa relação é importante para os serviços prestados pelos intermediadores da mobilidade corporativa.

Com relação aos *stakeholders*, os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com aqueles que foram indicados pelos gestores de cada empresa, também categorizados de acordo com o proposto por Bardin (1977) (Quadros 11, 12 e 13).

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	Stakeholder - SA1	Stakeholder - SA2	PROPOSIÇÃO
Identificação	Nome	Nome Completo	NI	NI	
	Cargo	Cargo Atual	Gerente de Contas	Gerente Operacional	
	Tempo de Empresa	Tempo que possui de empresa	4 anos	12 anos	
Identificação da empresa	Ano de Fundação	Ano de fundação da empresa no Brasil	1961	1947	
	Matriz e Filiais	Localização da matriz e se possui filiais	Cidades do Brasil	Rio de Janeiro e São Paulo	
	Quantidade de Colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa	55 mil	250	
Relação com os canais de distribuição	Descrever a relação da hospitalidade	Verificar se existe relação de hospitalidade com o canal de distribuição	Identifica que existe relação da hospitalidade	Sim, dentro da avipam com os colaboradores e com o cliente final.	P1
	Descrever mobilidade corporativa	Verificar se o maior volume de negociação é com canal de distribuição da mobilidade corporativa	Não é o maior canal, hoje representa 30%.	Sim, 100% é da mobilidade coporativa. É o serviço principal.	
Stakeholders da Mobilidade Corporativa	Descrever mobilidade corporativa	Existe entendimento da importancia do canal de distribuição para o processo de mobilidade corporativa	Precisam de uma TMC ára alcançar o publico final, sem a TMC não conseguem identificar ess público.	É totalmente importante, é o serviço que a TMC fornece. O deslocamento dos passageiros da mobilidade corporativa.	P3
Relações de Hospitalidade	Com base na relação de hospitalidade	Verificar se trabalha com a hospitalidade com os canais de distribuição.	Atuam com todos os canais de distribuição e a hospitalidade é a mesma em todos os canais.	Atuam com hospitalidade. Veem o cliente com importancia e querem atingir as expectativas.	P1
Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa pelos canais de distribuição	Prestação de serviços e hospitalidade	Atua com hospitalidade nos serviços prestados para o cliente final	Sim, acredita que é a maior preocupação da empresa atualmente.	Não é declarado na empresa, mas de acordo com o conceito, atuam sim com hospitalidade.	P3
	Demanda especial de clientes	Identifica no mercado a demanda especial que os clientes da mobilidade corporativa possui	O cliente corporativo exige mais e eles atuam de formaa diferente com esse cliente, com inteção de atigir o que estão esperando.	A demanda é toda do cliente corporativo.	P1

Quadro 11 - Síntese de respostas dos *stakeholders* da Avipam

Fonte: Dados da pesquisa

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	Stakeholder - SE1	Stakeholder - SE2	PROPOSIÇÃO
Identificação	Nome	Nome Completo	NI	NI	
	Cargo	Cargo Atual	Gerente de Contas	Coordenadora de Eventos	
	Tempo de Empresa	Tempo que possui de empresa	NI	NI	
Identificação da empresa	Ano de Fundação	Ano de fundação da empresa no Brasil	2001	2000	
	Matriz e Filiais	Localização da matriz e se possui filiais	Cidades do Brasil	São Paulo	
	Quantidade de Colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa	NI	60	
Relação com os canais de distribuição	Descrever a relação da hospitalidade	Verificar se existe relação de hospitalidade com o canal de distribuição	Existe com o canal de distribuição e com o consumidor final.	Sim, pela preocupação e acolhimento oferecido ao usuário.	P1
	Descrever mobilidade corporativa	Verificar se o maior volume de negociação é com canal de distribuição da mobilidade corporativa	Não, seria em torno de 25% a 30% do volume.	Não é o maior canal por causa de taxas. Tenta primeiro para pesquisa, depois entra em contato com o fornecedor final, só retorna se não consegue valores melhores.	
Stakeholders da Mobilidade Corporativa	Descrever mobilidade corporativa	Existe entendimento da importância do canal de distribuição para o processo de mobilidade corporativa	Considera fundamental.	É importante. Consolida o serviços e ajuda a poupar tempo e comparar com ofertas.	P3
Relações de Hospitalidade	Com base na relação de hospitalidade	Verificar se trabalha com a hospitalidade com os canais de distribuição.	Da ênfase ao relacionamento com cliente, a hospitalidade tem relação direta.	Acredita que sim pois é facilitadora e de todo suporte ao cliente.	P1
Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa pelos canais de distribuição	Prestação de serviços e hospitalidade	Atua com hospitalidade nos serviços prestados para o cliente final	Sim, A hospitalidade sempre em função do passageiro. A empresa tem mudado diversas coisas pensando no melhor para o cliente final.	Acredita que existe a relação da hospitalidade.	P3
	Demanda especial de clientes	Identifica no mercado a demanda especial que os clientes da mobilidade corporativa possui	Sim, conforme respondido acima.	Sim, pois facilita pela comodidade aos usuários.	P1

Quadro 12 - Síntese de respostas dos *stakeholders* da Expedia

Fonte: Dados da pesquisa

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	Stakeholder - SG1	Stakeholder - SG2	PROPOSIÇÃO
Identificação	Nome	Nome Completo	NI	NI	
	Cargo	Cargo Atual	Consultora de Viagens	Sócio - administrador	
	Tempo de Empresa	Tempo que possui de empresa	3 anos	3 anos	
Identificação da empresa	Ano de Fundação	Ano de fundação da empresa no Brasil	NI	NI	
	Matriz e Filiais	Localização da matriz e se possui filiais	São Paulo e Cidades do Brasil	São Paulo	
	Quantidade de Colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa	NI	6	
Relação com os canais de distribuição	Descrever a relação da hospitalidade	Verificar se existe relação de hospitalidade com o canal de distribuição	Existe, pois não seria possível ter como fluir entre os canais.	Sim, as consolidadoras possuem hospitalidade no serviço.	P1
	Descrever mobilidade corporativa	Verificar se o maior volume de negociação é com canal de distribuição da mobilidade corporativa	A mobilidade traz o público que atende que é voltado para o lazer dos cliente da mobilidade corporativa da TMC	Sim, 80% do volume vem da mobilidade corporativa.	
Stakeholders da Mobilidade Corporativa	Descrever mobilidade corporativa	Existe entendimento da importância do canal de distribuição para o processo de mobilidade corporativa	Volume bem significativo pois é quem traz as vendas de lazer que eles executam.	Sim, pois o canal de distribuição auxilia com conteúdo, crédito e tecnologia.	P3
Relações de Hospitalidade	Com base na relação de hospitalidade	Verificar se trabalha com a hospitalidade com os canais de distribuição.	Tem que haver hospitalidade, é essencial entre os fornecedores.	Existe relação entre consolidadora e agência, especialmente pela ferramenta que o cliente final interage.	P1
Prestação de serviços no processo de mobilidade corporativa pelos canais de distribuição	Prestação de serviços e hospitalidade	Atua com hospitalidade nos serviços prestados para o cliente final	Sim, com a concorrência grande a hospitalidade é importante.	Sim, cada vez mais.	P3
	Demanda especial de clientes	Identifica no mercado a demanda especial que os clientes da mobilidade corporativa possui	Sim, o público final é lazer mas a procura começa pelo passageiro da mobilidade corporativa.	Os clientes de mobilidade corporativa precisam se locomover cada vez mais para seus negócios.	P1

Quadro 13 - Síntese de respostas dos *stakeholders* da *Gapnet*

Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados foram indicados como *stakeholders* dos três estudos de casos pesquisados. As indicações tiveram origem nos gestores das três empresas analisadas que os consideram importantes para a continuação da pesquisa e a identificação da hospitalidade e da mobilidade corporativa dos canais de distribuição.

Na análise sobre a existência ou ausência da hospitalidade na relação com o canal de distribuição, todos os *stakeholders* confirmaram que ela existe. O *stakeholder* da TMC coloca que:

Sim. Existe. Na verdade, hoje, para o corporativo a gente necessita da TMC para ter qualquer vínculo com a empresa. Com as empresas que a gente tem acordo. Então, existe sim uma hospitalidade (SA1 – Avipam)

No momento em que foi questionado se o maior volume de vendas que os *stakeholders* possuem em suas áreas de atuação vem da mobilidade corporativa, as respostas variaram. SA1 e SE1 informaram que o volume está entre 25% a 30% de seu volume de vendas total, porém, SA2, SE2, SG1 e SG2 declararam que o maior volume de vendas vem por meio da mobilidade corporativa. Assim complementa o SA2:

Total. Esse é nosso ramo. Nosso carro chefe. Só vendemos para esse público e nosso atendimento fica voltado para as necessidades deles. Todas as nossas ferramentas são feitas para políticas de viagens do pessoal corporativo, no seu termo, da mobilidade corporativa (SA2 – Avipam).

Na verificação da importância do canal de distribuição, novamente os *stakeholders* identificaram que sim, os canais são importantes para o processo de mobilidade corporativa que atuam. Todos estão envolvidos com o processo. SA1 relata:

Sim, porque hoje a gente não consegue ter esse relacionamento para as emissões. Enfim, para o relacionamento diretamente com o cliente, hoje a gente precisa de umas TMCs para fazer esse... para intermediar todas essas vendas. A gente não tem como passar diretamente para o cliente, relatórios, uma série de benefícios, uma série de análises que hoje a TMC passa (SA1 – Avipam).

Quando a abordagem questionou sobre a identificação da hospitalidade por parte do *stakeholder* na relação que possui com a TMC, OTA ou consolidadora, eles afirmaram que trabalham com essa relação e o quanto é importante para o serviço que realizam. SE1 afirma:

A própria pontualidade. Uma certa hospitalidade que a gente trabalha em função do passageiro. Tem várias coisas que a empresa está mudando, pensando no melhor, para dar o melhor em relação a hospitalidade também para o passageiro (SE1 – Expedia).

Todos os *stakeholders* afirmaram que atuam com hospitalidade em relação ao seu cliente final. SA1 declara:

Sim. Possui. Hoje, a maior preocupação da empresa. Então, a gente tem uma série de benefícios para o cliente final, que aí não passa por esse canal de distribuição e a gente fornece diretamente para o cliente (SA1 – Avipam).

Sobre a identificação da demanda especial da mobilidade corporativa, observou-se todos os *stakeholders* estão envolvidos com ela. Para alguns, a mobilidade corporativa traz seu cliente final pelo lazer, para outros, os serviços também são oferecidos para o público da mobilidade corporativa.

Sim. Como dito anteriormente, a minha demanda é toda do cliente corporativo. O deslocamento dele. Nosso serviço é organizar essas viagens dentro das políticas aplicadas por cada cliente. Temos que fazer a gestão e cuidar para que nada de errado aconteça em seu deslocamento (SA2 – Avipam);

Mesmo apresentando volume de vendas diferente, percebeu-se que todos os *stakeholders* entrevistados estão envolvidos com a mobilidade corporativa. Este público é muito importante para esses *stakeholders*. Todos eles identificaram a existência da relação de hospitalidade entre os canais de distribuição e eles como *stakeholders*. O cliente final também possui papel importante para essa relação dos *stakeholders* dos canais de distribuição.

4.2 Verificação das proposições

Neste tópico verificou-se os resultados obtidos por meio das entrevistas em relação às proposições estabelecidas no início da pesquisa.

Para “P1. Os *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa atuam sob a gestão da hospitalidade para entrega de seus serviços”, foi necessário apresentar aos entrevistados o conceito de *stakeholder*, mobilidade corporativa e hospitalidade. O conceito de hospitalidade teve como base a apresentação da empresa como anfitriã e os *stakeholders* como hóspedes. Para os *stakeholders* apresentou-se a relação inversa para ser discutida.

Para os *stakeholders* foram apresentadas as seguintes perguntas: Existe hospitalidade na relação com os canais de distribuição? Trabalham com hospitalidade com os canais de distribuição”

Por meio dos depoimentos foi possível constatar que, para os *stakeholders* entrevistados, tanto eles como os canais de distribuição atuam com hospitalidade. Portanto, considerou-se esta proposição como verdadeira. Ou seja, a hospitalidade existe nessa relação.

A pesquisa de campo pode mostrar que eles acreditam que a hospitalidade é um fator importante e decisivo para manter suas relações comerciais. SG1 relata:

Sim, sim! Até por meio de uma relação comercial. Até mais o interesse, né? Porque, como há uma demanda muito grande de concorrentes, então, tem que haver. Hospitalidade é essencial entre os fornecedores (SG1 – Gapnet).

Os gestores também foram questionados quanto a percepção deles com seus *stakeholders* e a hospitalidade. Faz parte da proposição 1 a seguinte pergunta, mas inversamente: Onde o *stakeholder* atua a hospitalidade está presente?

As respostas evidenciaram que eles sentem a existência da hospitalidade na relação entre eles. A relação inversa existe e também é considerada importante para o mercado que atuam. GA conclui:

É inevitável trabalhar com hospitalidade, porque você precisa despertar o interesse do outro lado. Eu acho que compatibilizando aqui o conceito de hospitalidade de vocês. O que é o conceito de hospitalidade de vocês? Seria a percepção? Seria a percepção de valor no nosso negócio ou no produto final do fornecedor? E o cliente... Ele só vai ter essa percepção de valor se ele for bem abordado, se nós agimos com propriedade no atendimento, se ele realmente conseguir visualizar os ganhos que ele vai ter através dessa hospitalidade. Então, eu acho que isso é uma coisa natural hoje, mas se olhar dessa ótica, por essa ótica, eu acho que todos vão querer cada vez mais desenvolver melhor essa hospitalidade dentro das suas empresas (GA – Avipam).

Identificado os *stakeholders* confirmam que atuam com hospitalidade em relação aos canais de distribuição e vice-versa, considerou-se proposição ratificada.

Para “P2. A organização assumi o papel de anfitriã por meio dos seus funcionários para transmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes”, apresentou-se o conceito de hospitalidade aos gestores entrevistados, posicionando a empresa como anfitriã e seus funcionários (*stakeholders*) como hóspedes, com a finalidade dessa relação chegar até os seus clientes finais por meio dos seus serviços.

Para esta proposição perguntou-se: O canal de distribuição assumi o papel de anfitrião com seus funcionários para retransmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes?

Os três gestores informaram que sim. Confirmaram que assumem esse papel e evidenciaram o quanto ele é importante para o meio em que atuam, pois reflete em seu funcionário e, assim, chega ao seu cliente final. GR explica:

Sim. A gente tem alguns projetos bem específicos e alguns clientes pedem uma presença, literalmente, *in loquo* da nossa empresa. Isso é muito bem gerenciado, ou seja, a gente acaba fazendo. Aí que eu disse: Nós somos reativos ao identificar a necessidade de mobilidade corporativa do mercado. A gente acaba mexendo isso, fazendo todo esse processo de hospitalidade. Então, hoje, para qualquer movimentação interna, por cliente interno de

colaborador nosso. Isso passa por uma equipe do setor internacional se for o caso. E preparar toda essa viagem, não é o próprio colaborador que vai ver isso. Então, nós temos como se aproximar dentro de casa, recebe o mandado de sistema. Esse setor prepara toda a viagem. O gestor daquela pessoa aprova ou não e ela recebe o material de embarque pronto. A gente tem mini logística interna, para atender a logística interna do cliente. Então, a nossa hospitalidade ela é aplicada assim (GE Expedia).

GG também menciona a importância do papel de anfitriã com seu funcionário dentro da hospitalidade:

Esse ramo de consolidadora, não raramente a gente lida com um passageiro direto. A gente sai um pouco da parte sistêmica, e a gente tem que pegar o telefone e falar com passageiro. Então, diante disso, a importância da nossa empresa de capacitar os nossos atendentes, até essa hospitalidade, a sair da informalidade, a buscar muito do cliente, entender realmente a necessidade dele, para que a gente possa canalizar a energia. Para que a gente possa alcançar de uma forma mais exata a expectativa do cliente e, até, buscando a fidelização. É o que a gente citou no item anterior. Eu acho que os investimentos que a empresa tem feito da parte de RH e os investimentos que a empresa tem feito na parte de capacitação técnica tem contribuído para essa parte de hospitalidade ser sim, uma cultura da empresa, para refletir nos funcionários e os nossos clientes. Enfim, porque o mercado, como citei anteriormente, ele está muito igual em muitas frentes. Então, o que tem feito o diferencial é a qualidade do atendimento e, isso, sem dúvida alguma, um dos pilares é a hospitalidade (GG- *Gapnet*).

Diante das colocações dos gestores referente ao seu papel de anfitrião, ratifica-se a proposição 2.

Para “P3. A relação de hospitalidade por meio dos *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa está presente nesse processo”, após apresentar os conceitos de hospitalidade, *stakeholders* e mobilidade corporativa tanto para os gestores quanto para os *stakeholders*, foram questionados: Identifique a presença ou ausência de hospitalidade entre o *stakeholder* e seus serviços para o canal de distribuição; Existe entendimento da importância do canal de distribuição para o processo de mobilidade corporativa?; e Os *stakeholders* atuam com hospitalidade para o cliente final?

Na pesquisa de campo com os *stakeholders*, quando tratado o tema hospitalidade com os intermediadores, todos afirmaram existir essa relação. Quando abordado sobre a importância do canal de distribuição para a mobilidade corporativa, também confirmaram a sua existência. Porém, dois *stakeholders* informaram que, apesar desses canais de distribuição serem importantes para seu serviço na mobilidade corporativa, seu maior volume de vendas ainda vem do passageiro de lazer. Isso não significa uma importância menor para o canal de distribuição, uma vez que ele fornece esse serviço, mas, para esses dois *stakeholders* - SA1 e SE1 -, trabalham com o público em geral.

A importância existe conforme revela SA1:

A gente não consegue ter esse relacionamento para as emissões. Enfim, para o relacionamento diretamente com o cliente, hoje, a gente precisa de umas TMCs para fazer esse... para intermediar todas essas vendas. A gente não tem como passar diretamente para o cliente os relatórios, uma série de benefícios, uma série de análises que, hoje, a TMC passa (SA1 – Avipam).

Na pesquisa de campo aplicada aos gestores, foi possível verificar que todos concordam sobre a importância da hospitalidade, visto que o seu público é voltado para a mobilidade corporativa, mesmo pertencendo a abordagens diferentes na apresentação dos seus serviços. GA explica:

Sobre a questão do conceito de mobilidade, a gente realmente é 100% focado na mobilidade corporativa, principalmente, no que diz respeito aos serviços para B2B, diretamente para o cliente e (B2C?) e para o consumidor final, que é o viajante (GA – Avipam).

Complementando sobre hospitalidade e os *stakeholders*:

[...] e a gente entende também que isso ele é tripartite. Porque o fornecedor final interfere diretamente no cliente, uma vez que nós somos só intermediários da mobilidade. Então, é muito importante desempenhar bem essa questão da hospitalidade para o meu consumidor final (GA – Avipam).

Analisando as declarações dos entrevistados, com relação a proposição 3, foi possível ratificá-la, pois todos os *stakeholders* e gestores informaram que existe hospitalidade nesse processo e da importância do canal de distribuição para os *stakeholders* na mobilidade corporativa, mesmo que para dois *stakeholders* não seja seu maior público.

4.3 Discussão dos resultados

A primeira proposição: “Os *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa atuam sob a gestão da hospitalidade para entrega de seus serviços”, foi ratificada e apoia-se em Lashley (2004) ao explicar que hospitalidade, no domínio privado, considera o impacto do relacionamento do anfitrião com o hóspede e, na hospitalidade comercial, ela é tratada como atividade econômica.

Completando, Lockwood e Jones (2004) alegam que a hospitalidade começa com a intenção de oferecer algo e que a hospitalidade comercial é movida pela demanda. Esses aspectos podem ser ratificados por meio de relatos dos gestores e dos *stakeholders* que foram entrevistados. GA relatou que é focado na mobilidade corporativa e que trabalham com

hospitalidade, mesmo sabendo que precisam melhorar cada vez mais, pois a forma como trata o material humano da empresa eleva a tratativa ao cliente final. Para o GE, não existe um único fornecedor importante, para ele todos são possuem a mesma importância e o passageiro é quem tem a prioridade. Assim, tem que ser uma coisa natural, desenvolvendo cada vez mais a hospitalidade.

Ainda sobre a proposição 1, Camargo (2008) ensina que a organização precisa levar em consideração a relação das partes, em que uma necessita da outra e se pode entender que há hospitalidade nessa relação. Oliveira e Rejowski (2013) complementam afirmando que com a hospitalidade é possível o produto ser mais atrativo para o cliente, sendo necessário apenas entender suas reais necessidades e criar estratégias por meio da hospitalidade.

Para os gestores, a hospitalidade ficou entendida como uma forma de competitividade dentro de seus mercados de atuação para com seu público. A entrega do serviço é a forma com que eles demonstram sua preocupação com seu cliente final. Assim, Bloom, Kotler e Hayes (2002) justificam essa posição alegando que o cliente possui diversas opções de prestadores de serviços e, caso não fique satisfeito com o resultado final, pode trocar de fornecedor a qualquer momento. Complementando esta alegação, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler, (2014), por meio dos serviços, as empresas conseguem criar competição estratégica por meio da reputação de oferecer serviços diferenciados e se destacando em relação aos serviços entregues de forma tradicional.

Os *stakeholders*, por sua vez, quando abordados pela relação da hospitalidade que oferecem para as empresas em questão, também declararam que atuam com a hospitalidade e o quanto isso é importante para sua relação comercial com seu cliente. GG1 revela que é uma relação comercial e tem mais o interesse, como há uma grande concorrência a hospitalidade é essencial entre os fornecedores.

Então, ao analisar as declarações dos entrevistados, tanto com os gestores quanto com os *stakeholders*, sob a ótica dos autores, a hospitalidade tem grande importância nesta relação da mobilidade corporativa, para que isso seja percebido por meio dos serviços prestados ao cliente final.

A segunda proposição: “A organização possui papel de anfitriã com seus funcionários para transmitir os benefícios dessa gestão aos seus clientes”, foi ratificada. Ela se apoia em Oliveira e Rejowski (2013) que consideram que é importante estudar a relação do empregado e do empregador, pois existe uma necessidade bilateral e pode ter como base o trabalho como um fato social e hospitalidade entre pessoas. Camargo (2015) afirma que hospitalidade é dizer sim um ao outro.

Para GA, é preciso desempenhar a hospitalidade dentro da empresa, revertendo em educação e treinamentos para os funcionários, de forma que o cliente seja impactado. GE também afirma que é importante a hospitalidade com os colaboradores da empresa, pois estes precisam refletir sobre o seu cliente e os cuidados de sua viagem. GG relata a mesma importância de cuidar e treinar seus colaboradores para que reflitam sobre seus clientes, pois, hoje, há uma concorrência muito grande.

Leite e Rego (2011) ensinam que a hospitalidade não se limita a um conjunto de atividades feitas pelos funcionários. A hospitalidade tem que fazer parte da estratégia da empresa. Melo (2011) ressalta que as expectativas dos clientes têm por base o grau de satisfação do serviço, iniciando-se com a experiência vivida por ele. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) reforçam afirmando que as expectativas são tudo que o cliente espera que aconteça e as percepções são o que o cliente recebeu de fato.

Ao fazer a análise dos relatos dos entrevistados e sob a ótica dos autores aqui citados, foi possível identificar que a preocupação com o cliente final é importante para os gestores, sendo que todos demonstraram que trabalham com hospitalidade dentro das empresas para que ela seja refletida nos serviços. Os impactos das percepções da qualidade de serviço precisam ser considerados como importantes para a permanência desse cliente. Assim, entendem os gestores e, por essa razão, ratifica-se a segunda proposição.

A terceira proposição: “A relação de hospitalidade por meio dos *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa está presente nesse processo”, o conceito de hospitalidade que foi apresentado para esta análise foi o mesmo apresentado para a proposição 1, em que tem como base a empresa como anfitriã e o *stakeholder* como hóspede, com um sempre se colocando no lugar do outro.

Ao analisar as respostas dos *stakeholders* entrevistados quando questionados se atuavam com hospitalidade para a empresa indicada, todos informaram que sim, principalmente, por existir uma relação comercial e que agrega importância em seus serviços. SA1 relatou que atua com hospitalidade em todos os canais, pois faz parte do serviço que entregam. SA2 destacou que eles trabalham com hospitalidade para atingir o cliente final e atingir as suas expectativas.

Quando os gestores foram questionados se percebem a hospitalidade por parte de seus *stakeholders*, as respostas foram positivas, o que ratifica as declarações dos *stakeholders*, ratificando a terceira proposição.

Na discussão dos resultados identificou-se que as três proposições foram ratificadas. Os entrevistados confirmaram a teoria, pois o seu maior volume de vendas está voltado para a

mobilidade corporativa como apresentado por Ferreira e Wada (2011) ao afirmarem esta é o processo de deslocamento para crescimento e o sucesso com interesse comercial.

De acordo com os entrevistados, para seu cliente final, a entrega dos serviços é o mais importante, sendo corroborado por Bloom, Kotler e Hayes (2002) ao explicarem que o cliente pode mudar de fornecedor se um serviço não estiver dentro de suas expectativas. Assim, os entrevistados ratificam que a hospitalidade é importante internamente com seus colaboradores e também com seus fornecedores com o objetivo de atingir o seu cliente final por meio de seus serviços. Camargo (2008) ressalta a importância da relação entre empregado e empregador sendo apoiado por Oliveira e Rejowski (2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa trouxe os intermediadores da mobilidade corporativa, por meio dos canais de distribuição dos serviços de deslocamento de pessoas com um interesse comercial. Identificou-se os três gestores das empresas selecionadas para o estudo de caso e seus principais *stakeholders* que, por meio das entrevistas, fosse possível ratificar ou não as proposições.

Os conceitos de hospitalidade, *stakeholders*, serviços, mobilidade corporativa e canais de distribuição foram apresentados no referencial teórico. A metodologia utilizada foi estudo de caso com base em Yin (2005) e o tratamento dos dados por meio da categorização proposta por Bardin (1977).

A problemática apresentada foi: “De que forma os serviços dos intermediadores, como canais de distribuição da mobilidade corporativa, criam estratégias por meio de seus *stakeholders* e a gestão da hospitalidade?”

A questão foi respondida, pois, com base na pesquisa de campo, os resultados obtidos revelaram que os gestores dos intermediadores se preocupam com o cliente final e a competitividade de seu mercado. Dessa forma, aplicam a hospitalidade dentro de suas empresas para que alcance o seu cliente por meio dos seus serviços e, também, a preocupação dos *stakeholders* em tratar os canais de distribuição da mesma maneira a fim de manter sua relação comercial. Todos relacionados com a mobilidade corporativa e a competitividade que esse mercado em razão da preocupação dos gestores em manter os clientes por meio dos serviços.

O objetivo geral da pesquisa buscou compreender a relação de hospitalidade dos *stakeholders* dos intermediadores, aqui tratados como canais de distribuição da mobilidade corporativa por meio dos seus serviços. Considerou-se que foi alcançado, pois, por meio da pesquisa de campo constatou-se a importância que a hospitalidade tem na relação dos *stakeholders* com os canais de distribuição e dos canais para entrega do seu serviço. Todos os entrevistados citaram essa importância na relação.

Para os objetivos específicos: a) identificar os principais *stakeholders* dos intermediadores da mobilidade corporativa; e b) de que forma a gestão de hospitalidade contribui nas necessidades por meio de seus serviços, considerou que foram alcançados, pois, após as entrevistas com os gestores dos estudos de caso dos canais de distribuição, em que os gestores indicaram dois *stakeholders* como sendo os mais importantes com base no mapa

apresentado adaptado de Freeman (1984). E, seguida, com base nas entrevistas com os *stakeholders*, os resultados revelaram que todos concordaram ter uma relação de hospitalidade com os canais de distribuição e que existe uma contribuição visto que ela reflete no serviço ao cliente final e melhora a relação comercial entre as partes.

Verificou-se então, que as empresas anfitriãs aqui consideradas, mantêm uma relação de hospitalidade com seus *stakeholders*, sejam eles fornecedores ou colaboradores, mas com o objetivo constante de melhorar a relação entre as partes e como forma de estratégia competitiva no mercado que atuam.

Como limitações para a realização da pesquisa percebeu-se a dificuldade em convencer os entrevistados em participar da pesquisa. Mesmo com a antecipação da apresentação do tema e das perguntas que seriam feitas, muitos convidados negaram a participação pelo receio que as informações fossem repassadas na área de atuação. Vários possíveis entrevistados não retornaram a sua participação na pesquisa.

Ao conseguir os entrevistados, todos foram unânimes em não permitir que tivessem seus nomes e o da empresa para qual trabalham divulgados. Aceitaram a gravação, porém por motivos de *compliance* não foi possível a divulgação dos dados.

Outro ponto a ser destacado é o curto período tempo, todos demonstraram vontade em responder as questões, porém apenas alguns aprofundaram sobre o tema.

As limitações se presentes também na construção do referencial teórico, devido à dificuldade em encontrar literatura específica sobre mobilidade corporativa, turismo de negócios, *travel management company*, *online travel agency* e consolidadora.

A pesquisadora recomenda futuras pesquisas que contribuam para a mobilidade corporativa, canais de distribuição e consolidadoras com o intuito de oferecer robustez para o tema. Dessa forma, acredita-se que seja possível analisar dentro de cada segmento a presença da hospitalidade em outras empresas do setor.

A pesquisa torna-se importante pelas aplicações no mercado em que a pesquisadora atua, mostrando que elas estão cada vez mais unidas em função da hospitalidade que possibilita maior interação com o cliente final, visto que esta ainda se encontra pouco articulada, sendo necessárias ações que demonstrem a preocupação com o bem-estar e a reputação do serviço.

Dessa forma, as descobertas puderam evidenciar a importância que a relação da hospitalidade possui e de quais formas podem afetar os indivíduos envolvidos no processo. Por meio de novas pesquisas é possível investigar outras formas de estratégias competitivas,

a visão do canal de distribuição sobre a hospitalidade e a forma de competitividade que ela pode trazer.

Portanto, é da vontade desta pesquisadora dar continuidade a esta pesquisa bem como apoiar outros estudantes para o desenvolvimento do tema considerando cada vez mais o estudo das relações sob as lentes da hospitalidade como forma de competitividade nas organizações nos setores em que atuam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAIRE, Y.; MIHAELA E. F. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS – ABRACORP. **ABRACORP divulga dados consolidados das vendas de 2016**. 2016. Disponível em: <<http://abracorp.org.br/pesquisa-de-vendas-abracorp-1o-trimestre-de-2017-2/>>. Acesso em: 10 2017.

AVIPAM TURISMO E TECNOLOGIA. **Home**. 2016. Disponível em: <<http://www.avipam.com.br/>>. Acesso: 15 jul. 2016.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEAVERSTOCK, J.V. et al. **International business travel: some explorations**. Setting the Context. **Geografiska Annaler B**, v. 91, n. 3, 193-202, 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/vanuz/Downloads/Beaverstocketal_intro_GAB.pdf>. Acesso em: 5 det. 2016

BENVENISTE, E. Hospitalidade. In: BENVENISTE, e. **O vocabulário das instituições indo-européias: Economia, parentesco, sociedade**. Campinas: Unicamp, 1995. v. 1, p. 87-101.

BLOOM, P. N. KOTLER, P.; HAYES, T. **Marketing de serviços profissionais**. São Paulo: Manole, 2002.

BRASIL, V. S. O impacto dos canais de distribuição no comportamento de compra no Turismo: uma análise das relações entre satisfação, valor e lealdade na aquisição de passagens aéreas através de canais interpessoais e canais baseados em tecnologia. **Turismo - Visão e Ação**, v. 8, n. 3, p. 361-378, 2006.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da Hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004, p. 191-221.

BUHALIS, D. LAWS, E. **Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations**. London: Cengage Learning EMEA, 2001.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. L. Hospitalidade sem sacrifício? O caso do receptivo turístico. *Revista Hospitalidade*, v. 3, n. 2, p. 11-28, 2006.

CAMARGO, L. O. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v. 12, n. especial, p. 42-69, 2015.

CAMARGO, L. O. L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v. 5, n. 2, p. 15-51, 2008.

DENKER, A. F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**: com ênfase em comunicação. São Paulo: Futura, 2002.

DURÃO, A. F.; MENDONÇA, J. R. C.; BARBOSA, M. L. A. Encontros de serviços de hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco. **Turismo-Visão e Ação**, v. 9, n. 3, p. 289-304, 2007.

EXPEDIA. **Início**. 2016. Disponível em: < <https://www.expedia.com.br/>>. Acesso: 15 jul. 2016

FERREIRA, R. S.; WADA, E. K. **Corporate mobility in Latin America**: a guide to having a best-in-class travel program in the region. São Paulo: Aleph, 2011.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL- FOHB. Resultados de mês. **InFOHB**, n. 109, p. 1-5, ago. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/vanuz/Downloads/InFOHB-109-Agosto-2016-Com-Impacto-Olimpiadas.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **SSRN Electronic Journal**, Jan. 2001.

FREITAS, W. R. S.; JABBUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de Pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

GAPNET. **Home**. 2016. Disponível em: <www.old.gapnet.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2016.

GODBOUT, J.; CAILLÉ, A. Introdução: a dádiva existe (ainda)? In: **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. p. 11-29.

GOMES, B. M. A. Redes organizacionais e canais de distribuição no turismo. **Turismo e Sociedade** v. 3, n. 1, p. 37-50, 2010.

GUIMARÃES, V. Globalização e mobilidade: As condições de mobilidade contemporânea e as práticas turísticas. **Contemporânea**, v. 9, n. 18, p. 9-18, 2011.

HOLANDA, A. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Análise Psicológica**, v. 24, n. 3, p. 363-372, 2012.

HOLLAND, C.; MARTIN, E. Lifestyle migration and work choices. **Hospitality & Society**, v. 5, n. 1, p. 23-42, 2015.

JONES, A. Conceptualising business mobilities: towards an analytical framework. **Transportation Business & Management**, v. 9, p. 58-66, 2013

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectiva para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). **Hospitality**: a social lens. Oxford: Elsevier, 2007.

LASHLEY, Conrad. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**. V. 12, n. especial, p. 70-92, maio 2015

LEITE, C. R.; REGO, R. A. Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da cultura de hospitalidade nas empresas de serviços. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 1, p. 3-15, 2011.

LENZ, T.; HEIKO, G.; COCCORULLO, S. Concept for a multimodal business travel portal: Identification of a holistic business travel process and the required functional building

blocks. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON, 48., 2015. **Anais...** System Sciences (HICSS), 2015.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. Administração das operações de hospitalidade. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 224-249.

LYNCH, Paul et al. Theorising hospitality. **Hospitality & Society**, v. 1, n. 1, p. 3-24, 2011.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n. especial, p.39-52, 2009.

MELO, L. S. A. et al. Gestão da experiência de serviços de hospitalidade: o que a empresa propõe e qual o significado para o consumidor. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 6, n. 2, p. 1-5, 2011.

MITCHELL, R. K.; BRADLEY, R. A.; DONNA; J. W. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MONTANDON, A. Prefácio. Espelhos da hospitalidade. In: **O livro da hospitalidade**. São Paulo: Senac, 2011. p. 31-38.

OLIVEIRA, A. R.; REJOWSKI, M. Hospitalidade nas organizações: produção científica como indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. **TURyDES**, v. 5, n. 15, p. 6-15, dez. 2013.

PEARCE, D. G. Channel design for effective tourism distribution strategies. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 26, n. 5/6, p. 507-521, 2009.

PEREZ, D. Os Significados dos Conceitos de Hospitalidade em Kant e a Problemática do Estrangeiro. **KONVERGENCIAS Filosofia y Culturas em Diálogo**, v. 15, p.23-34, 2007

SABINO, B. et al. A importância dos stakeholders na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas. **Turismo Visão e Ação**, v. 7, n. 2, p. 341-354, 2005.

TOLEDO, G. L.; SZTUTMAN, L.; RUBAL, J. M. Comércio eletrônico em agências de viagens: estratégias competitivas e de marketing. **Turismo em Análise**, v.12, n. 2, p. 90-116, 2001.

WORLDWIDE ERC®. **Mobility Brasil 2014**. São Paulo: Global Line, 2014. Disponível em: < http://www.gline.com.br/mobility_brasil_2014.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

ZAMPOUKOS, K.; IOANNIDES, D. The tourism labour conundrum: agenda for new research in the geography of hospitality workers. **Hospitality & Society**, v. 1, n. 1, p. 25-45, 2011.

ZAGHENI, E.; LUNA, M. Canais de distribuição do turismo e as tecnologias de informação: um panorama da realidade nacional. **Produção Online**, v. 11, n. 2, p. 476-502, abr./jun., 2011.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

APÊNDICE A

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). _____, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.***

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.***

Ciente: _____

RG: _____

Tel: _____

Email: _____

Data: _____

Atenciosamente,

Beatriz Godini Chueco
RG: 28.874.068-3
Tel.: (11) 9.8276-9660
Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Peterson Prado Rolz, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

(X) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: PETERSON PRADO ROLZ

RG: _____

Tel: 11 4890-4550

Email: pprado@anhembi.com.br

Data: 13/01/2016

Atenciosamente,

Bia
 Beatriz Godini Chueco
 RG: 28.874.068-3
 Tel.: (11) 9.8276-9660
 Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). GIAN TERHOFF agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: GIAN XIMON TERHOFF

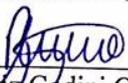
RG: 23 924 900 - 8

Tel: 11 9 8567 - 2263

Email: GIAN.TERHOFF@tourhouse.com.br

Data: 18 / 11 / 16

Atenciosamente,


 Beatriz Godini Chueco
 RG: 28.874.068-3
 Tel.: (11) 9.8276-9660
 Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Roberto Aparecido das Reis agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Roberto Aparecido das Reis

RG: 32-975.738-6

Tel: 11-9-9745-7879

Email: sp.reis.roberto@gmail.com

Data: 07-12-2016

Atenciosamente,

Bia
Beatriz Godini Chueco
RG: 28.874.068-3
Tel.: (11) 9.8276-9660
Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Lia Hirakawa, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Lia Hirakawa de Souza

RG: 17160009-5

Tel: 981880202

Email: _____

Data: 06/12/16

Atenciosamente,

Bia
 Beatriz Godini Chueco
 RG: 28.874.068-3
 Tel.: (11) 9.8276-9660
 Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Marina Lombrais L. Sentes, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

(X) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Marina Lombrais L. Sentes

RG: 34.712.729

Tel: (011) 9 8356-9048

Email: marina.lombrais@datom.com

Data: 15/12/16

Atenciosamente,

Beatriz Godini Chueco
 Beatriz Godini Chueco
 RG: 28.874.068-3
 Tel.: (11) 9.8276-9660
 Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). LUISIANO GOMES LOPES agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

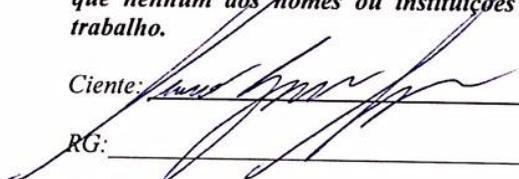
Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

(X) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: 

RG: _____

Tel: _____

Email: llopes@anhembi.com.br

Data: 13/01/2017

Atenciosamente,


 Beatriz Godini Chueco
 RG: 28.874.068-3
 Tel.: (11) 9.8276-9660
 Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). LUIZ ROBERTO MALAETI, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: LUIZ MALAETI

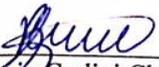
RG: _____

Tel: 2367-6147

Email: LUIZ.MALAETI@EXPOR.COM.BR

Data: 13/01/2017

Atenciosamente,



Beatriz Godini Chueco

RG: 28.874.068-3

Tel.: (11) 9.8276-9660

Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Cintia Andrade Metello, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Cintia Andrade Metello

RG: 1398940-5

Tel: (11) 94054-0550

Email: Cintia@mmfgapnet.com.br

Data: 13/01/14

Atenciosamente,

Bia
 Beatriz Godini Chueco
 RG: 28.874.068-3
 Tel.: (11) 9.8276-9660
 Email: bia.ch.perez@gmail.com

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). MAIRA FERNANDES, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio neste trabalho, em apresentações, eventos e publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assin e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização do conteúdo da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente: Maira Fernandes

RG: MG 12.384.474

Tel: (11) 96020-2047

Email: maira.77@yahoo.com.br

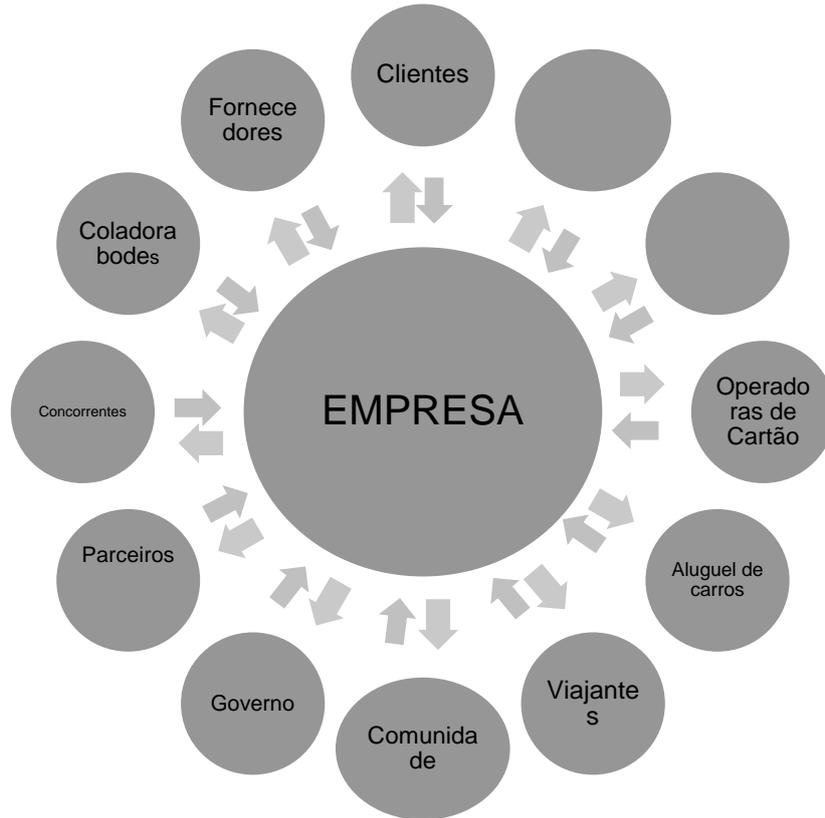
Data: 16/01/2017

Atenciosamente,

Bia
 Beatriz Godini Chueco
 RG: 28.874.068-3
 Tel.: (11) 9.8276-9660
 Email: bia.ch.perez@gmail.com

APÊNDICE B

Mapa de Stakeholders apresentado para os gestores dos intermediadores



APÊNDICE C

Roteiro de Entrevistas aplicado aos gestores.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cada gestor de cada empresa mencionada que fazem parte da mobilidade corporativa. Os dados dos entrevistados só serão divulgados mediante autorização que será apresentada antes do início da entrevista. O roteiro de entrevista conteeve:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo e tempo de empresa.
2. Identificação da empresa: ano de fundação, matrizes e filiais, quantidade de colaboradores.
3. Explicar o que é o processo de mobilidade corporativa.
4. Verificar se o entrevistado possui algum processo de mobilidade corporativa na gestão de sua empresa.
5. Verificar a eficiência da gestão da mobilidade corporativa.
6. Apresentar o conceito de *stakeholder*.
7. Identificação dos *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa.
8. Explicar o que é hospitalidade
9. Solicitar análise se existe hospitalidade ou não no processo entre o *stakeholders* e os serviços prestados.
10. Identificar a empresa do intermediador trabalha com hospitalidade dentro de sua empresa e com seus colaboradores para que isso chegue também ao seu cliente.
11. Entende-se que o *stakeholder* trabalha com hospitalidade.

APÊNDICE D

Roteiro de Entrevistas dos *stakeholders* indicados pelos gestores

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cada *stakeholder* apresentado por cada gestor de cada empresa mencionada que fazem parte da mobilidade corporativa. Os dados dos entrevistados só serão divulgados mediante autorização que será apresentada antes do início da entrevista. O roteiro de entrevista conteve:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo e tempo de empresa.
2. Identificação da empresa: ano de fundação, matrizes e filiais, quantidade de colaboradores.
3. Descrever o conceito de hospitalidade.
4. Verificar se existe relação de hospitalidade com o canal de distribuição.
5. Descrever mobilidade corporativa.
6. Verificar se o maior volume que possui vem pelo canal de distribuição da mobilidade corporativa.
7. Verificar se existe importância o canal de distribuição para o processo de mobilidade corporativa que atua.
8. Verificar se trabalha com o conceito de hospitalidade com os canais de distribuição.
9. Verificar se atua com hospitalidade nos serviços que presta ao cliente final.
10. Verificar se identifica no mercado que atua a demanda especial do cliente que vem da mobilidade corporativa.

APÊNDICE E

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

GESTOR AVIPAM TURISMO - TMC

Pesquisadora: Boa Tarde Peterson, após eu explicar os conceitos da pesquisa, estou já gravando a entrevista, ta.

Pesquisadora: Então eu preciso saber se eu processo, existe processo de mobilidade corporativa na empresa que você atua?

Entrevistado: Aqui na, Avipam eu entendo a partir do que você explicou sobre a questão do conceito de mobilidade, a gente realmente é 100% focado na mobilidade corporativa, principalmente no que diz respeito aos serviços para B2B, diretamente para o cliente, (B2C?) diretamente para o consumidor final que é o viajante. A Avipam hoje ela tem competitividade na questão de sistemas, então nós conseguimos abranger, a ter abrangência de conteúdo e de canais online, para que o cliente consiga ter, não só acesso às oportunidades de mercado, mas também gestão de todas as suas compras. Isso fazendo uma analogia com o passado, houve uma evolução grande nas últimas duas décadas. Então hoje praticamente é impossível não ter automatização na mobilidade corporativa dentro de uma empresa em relação a viagens corporativas.

Pesquisadora: Então você enxerga se está, a eficiência dessa gestão da mobilidade, a importância dessa...?

Entrevistado: Enxergo e é uma coisa que cada vez mais vai crescer, uma vez que a iberização de todos os serviços, novas oportunidades de automação, por exemplo, entra... novos entrantes, como locações de casas, locações de carros, hoje inclusive a gente já vê novidades como aluguel de... locação de carro por hora, locação de hotéis por hora, então cada vez mais esse movimento ele vai seguir para um crescimento, e para uma abrangência maior, e novas oportunidades para o comprador, para o consumidor final.

Pesquisadora: A identificação das *Stakeholders* no processo da mobilidade corporativa como a gente conversou, podem ser a fornecedores, companhias aéreas, hotéis, os colaboradores, o entorno aqui, todo mundo que interfere, ou a interferido para Avipam. Você... Diante da sua análise, você acredita que há hospitalidade ou não no processo dos serviços prestados, com os *Stakeholders*?

Entrevistado: Sim, há hospitalidade eu acho que, gente poderia colocar três pilares, como você colocou: fornecedores, clientes e colaboradores, começando pelos fornecedores, a gente consegue ter uma tratativa um pouco mais próxima, com mais organização, inclusive identificando fornecedores preferenciais e organizando melhor essa parte de relacionamento com a Avipam, e a gente entende também que isso ele é tripartite, porque o fornecedor final, ele interfere diretamente no cliente uma vez que nós somos só intermediários da mobilidade. Então é muito importante desempenhar bem essa questão da hospitalidade para que o meu consumidor final que é o cliente tenha benefícios para um bom atendimento do fornecedor final, que é quem presta serviço de fato.

Pesquisadora: E você acredita, você como um intermediador, se você, se Avipam trabalha com hospitalidade dentro da empresa e com os colaboradores para que isso também chegue ao cliente final?

Entrevistado: Sim, eu acredito assim não para virar clichê ser, mas é meu acredita que é feito, mas a gente precisa melhorar cada vez mais, porque tratar o nosso material humano de uma forma que a gente queira que o, ou melhor que é objetivo da gente, da tratativa com o cliente final. Então o colaborador, ele, da forma que ele é tratado isso interage imediatamente com cliente final, uma vez que a gente tem todas as... Voltando, eu acredito que a gente precisa desempenhar essa hospitalidade revertendo isso de forma na educação, em treinamento dos nossos funcionários, de um bom ambiente, e logicamente tendo uma gestão aí de direitos e deveres, de um bom ambiente entre empresas funcionais, para que o cliente ele seja impactado de uma forma correta.

Pesquisadora: E você acredita que seus *Stakeholders* também trabalha com hospitalidade? Assim, os que você conhece os que você tem mais contato?

Entrevistado: Olha conforme eu mencionei até vê-la esse conceito, é um conceito interessante, pô até achei o trabalho de vocês, eu acredito que tenha, é inevitável trabalhar com hospitalidade porque, você precisa despertar o interesse do outro lado, eu acho que eu compatibilizando aqui o conceito de hospitalidade de vocês o que é o conceito de hospitalidade de vocês seria a percepção seria a percepção de valor no nosso negócio, ou no produto final do fornecedor, e o cliente ele só vai ter essa percepção de valor se ele for bem abordado, se nós agimos com propriedade no atendimento, se ele realmente conseguir visualizar os ganhos que ele vai ter através dessa hospitalidade. Então eu acho que isso é uma coisa natural hoje, mas se olhar dessa ótica, por essa ótica, eu acho que todos vão querer cada vez mais desenvolver melhor essa hospitalidade dentro das suas empresas.

Pesquisadora: Tá bom, obrigada Peterson.

GESTOR EXPEDIA – OTA

Pesquisadora: Olá Gian, obrigada por me receber, vou dar início a entrevista depois que já te expliquei os conceitos, tá.

Pesquisadora: Eu queria saber o seu nome, cargo e tempo de empresa?

Entrevistado: Eu sou o Gian, Global Management do grupo Expedia, estou na companhia há cinco anos.

Pesquisadora: O ano de fundação, pode ser só de quando veio a parte da Expedia, se existe Matriz, filial, e quantidade de colaboradores?

Entrevistado: Sim, o grupo hoje tem mais de dez mil colaboradores, operação brasileira, da Expedia, ela está no seu 6º para 7º aniversário, e a operação dela é muito de centralizada, sede da Expedia, fica Belleville Washington, Estados Unidos, mas a operação presidencial fica em Toronto, a operação financeira fica nas Filipinas, então a empresa literalmente é bem global, na verdade fica no Estados Unidos, mas ela tem presença simultânea globalmente.

Pesquisadora: Hoje a gente tem o trabalho, o processo de mobilidade corporativa e, que é o deslocamento das pessoas, ou ir e vir, quebrando barreiras geográficas com o interesse comercial, você acredita que possui processo de mobilidade corporativa na gestão da empresa?

Entrevistado: Sim, sim possui, tanto para clientes externos, como cliente interno, para acabar servindo esse mercado de mobilidade corporativa, a companhia precisa ter mobilidade corporativa. Então para ser cliente externo a gente teve que crescer muito a mobilidade corporativa do cliente interno, para poder alcançar todos esses locais, todos esses projetos, todos os compromissos que a gente tem com o cliente externo. Então a gente vende e pratica a mobilidade corporativa.

Pesquisadora: E você identifica dentro disso, se existe eficiência na gestão da mobilidade corporativa, tanto para a parte do cliente final, quanto aqui com vocês?

Entrevistado: Sim, sim, nós somos mais reativos, nossa mobilidade corporativa interna, a gente acaba sendo mais reativo ao que acontece lá fora tá, mas a questão de planejamento, de investimento, ela ocorre sempre visando não só o custo não, a evolução do planejamento da mobilidade corporativa, ela está muito ligada agora a tempo, não só em relação a parte financeira da coisa não, a gente cada vez mais... claro, a questão de Severn aplicável nesse mundo, mas o produto a partir de, questão de Logística da mobilidade em si da palavra, ela vem sobre saindo bastante a questão financeira ultimamente. Então tem que se haver investimento e planejamento para otimização de unidade corporativa assim.

Pesquisadora: Hoje a gente tem o conceito, eu vou te trazer um pouquinho o conceito de *Stakholder*, que é o indivíduo que influencia ou é influenciado por uma empresa, no caso a gente colocaria o Expedia no centro do mapa do *Stakeholders*, e teríamos todos os clientes, hotéis, companhias aéreas, os fornecedores que vocês trabalham. Você identifica que esses fornecedores, esses *Stakeholders* também participam do processo dessa mobilidade corporativa, ele são fundamentais, não são?

Entrevistado: Sim porquê é uma mão de duas vias, eles são altamente dependentes do nosso sucesso de mobilidade corporativa, e no sucesso da nossa mobilidade corporativa é altamente dependente de uma boa hospitalidade, de uma boa estruturação deles. Então nossa operação, para ser bem sucedida, todos os *Stakeholders* tem que estar presente, tanto de parte financeira, banco, plataforma, finanças de cartão, com o teu próprio fornecedor de hotelaria, de companhia aérea, e mais importante que todos, é o *Stakeholder*, é o cliente não é, que a porta de entrada de tudo isso, então a gente não adianta ter uma agressividade de vendas com o *Stakeholders* que é o cliente, ele chega a nossa plataforma, e os outros tentáculos *Stakeholders* estão enfraquecidas, então até chega a ser difícil dizer qual deles, ao qual você precisar, que dá um ranque de importância *Stakeholders*, é muito injusto é difícil criar, não tem. Para nosso mercado, para o nosso hoje não tem, um fornecedor é extremamente importante, o passageiro que é o nosso cliente isso é muito importante, o pós-venda, o legal da coisa, o financeiro da coisa, o jurídico da coisa, todos eles são absolutamente importantes, porque no mercado onde a gente faz intermediação de vendas, se um deles enfraquecem, o nosso Brandt a nossa marca, nossa operação, é que é prejudicada. Então todos eles são muito importantes.

Pesquisadora: A gente tem também a palavra hospitalidade, que é na verdade, olhando um pouquinho mais pela ótica comercial, é a empresa como anfitrião e o cliente, seu

Stakeholders, ele como o hóspede, e toda a atenção do anfitrião com o hóspede, você acredita que existe hospitalidade ou não, no processo de *Stakeholders* e os serviços?

Entrevistado: Sim, no caso da operação, citando da Expedia, da marca, do Brandt, isso existe muito, até porque pela questão jurídica e legal da coisa, a nossa operação, a nossa, nosso Brandt, a nossa empresa, ela é responsável, legal, jurídica, financeira, por toda essa hospitalidade, então a partir do momento que nós somos o canal de entrada de um cliente, uma pessoa física, que seja jurídica até ou física comprando, para mobilidade corporativa, do momento da compra, até o momento do retorno dele, a responsabilidade é do nosso Brandt então qualquer problema que haja com um dos *stakeholders*. Então dos *Stakeholders* fornecedor, que prejudica o *Stakeholder* cliente, isso é direcionado a nós. Então nós respondemos juridicamente por qualquer problema relacionado entre os *Stakeholders*, nós somos responsável pela venda, a nossa marca disponibilizou um conteúdo para esse cliente, para que ele realize seus negócios, para que ele complete o seu planejamento, por um motivo isso é cortado nos tentáculos, há a falha, é o nosso embrião que é prejudicado, ou beneficiado, então a hospitalidade ela existe sim, nós fazemos esse acompanhamento de hospitalidade até o retorno, a finalização desse ciclo de viagem.

Pesquisadora: E você identifica que dentro da sua empresa, vocês também atuam com hospitalidade com os funcionários para que cheguem ao cliente?

Entrevistado: Sim, sim, a gente, alguns projetos bem específicos, e alguns clientes pedem uma presença literalmente *in loquo* da nossa empresa, isso é muito bem gerenciado, ou seja a gente acaba fazendo, aí que eu disse, nós somos reativos, ao identificar a necessidade de mobilidade corporativa do mercado, a gente acaba mexendo isso, fazendo todo esse processo de hospitalidade, então hoje, para qualquer movimentação interna, por cliente interno de colaborador nossa, isso passa por uma equipe do setor internacional se for o caso, é preparar toda essa viagem, não é o próprio colaborador que vai ver isso. Então nós temos como se aproximar o ti dentro de casa, recebe o mandado de sistema, esse setor prepara toda a viagem, o gestor daquela pessoa aprova ou não, e ela recebe o material de embarque pronto, a gente tem mini logística interna, para atender a logística interna do cliente. Então a nossa hospitalidade ela é aplicada assim.

Pesquisadora: E a última você já me respondeu junto com a nove, que era se a *Stakeholders* também trabalha com hospitalidade, que é o que você estava até falando pouquinho na parte jurídica aí, que tem que ter até.

Entrevistado: Exatamente, exatamente, a hospitalidade dele é importante para os nossos negócios, e a nossa hospitalidade de vendas é importante para que o negócio dele seja acessado pelos nossos *Stakeholder* cliente. Então é literalmente um triângulo amoroso aí, vai volta muito grande. Um depende do outro, com certeza.

Pesquisadora: Tá bom muito obrigada Jean.

GESTOR GAPNET – CONSOLIDADORA

Pesquisadora: Olá Roberto, como já te expliquei os conceitos da pesquisa, vou começar as perguntas.

Pesquisadora: a primeira pergunta então eu precisaria que você me apresentasse nome, cargo e tempo da empresa?

Entrevistado: Bom o meu nome é Roberto Reis, eu sou executivo comercial, na empresa Fly Tur Turismo, eu estou na empresa há um ano.

Pesquisadora: É Gapnet não é?

Entrevistado: da Gapnet desculpa.

Pesquisadora: há matrizes e filiais, e mais ou menos a quantidade de colaboradores?

Entrevistado: então a matriz atualmente está em Alphaville, eu estou alocado em uma filial no bairro da Barra Funda, na filial da Gapnet, uma empresa consolidadora, e é o grupo todo, estima-se cerca de 3.500 funcionários.

Pesquisadora: então eu vou te explicar um pouco do processo de mobilidade corporativa, que é o ir e vir, deslocamento das pessoas quebrando barreiras geográficas com interesse comercial, se a gente não tivesse interesse comercial, isso daí então seria uma simples, uma simples mobilidade. Você acredita que possui o processo de mobilidade corporativa na gestão de sua empresa?

Entrevistado: com certeza, não só acredito como entendo que todo processo na empresa, está diretamente ligado à mobilidade corporativa em todas as frentes, seja ela, as viagens de executivos pontuais, como os eventos que são organizados enfim, todas as demandas aéreas de hotel, produtos enfim, são mobilizar da mobilidade corporativa.

Pesquisadora: você acredita que tem eficiência da gestão dessa mobilidade corporativa?

Entrevistado: sim, é isso que a gente busca, e algumas métricas são aplicadas para isso, como o próprio (Acelei) que é muito conhecido no mercado, entre outros relatórios que a gente já tem como default, na apresentação dos nossos contratos, e outros customizados a pedido do cliente, entre capacitações técnicas e treinamentos, hoje dia a gente entende, até por regra de paridade que os produtos são muito iguais, e os preços são dependendo do perfil da tua empresa, não devem, são imutáveis, independente do prestador de serviço, isso vai manter o seu custo, então o que difere é justamente a excelência que vai deferir a qualidade do trabalho prestado, então assim nós temos hoje esse potencial, é porque eu acredito que a gente tem alcançado essa qualidade esses níveis para meus clientes, inclusive a permanência desse cliente a empresa, nós temos cliente lá com cerca de 10 anos, 15 anos, isso nós não conseguiríamos mantê-los se nós não tivéssemos qualidade aliado a outras coisas também que o cliente espera da gente.

Pesquisadora: falando um pouquinho do conceito de *Stakeholder*, conceito de *Stakeholder*, então a gente coloca a empresa no centro, e a gente tem todos os envolvidos no processo, que interferem ou só tem preferência por essa empresa. Quem assim identifica como os principais *Stakeholders* de vocês, da Gapnet?

Entrevistado: os principais sem dúvidas, considerando a frequência com que a gente troca informações, relaciona com essas pessoas, eu colocaria os nossos fornecedores, que é uma gama muito grande, sem dúvida os nossos clientes, porque nós temos o nosso cliente, é o que a gente chama de sub cliente, que é o cliente do nosso cliente, que também diariamente a gente faz contato com eles, o nosso cliente interno, uma vez que essa nossa consolidadora, ela é dividida em produto. Então eu tenho produtos nacionais, internacionais, da América do Norte, Europa. Então por essas segmentações a gente tem os *Stakeholders* internos dentro da empresa.

Pesquisadora: agora eu vou explicar um pouquinho que é hospitalidade, a hospitalidade então é o dar e receber, entreter e acolher as pessoas, que estão no processo, e aqui no caso a nossa visão dentro de uma organização, a empresa como anfitrião, e os funcionários, fornecedores, todos os seus *stakeholders* considerando assim como o hóspede, empresa cuidando dessas pessoas. Você acredita que existe hospitalidade, ou pode ser que não exista hospitalidade, uma hostilidade no processo entre, dos seus *stakeholders* ou serviços que vocês prestam.

Entrevistado: Sim, eu acredito que sim, esse é muito sensível para a gente, obviamente que considerando a princípio os fornecedores, a gente percebe mais em uns e menos em outros, ora pelo perfil do produto, ora pela demanda que alguns são mais preferenciais, outros menos, mas a gente percebe que a hospitalidade ela é constante, ela é presente, e é isso que fortalece as nossas relações, uma vez que se espera no dia a dia, parceiros que nos entendam, parceiros que compreendam a nossas necessidades, que estejam alinhados com as nossas expectativas, com as expectativas dos nossos clientes, então diante disso a gente busca aplicar hospitalidade nos nossos relacionamentos, e a nossa expectativa é que eles também sejam aplicados os relacionamentos para com o nosso cliente interno, para com a nossa equipe.

Pesquisadora: Dentro da sua empresa que você trabalha, até você já começou a dizer isso na outra resposta, você acredita que vocês trabalham com hospitalidade dentro da empresa com seus colaboradores para que isso chegasse e também o cliente final?

Entrevistado: Sim, esse ramo de consolidadora, não raramente a gente lida com um passageiro direto, a gente sai um pouco da parte sistêmica, e a gente tem que pegar o telefone e falar com passageiro, então diante disso a importância da nossa empresa de capacitar o nossos atendentes, até essa hospitalidade, a sair da informalidade, a buscar muito do cliente, entender realmente a necessidade dele, para que a gente possa canalizar a energia, para que a gente possa alcançar de uma forma mais exata a expectativa do cliente, e até buscando a fidelização, é o que a gente citou no item anterior, eu acho que os investimentos que a empresa tem feito da parte de RH, e os investimentos que a empresa tem feito na parte de capacitação técnica, tem contribuído para essa parte de hospitalidade ser sim uma cultura da empresa, para refletir nos funcionários e os nossos clientes enfim, porque o mercado como citei anteriormente ele está muito igual, em muitas frentes. Então o que tem feito o diferencial, é a qualidade do atendimento e isso sem dúvida alguma, um dos pilares é a hospitalidade.

Pesquisadora: e para finalizar você entende que os seus *stakeholders* trabalham com hospitalidade também você vê algum exemplo disso?

Entrevistado: sim, eu acredito que alguns mais e outros menos como eu falei, dependendo muito do segmento do produto e da demanda que você tem, mas a gente se encontra, preocupação a gente percebe a preocupação de alguns fornecedores, de alguns intermediadores, interlocutores de processo, e estar próximo da nossa necessidade, em estar

próximo em nos ouvir e entender o que a gente precisa sobretudo, isso é muito bom, então até de forma indireta, a gente acaba se relacionando comercialmente muito melhor, e com muito mais frequência com os clientes que entendem e que criam com a gente um laço de afinidade, com que faz com que a gente flua de uma forma muito natural os processos.

Pesquisadora: É isso. Muito obrigada Roberto.

STAKEHOLDER 1 AVIPAM

Pesquisadora: olá Marina, já estou gravando.

Pesquisadora: eu preciso saber o nome, cargo e tempo de empresa?

Entrevistado: Marina Cambrais, o meu cargo, eu sou executiva de contas, e tenho 4 anos.

Pesquisadora: a empresa que você atua possui matrizes a empresa que você atua possui matrizes, filiais e mais ou menos a quantidade de colaboradores?

Entrevistado: possui matriz e filiais, somos em 50 mil colaboradores.

Pesquisadora: você entende que existe alguma relação de hospitalidade com o canal de distribuição, nesse caso nós estamos falando das TMCs?

Entrevistado: sim existe, na verdade hoje para o corporativo a gente necessita da TMC para ter qualquer vínculo com a empresa, com as empresas que a gente tem acordo. Então existe sim uma hospitalidade.

Pesquisadora: O maior volume desse canal de distribuição é pela mobilidade corporativa, vocês identificam isso?

Entrevistado: não, hoje esse canal corporativo, a TMC ela representa mais ou menos 30% das nossas vendas.

Pesquisadora: e vocês consideram que é importante para o processo de mobilidade corporativa esse canal de distribuição?

Entrevistado: sim, porque hoje a gente não consegue ter esse relacionamento para as emissões, enfim, para o relacionamento diretamente com o cliente, hoje a gente precisa de umas TMC para fazer esse, para intermediar todas essas vendas, a gente não tem como passar

diretamente para o cliente, relatórios, uma série de benefícios, uma série de análises que hoje a TMC passa.

Pesquisadora: de acordo com o conceito de hospitalidade, as empresas que você atua, atua com hospitalidade com os canais de distribuição?

Entrevistado: sim, a gente atua com todos os canais de distribuição hoje, e quase não tem, lógico que diferencia do público que cada canal atende, mas a hospitalidade já, praticamente a mesma com todos os canais.

Pesquisadora: e a empresa que você atua no serviços para o cliente final, também possui hospitalidade?

Entrevistado: sim possui, hoje a maior preocupação da empresa. Então a gente tem uma série de benefícios para o cliente final, que aí não passa por esse canal de distribuição e a gente fornece diretamente para o cliente.

Pesquisadora: e no mercado em que atua, é identificada que existe alguma demanda especial que vem da mobilidade corporativa?

Entrevistado: sim, a gente tem, agente atua bem diferente com os clientes corporativos hoje, eles têm uma necessidade muito mais, digamos com muito mais, com menos prazo, é muito mais, como se diz a palavra? A gente tem muito mais responsabilidade com o cliente corporativo, do que com o lazer em sim, corporativo exige muito mais da gente, com cumprimento de prazos, cumprimento de tudo aquilo que é fornecido, porque aquilo realmente eles estão contando, esperando o serviço que a gente presta, o lazer jamais tranquilo.

Pesquisadora: Ok, muito obrigada.

STAKEHOLDER 2 AVIPAM

Pesquisadora: Gravando, ok

Pesquisadora: Eu preciso saber seu nome, tempo de empresa e cargo

Entrevistado: Luciano Lopes, 12 anos de Empresa, Gerente Operacional.

Pesquisadora: Me fale sobre a empresa, há quanto tempo existe, se possui matriz e filial e a quantidade de colaboradores.

Entrevistado: A avipam tem 69 anos, possui matriz no Rio de Janeiro e filial em São Paulo. Hoje acredito que estamos em torno de 250 funcionários nas duas unidades.

Pesquisadora: Agora, no conceito que te expliquei de hospitalidade, você identifica, sente se existe relação de hospitalidade com o canal de distribuição?

Entrevistado: Eu acho que sim. A Avipam costuma tratar com a hospitalidade de acordo com o que você me explicou do conceito. Procuram acolher seus funcionários, tem uma boa estrutura de trabalho, então eu acho que possui uma hospitalidade da empresa com seus funcionários, sem contar também com o cliente.

Pesquisadora: e você acha que seu maior volume vem pelo canal de distribuição da mobilidade corporativa em que atua?

Entrevistado: Total. Esse é nosso ramo. Nosso carro chefe. Só vendemos para esse público e nosso atendimento fica voltado para as necessidades deles. Todas as nossas ferramentas são feitas para políticas de viagens do pessoal corporativo, no seu termo, da mobilidade corporativa.

Pesquisadora: Você vê importância no canal de distribuição para o processo de mobilidade corporativa que atua.

Entrevistado: o canal de distribuição que atuo é feito para esse processo. Ferramentas, atendimento, check-list de viagem. Tudo para o público da mobilidade corporativa. Temos que estar antenados com o que o mercado oferece para sermos competitivos, cada vez mais mostrar que nosso atendimento é para facilitar o atendimento do publico corporativo, que é um público muito exigente. Não tem tempo para erros.

Pesquisadora: Dentro da sua empresa, você enxerga que se trabalha com o conceito de hospitalidade.

Entrevistado: Sim, com o seu conceito explicado sobre hospitalidade, da para entender que trabalhamos sim com ela. Tem que ter atenção ao cliente final, dar todo o tratamento VIP e atingir suas expectativas. Temos responsabilidade sobre seu deslocamento.

Pesquisadora: E essa hospitalidade chega nos serviços que presta ao cliente final.

Entrevistado: Sim, como disse anteriormente. Não é declarado dentro da empresa mas de acordo com o conceito, atuamos sim com hospitalidade.

Pesquisadora: e no mercado que atua a demanda especial vem do cliente que vem da mobilidade corporativa.

Entrevistado: Sim, como dito anteriormente, a minha demanda é toda do cliente corporativo. O deslocamento dele. Nosso serviço é organizar essas viagens dentro das políticas aplicadas por cada cliente. Temos que fazer a gestão e cuidar para que nada de errado aconteça em seu deslocamento.

Pesquisadora: Muito Obrigada Luciano.

STAKEHOLDER 1 EXPEDIA

Pesquisadora: então vou começar. Qual que é seu nome?

Entrevistada: meu nome é Lia.

Pesquisadora: como eu te disse sobre o conceito da hospitalidade, que é acolher. A gente enxerga a hospitalidade dentro da Organização como a empresa acolhendo seus stakeholders, seus fornecedores. Você verifica se você acha que existe uma relação entre a sua empresa como fornecedora da Avipam?

Entrevistada: sim. Eu acredito que a gente faz um trabalho sim. É uma hospitalidade trabalhada do lado da minha empresa diretamente com a agência de turismo. Nesse caso que eu estou falando. E também tem com o consumidor final que é o passageiro.

Pesquisadora: o processo de mobilidade corporativo é a movimentação. É o ir e vir entre as pessoas, é o deslocamento com o interesse comercial. O maior volume que vocês enxergam seria pelo corporativo ou não? Vocês acreditam que é equilibrado o corporativo...

Entrevistada: não. Existe 50% com venda direta, que na verdade é o maior volume mesmo. Daí tem o corporativo em torno de 25% a 30%. Daí tem através de consolidação que também vai de 25%... Sobra uns 10% que fica mais para área de lazer.

Pesquisadora: você enxerga que esses canais de distribuição, como eu mencionei, agências consolidadoras, eles são importantes para o meio de vocês?

Entrevistada: fundamental.

Pesquisadora: você enxerga se esses canais, novamente é a pergunta da hospitalidade, também trabalham com hospitalidade?

Entrevistada: a gente trabalha, dando ênfase muita grande, no relacionamento que a gente tem com os clientes. Então nesse aspecto eu entendo como a hospitalidade da empresa em relação

direta aos clientes. Dando uma forma de trabalho, tanto na parte operacional. A gente tem um canal específico só pra vocês, que só vocês tem, outro mercado não tem. Agências específicas corporativas como a Avipam. E todo o atendimento que eu presto também sendo representante da empresa. Diretamente com toda a equipe.

Pesquisadora: e vocês também enxergam que isso também vocês prestam pro seu cliente final.

Entrevistada: claro, claro. Então a gente trabalha com cuidado. A gente acabou de desenvolver para criança menor desacompanhado, uma pulseira pra rastrear onde a criança tá. Que a gente vai depois passar também para idosos. A própria pontualidade. Uma certa hospitalidade que a gente trabalha em função do passageiro. Tem várias coisas que a empresa está mudando, pensando no melhor, para dar o melhor em relação a hospitalidade também para o passageiro.

Pesquisadora: Lia, muito obrigada pela contribuição.

STAKEHOLDER 2 EXPEDIA

Pesquisadora: obrigada pela disponibilidade, já estou gravando.

Pesquisadora: preciso saber seu cargo e tempo de empresa.

Entrevistado: coordenadora de eventos - 1 ano de empresa

Pesquisadora: Qual o tempo da empresa, possui matriz e quantidade de colaboradores.

Entrevistado: ano de fundação DMC BRAZIL - 2000, sem matriz e filial, 60 colaboradores.

Pesquisadora: Você acha que existe relação de hospitalidade que eu expliquei com o canal de distribuição?

Entrevistado: Sim, existe esta relação de relacionamento entre anfitrião e hóspede, OTA e usuário, pela preocupação de acolhimento, nos serviços que estão disponíveis para o usuário.

Pesquisadora: e o volume que você costuma consumir é voltado para mobilidade corporativa e é pelo canal de distribuição Expedia?

Entrevistado: Não é o canal que tenho o maior volume de compras de hospedagem, pois existem muitas taxas embutidas que só é explícita no final da compra ou para serem pagas direto no hotel que as vezes inviabiliza a compra via Expedia. Então muitas vezes o utilizo mais como um filtro inicial de valores e tento fechar direto com o hotel nos mesmos valores apresentados. Se não consigo, volto a fechar com o Expedia ou outro OTA que tenha taxas menores e o hotel que eu quero disponível.

Pesquisadora: E pra você existe importância no canal de distribuição para o processo de mobilidade corporativa que possui.

Entrevistado: Sim, sites como o Expedia é muito importante para o meu perfil, estilo de compra atualmente e para a mobilidade corporativa de qualquer segmento. Ele consolida os

serviços nos ajudando a poupar tempo e a comparar as ofertas disponíveis no mercado. Em um mundo cada vez mais digital e dinâmico, esta praticidade e comodidade é fundamental para os usuários.

Pesquisadora: E você acha que esse canal de distribuição, o Expedia atua com hospitalidade

Entrevistado: Sim, como uma OTA e ferramenta de busca, acho que o Expedia trabalha sim com o conceito de hospitalidade na visão facilitadora para o cliente final, dando todo o suporte para a compra.

Pesquisadora: E você sente que isso chega ao cliente final?

Entrevistado: Sim, pois o Expedia sendo anfitrião e eu a usuária "hóspede" do site existe um relacionamento virtual acolhedor e bem servido pelas ofertas de serviços online que estou buscando.

Pesquisadora: e você sente que esse mercado de mobilidade corporativa é forte com o Expedia

Entrevistado: Acredito que sim pois num mundo cada vez mais digital, muitos consumidores estão adotando o hábito de comprar seus pacotes de viagens através de plataformas digitais justamente pela praticidade e comodidade aos usuários.

Pesquisadora: Agradeço a entrevista.

STAKEHOLDER 1 GAPNET

Pesquisadora: Boa tarde, eu queria seu nome, cargo e tempo de empresa.

Entrevistada: Meu nome é Cíntia Andrade Metelo, meu cargo é atendente, e eu trabalho na empresa há três anos.

Pesquisadora: Você acredita que exista a relação de hospitalidade com o canal de distribuição, no seu caso, da consolidadora?

Entrevistada: Sim, existe sim, até porque se não houver esse canal, não tem meios de venda, não tem meios de negociação, não tem como a gente fluir com, entre... a relação comercial não flui.

Pesquisadora: Você verifica se o maior volume que você possui, vem pelo canal de distribuição por meio da mobilidade corporativa?

Entrevistada: No meu caso é único, né? A mobilidade corporativa que, pelo projeto que estou fazendo, é única, apesar do meu público final ser lazer, mas o público corporativo que me dá esse acesso pra eu poder estar atendendo no lazer.

Pesquisadora: Você identifica se existe a importância do canal de distribuição para esse processo que você atua? A importância no caso da consolidadora, ela é importante? Ela é fundamental pra esse processo ou não?

Entrevistada: Não, sim, ela é, porque igual eu falei anteriormente, né? Se não houver a comunicação entre eles e a hospitalidade, não tem negócio. Então a consolidadora nesse caso, ela tem que atender, mesmo que seja no lazer, o pessoal do corporativo, então sim, a relação é... há uma distribuição, né? E o volume bem significativo.

Pesquisadora: E você acredita que eles trabalham com o conceito de hospitalidade? A empresa, a consolidadora que você trabalha, atua com hospitalidade com você, com os clientes?

Entrevistada: Sim, sim, até por meio de uma relação comercial, até mais o interesse, né? Porque como há uma demanda muito grande de concorrentes, então tem que haver, hospitalidade é essencial entre os fornecedores.

Pesquisadora: Tá, e a última pergunta, é se o mercado que você atua a demanda especial vem da mobilidade corporativa.

Entrevistada: Vem, vem, nesse caso sim, apesar do público ser de lazer, vem da mobilidade corporativa.

Pesquisadora: Tá bom, muito obrigada.

STAKEHOLDER 2 GAPNET

Pesquisadora: Qual seu nome, cargo e tempo de empresa.

Entrevistado: Luiz Malaguti, sócio-administrador, 3 anos.

Pesquisadora: qual o ano de fundação, possui matrizes e filiais e qual a quantidade de colaboradores.

Entrevistado: Fundada em 2004 e sob atual administração desde 2014, matriz em SP, tem 6 colaboradores.

Pesquisadora: você acredita que a consolidadora interage por meio de hospitalidade com vocês?

Entrevistado: Sim, as transações são concretizadas através de consolidadores.

Pesquisadora: seu maior volume, atualmente vem pela mobilidade corporativa.?

Entrevistado: Sim, em torno de 80%

Pesquisadora: e esse canal de distribuição que é a consolidadora tem importância, na sua visão, para o processo de mobilidade corporativa?

Entrevistado: Certamente, pois os canais de distribuição nos auxiliam com conteúdo, crédito e tecnologia.

Pesquisadora: E você sente a hospitalidade nessa mobilidade corporativa?

Entrevistado: Existe relação entre eles, especialmente quando há uma ferramenta tecnológica em que o cliente final interage.

Pesquisadora: você acredita que tem uma preocupação por parte deles para a hospitalidade chegar até o cliente final?

Entrevistado: Sim, cada dia mais os clientes finais participam do processo através de sistemas e aplicativos.

Pesquisadora: Você sente que existe uma demanda especial da mobilidade corporativa nesse mercado?

Entrevistado: Sim, esses clientes necessitam se locomover para fazer negócios e ampliar seu campo de atuação em seu país e mundialmente.