

Escola de Gestão

CORPORATE TRAVEL MANAGEMENT EM PORTUGAL
HUMANIZAÇÃO VS AUTOMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

José Tiago Tavares de Oliveira

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Ana Brochado, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral,
ISCTE Business School

Setembro, 2016

Agradecimentos

Embora uma dissertação de mestrado seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa que não podem deixar de ser realçados.

Como tal, não posso deixar de agradecer:

À Professora Ana Brochado, pela competência científica e pela orientação desta dissertação de mestrado.

À professora Hélia Pereira pela importante ajuda na fase inicial deste trabalho, onde os seus conselhos foram fundamentais para todo o desenvolvimento que se seguiu.

À Travelstore American Express GBT, nomeadamente ao seu CEO Frédéric Frère que se mostrou sempre disponível para discutir temas relacionados com o presente estudo e que autorizou o uso da base de dados sem a qual não seria possível atingir estes resultados.

A todos os inquiridos ligados ao tema das viagens corporativas nas organizações onde são colaboradores que aceitaram responder ao inquérito e com esse contributo enriqueceram de forma preponderante este estudo.

Aos meus amigos do grupo de trabalho do ano curricular no INDEG ISCTE, com quem partilhei tantas horas e com quem tanto aprendi, muito obrigado à Filipa Gonçalves, à Susana Matias, ao Luís Gomes e à Maria João Amorim.

Por último, à primeira leitora e crítica deste trabalho, pela paciência e compreensão ao longo de todo o Mestrado, obrigado Rita Sengo.

Índice

1. Abstract	1
2. Introdução.....	3
2.1. Motivação	4
2.2. Problemática e Questão da Investigação	4
2.3. Relevância do tema	5
3. Revisão de literatura.....	6
3.1. Humanização vs Automatização.....	6
3.2. Políticas de Viagem	10
3.3. Importância da Tecnologia no Corporate Travel	15
3.4. Alternativas Tecnológicas às Viagens de Negócios	19
3.5. Impacto das economias de partilha no Business Travel	21
4. Metodologia	23
4.1. Contextualização.....	23
4.2. População alvo e amostragem.....	26
4.3. Desenvolvimento do questionário	26
5. Análise de Resultados	27
6. Conclusões	36
6.1. Perspetivas de investigação futura	41
7. Referências Bibliográficas	43
8. Anexos.....	46
8.1. Questionário enviado no âmbito do estudo desenvolvido	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição mensal de passageiros em classe executiva e económica em vinte cidades de negócios do mundo.	12
Figura 2 - Oscilação de preço de tarifa aérea ao longo do tempo, dados reais.....	13
Figura 3- Crescimento das aplicações móveis lançadas pelas 25 principais companhias aéreas mundiais entre Julho de 2008 e Novembro de 2012. Fonte: Budd 2012, Airlines, apps, and business travel: a critical examination.....	18
Figura 4 - Previsão de aumento de preço das tarifas aéreas a nível global.	23
Figura 5 - Análise questão 1 - Política de viagens	27
Figura 6 - Análise questão 2 - Serviços oferecidos pelas TMC.	29
Figura 7 - Análise questão 3 - Serviços automatizados vs humanizados.	30
Figura 8 - Análise questão 5 - Aspectos que podem gerar maior poupança.	32
Figura 9 - Análise questão 6 - Nível de importância dada pelo cliente à relação com o interlocutor na agência de viagens de negócios.....	33
Figura 10 - Análise questão 7 - Aspectos do serviço que serão mais valorizados no futuro próximo.....	34

Índice de tabelas

Tabela 1 - Fatores que condicionam o uso da tecnologia como substituto das viagens para reuniões de negócio.	20
Tabela 2 - Casos de interações empresariais e perfis organizacionais que condicionam a adoção de diferentes abordagens. Fonte: Adaptado de Lubbe, et al., 2013.....	21
Tabela 3 - Análise questão 4 - Importância da comodidade neste tipo de serviço.....	31

1. Abstract

Sustaining or achieving business success is something every big player in the Business Travel market wants to, the ability to understand and capitalize on consumer behavior trends are a key factor to reach that success. Synthesizing information from a variety of sources, this study discusses the use of automated mechanisms of booking and managing business travel, their benefits and downsides and the needs of the customers for more customized services and more human intervention. In general, the adoption of the online tools has enabled a higher level of compliance of travel policies, but on its own doesn't answer to more complicated needs and also lacks in terms of consultancy and advising for a more efficient way of travelling. This study goes further by creating an image of the Portuguese business travel customer needs reached through a survey to the 1000 companies that spend more in corporate travel in the country, the findings of this study will surely help high level decision making for the Travel Management Companies in which way should they emphasize their efforts in the near future.

The conclusions reached were that TMCs that offer greater flexibility and personalization in services for corporate travelers will certainly gain from it. It will be necessary to offer a wider choice at the level of intercontinental, national or low-cost airlines, to widen the offer of hotels and land services, to include in the range of the emerging sharing-economies services and to make it easier and more integrated Booking systems, payments, mobile solutions and consultancy for the management of corporate travel.

The business travel sector has to evolve and adapt to the new trends identified in this study, has to demonstrate the ability to innovate and reinvent itself in order to succeed.

Key words: Corporate, travel, business, management, humanization, automation, services, customization.

i. Sumário

Atingir ou manter o sucesso no negócio é algo que qualquer grande agência de viagem de negócios pretende, ter a capacidade de perceber, interpretar e capitalizar as tendências relevadas por estudos de comportamento do consumidor nesta área são armas fundamentais para atingir esses objetivos. Sintetizando a informação de diversas fontes, este estudo discute a utilização de mecanismos automatizados de marcação e gestão de viagens, os seus benefícios e pontos fracos e as necessidades dos clientes em serviços mais personalizados e com maior intervenção humana. De uma forma geral, a adoção de ferramentas *online* permitiu uma maior taxa de cumprimento das políticas de viagem das empresas, mas não consegue dar resposta a necessidades mais complexas de viagem e perde muito por não fornecer os serviços de consultoria e aconselhamento que tornam os gastos em viagens de determinada empresa mais controlados e eficientes. Este estudo vai mais longe e cria um retrato do cliente de viagens de negócios português alcançado através de um questionário direcionado às 1000 empresas que mais viajam no país, os resultados deste estudo vão com certeza ajudar tomadas de decisão ao nível de orientação estratégica das agências de viagens de negócios em Portugal de modo a que possam melhor direccionar os seus esforços num futuro próximo.

As Conclusões a que se chegou foram que as TMC que oferecerem uma maior flexibilidade e personalização nos serviços para viajantes corporativos vão certamente recolher frutos. Será necessário oferecer uma escolha mais alargada a nível de companhias aéreas tanto intercontinentais, como nacionais ou *low-cost*, alargar a oferta hoteleira e de serviços terrestres, incluir no seu leque de oferta as emergentes economias de partilha e igualmente tornar mais fáceis e integrados todos os sistemas de reservas, pagamentos, soluções móveis e de consultoria à gestão das viagens corporativas.

O sector das viagens de negócio tem evoluir de forma a adaptar-se às novas tendências identificadas neste estudo e a demonstrar capacidade de inovar e de se reinventar de forma a ter sucesso.

Palavras-chave: Viagens, corporativas, gestão, humanização, automatização, serviços, negócios.

2. Introdução

Com este estudo sobre a evolução da indústria do *Business Travel*, nomeadamente sobre o papel das agências de viagens de negócio, pretende-se perceber como este mercado evoluiu e principalmente para onde se dirige e o que devem estas agências procurar desenvolver para se diferenciar no futuro e satisfazer as empresas suas clientes.

Ao longo de todo este documento, as agências de viagens especializadas no segmento *Corporate* serão identificadas como TMC's (*Travel Management Companies*), até porque esta é uma designação que melhor caracteriza o trabalho que desenvolvem e que começa a ser utilizada por algumas agências um pouco por todo o mundo.

A diferença entre uma agência de viagens dita normal e uma *Travel Management Company* é que uma TMC está totalmente vocacionada para servir organizações, ao invés da normal agência viagens que se dirige ao público em geral, focando-se nomeadamente nas viagens de lazer. As TMC servem empresas e têm o dever de controlar todos os aspetos do serviço proporcionado, tais como, os custos, os *service level agreements*¹, o desenvolvimento de políticas de viagem, a otimização de processos, a capacidade de se adaptar ao ADN dos seus clientes, de ser transparente no *pricing*², de promover *costsavings*³ através do desenvolvimento de políticas de viagem adequadas e de serviços de consultoria, entre outros.

A grande maioria das empresas não possui departamentos especializados para gerir os custos com as viagens de negócios e as TMC podem contribuir fortemente para ajudar os departamentos financeiros e de tesouraria das organizações a fazer uma melhor gestão do investimento em viagens. Por exemplo, a escolha óbvia quando se pretende comprar um bilhete de aviação recai sobre a oferta de preço mais baixo, negligenciando aspetos como o facto de uma tarifa mais alta permitir alterações ou cancelamentos por um valor muito

¹ Os *service level agreements* são acordos de nível de serviço elaborados com vista definir metas de nível de serviço a cumprir, além dos papéis e responsabilidades das partes envolvidas no acordo ou contrato de prestação de serviços.

² Modelo de preço praticado para determinado produto ou serviço.

³ Poupanças geradas pela otimização dos serviços prestados.

mais baixo. Podemos definir como a “melhor compra” aquela que minimiza os custos globais com viagens de negócios e muitas vezes a melhor compra não é a inicialmente mais barata. Uma aproximação estatística pode melhorar significativamente a eficiência das políticas de viagem, originando estratégias de compra diversificadas e mais eficazes (Guizzardi, et al., 2016).

2.1. Motivação

A motivação principal para este estudo é a de encontrar soluções para auxiliar as TMC's a perceber que medidas devem tomar para aumentar a suas quotas de mercado em e diferenciar-se da concorrência de modo a encarar o futuro com mais ambição e confiança. Outro fator motivacional é o facto de existir um *gap* de investigação na área do *Corporate Travel* o que potencia a relevância deste estudo.

2.2. Problemática e Questão da Investigação

A problemática desta investigação está intimamente ligada ao que o mercado irá exigir a este tipo de agências nos próximos anos. A digitalização de serviços como a marcação de viagens *online* é hoje em dia uma realidade incontornável, as economias de partilha começam a ganhar terreno nos negócios *B2B*⁴ e em paralelo a personalização e humanização dos serviços são também cada vez mais apreciados pelas organizações, perante tal cenário, a questão que se coloca é qual o *trade-off* ideal entre estes aspetos para se ser bem-sucedido no mercado das viagens corporativas?

A grande questão desta investigação é perceber qual o peso que deve ter uma aposta das TMC na humanização e na automatização dos serviços que proporciona, ou seja, para onde deve concentrar os seus maiores esforços de modo a ser bem-sucedida no mercado. É do conhecimento geral que a maioria dos diretores preferem reuniões cara a cara para a negociação de acordos ou para o fecho de vendas, mas a comunicação verbal em pessoa também é particularmente importante para a transferência de conhecimento tecnológico,

⁴ *Business to business* – negócios entre empresas, não direcionados ao consumidor individual.

a tecnologia é melhor explicada e melhor entendida com demonstrações presenciais (Hovhannisyán , et al., 2014), este é um ponto essencial no papel que as TMC devem desempenhar no futuro, a tecnologia nesta área vai ser dominante e as agências terão de aliar a oferta de soluções tecnológicas à capacidade humana de oferecer formação especializada para o uso dessas ferramentas, para sua manutenção e resolução de problemas que possam surgir.

Inerentes a esta grande questão da humanização vs automatização dos serviços estão outros sub temas, ou sub questões que vão ser abordadas, tais como as políticas de viagem das organizações, os meios tecnológicos como facilitadores e também como alternativa às viagens de negócios, a capacidade de compra informada por parte das organizações que mais viajam ou o impacto das economias de partilha no *corporate travel*.

2.3. Relevância do tema

Estas questões são relevantes para mercado global de *Business Travel* que atingiu cerca de 1 trilião de USD (sistema americano) em 2013 com uma evolução expectável há dois anos atrás de 6,9% para 2014 e 8,6% em 2015. Num mercado global desta dimensão é essencial perceber quais as dúvidas e expectativas das empresas que mais viajam de modo a que as *Travel Management Companies* possam atuar com armas adequadas para corresponder e idealmente superar o que é exigido pelos seus clientes.

3. Revisão de literatura

A revisão de literatura neste estudo pretende acrescentar informação histórica e contextual sobre os constructos das grandes questões abordadas e sobre o desenvolvimento do *Corporate Travel Management* por parte dos seus variados *stakeholders*.

3.1. Humanização vs Automatização

O Mundo entrou na era da “Internet das coisas” em que as tecnologias atingiram uma maturidade que permite que cada equipamento eletrónico esteja conectado à rede. O mercado dos *Smart Objects/Products*⁵ aumenta rapidamente (Papetti, et al., 2016), desde os dispositivos portáteis, à domótica, às aplicações com mais variados fins inclusivamente para a gestão e marcação de viagens empresariais.

Tem sido demonstrado que de uma forma geral a perceção das pessoas sobre a qualidade de um produto ou sistema autónomo depende essencialmente da forma como interagem com o mesmo: a facilidade com que entendem a forma como funciona, como se sentem em relação ao produto, o quanto cumpre o seu propósito e se adequa ao contexto em que é suposto ser uma mais-valia. (Papetti, et al., 2016)

O rápido crescimento dos negócios *online* permitiu a criação de uma grande quantidade de serviços inovadores para o consumidor. Estes serviços têm-se vindo a provar muitas vezes como de grande utilidade no que respeita à satisfação dos clientes e um fator chave no sucesso de muitas empresas de serviços. (Liang , et al., 2012) No mercado do Business Travel esta é hoje em dia uma realidade incontornável, a tecnologia invadiu a indústria e para se ser bem-sucedido é obrigatório acompanhar o ritmo e apostar na inovação tecnológica como forma de reinventar o modelo de negócio, diferenciar da concorrência e conseqüentemente aumentar a satisfação das organizações que mais viajam.

De uma forma semelhante à qualidade de serviço em ambientes tradicionais de venda (*offline*), os investigadores têm tido particular interesse em temas relacionados com a

⁵ Produtos como telemóveis, *tablets*, computadores portáteis, aplicações informáticas, etc.

conceptualização e medida de grau de satisfação dos clientes de serviços *online*, isto deve-se essencialmente ao impacto que a qualidade do serviço tem na competitividade das empresas (Mpinganjira, 2015). No caso das empresas de *Travel Management* esse impacto é crucial no sucesso das operações, pois um cliente insatisfeito com um serviço de *corporate travel* pode facilmente contaminar a organização onde trabalha e isso representar uma perda volumosa para a TMC sua fornecedora. O conceito de personalização ou humanização é baseado no facto de que cada cliente é em diversos aspetos único.

Sistemas integrados de marcação de viagens com perfis de viajantes irão permitir que os agentes de viagens tenham uma visão completa do que será necessário para que uma viagem de negócios ou lazer corra de forma ideal. Como as viagens de negócios cada vez mais se transformam também em viagens de lazer, será importante que as agências consigam fazer propostas personalizadas e adaptadas à realidade de cada viajante baseando-se nas suas preferências, na empresa para qual trabalha, na indústria em que esta se insere, etc. Adicionalmente, as recomendações personalizadas poderão ir além das atividades nos destinos para algo como entretenimento a bordo, refeições nos aeroportos ou até sugestões de nutrição e bem-estar. À medida que estas recomendações personalizadas se tornarem comuns, os passageiros sentir-se-ão mais confortáveis em partilhar mais informação com o agente de viagens porque vão valorizar o retorno que essa partilha lhes traz (Carlson Wagonlit Travel).

A capacidade de proporcionar uma experiência de compra que tenha em consideração as diversas necessidades dos clientes é só por si de grande importância. É possível enriquecer a experiência *online* de um consumidor através de um sistema que seja capaz de utilizar dados do viajante de modo a filtrar o conteúdo para que este apenas veja o que é relevante para si (Mpinganjira, 2015). Foi descoberto que a possibilidade de incorporar um serviço que ofereça ajuda personalizada ao consumidor é algo que melhorar significativamente a experiência de compra *online*, pesquisas revelam que uma experiência de compra positiva gera invariavelmente uma corrente positiva no chamado “*word of mouth*” (Pappas, et al., 2012). Nesta secção procurou-se explorar a literatura sobre serviços standardizados vs customizados, os serviços oferecidos por determinada

empresa podem ir de soluções genéricas à total personalização para cada cliente. A estandardização remete para a não variação e para o processo sequencial similar ao conceito da produção em massa em que cada passo está programado e os resultados são uniformes. O objetivo dos serviços estandardizados é atingir o maior número de clientes possível e limitado no que respeita a satisfazer as necessidades de cada um (Ding , et al., 2016), em algumas indústrias de serviços isto pode ser fatal, tal como é o caso do *Business Travel* a total estandardização dos serviços é impossível de atingir sob pena de inviabilizar a sustentabilidade do negócio por insatisfação das organizações clientes.

Se se pensar em quantas organizações existe mundo que comprem viagens de negócios e considerarmos cada uma tem as suas particularidades em termos de cultura corporativa e necessidades de negócio – sem mencionar as diferentes geografias onde atuam, os diferentes sectores, a demografia, etc. – podemos ter uma ideia da variedade de respostas que é necessário ter a capacidade de dar (Amadeus, 2015).

O desenvolvimento tecnológico facilitou muito a possibilidade de oferta de melhores serviços estandardizados, mas nunca aproximando-se dos níveis de adaptação e de ir de encontro às necessidades específicas dos clientes que permite um serviço customizado.

A customização pode ser vista como a apresentação de soluções desenvolvidas à medida das necessidades do cliente. Serviços customizados podem resultar da pro-atividade dos colaboradores, como a partilha de informações relevantes que resultam da interação diária com os clientes ou sugestões para a melhoria do serviço prestado. Outra forma de customização é a criação de um espectro de serviços onde se incluem diferentes pacotes ou níveis (Ding , et al., 2016), no entanto, este tipo customização não consegue chegar tão longe no cumprimento dos desejos/necessidades dos clientes.

O cliente é sempre um cocriador de valor para a empresa prestadora de serviços uma vez que se esta prestar atenção ao feedback dado pelos clientes pode utilizar essa valiosa informação a seu favor de modo a melhorar a qualidade dos seus serviços.

As empresas prestadoras de serviços não apresentam valor, apresentam sim propostas de valor que são ou não apreciadas pelos clientes. A última parte desta afirmação parece contradizer as mais recentes pesquisas sobre serviços, o conhecimento em marketing de

serviços nos seus conceitos e modelos reflete a premissa antiga de que os fornecedores de serviços não estão restringidos a fazer propostas de valor, pelo contrário, o contexto do marketing das empresas de serviços, ao invés das de bens de consumo, é caracterizado pela interatividade, reciprocidade e troca de influências em ambos os sentidos (fornecedor-cliente). O valor para o cliente a quem é prestado um serviço depende da forma como o fornecedor e o cliente, através dos seus comportamentos e comunicação, se influenciam de parte a parte (Gronroos , et al., 2014).

Já é uma realidade para as TMC que têm de proporcionar serviços num mundo onde existe sempre a expectativa de mais valor e melhor serviço por um preço mais baixo, mais independência e no entanto maior cumprimento das regras estipuladas, tudo isto enquanto se assegura a responsabilidade de cuidar dos problemas e necessidades individuais de cada cliente. A acrescentar a isto vem a capacidade de antecipar e contextualizar individualmente cada viagem através múltiplos canais de compra de viagens. Pouco a pouco, os *players* desta indústria tem passado de uma política corporativa de serviço *offline* a uma era das tecnologias de self-booking com fluxos de aprovação e adicionalmente oferecendo serviços de consultoria. Mas o próximo desafio é mais complexo ainda, agora os mundos do lazer e das viagens de negócios interligam-se, ouve-se falar no conceito de *bleisure*⁶(*business+leisure*), uma nova e mais complexa paisagem está a emergir e vai exigir uma relação diferente entre fornecedor e cliente (Amadeus, 2015).

As viagens de lazer são uma oportunidade para relaxar, mas em trabalho são muitas vezes longas horas de tédio pontuado pela tensão do trabalho, *stress* e frustração. Em 2012 um estudo levado a cabo pela Carson Wagonlit Travel descobriu que as viagens de negócios perdiam em média 6,9 horas de vida para o *stress* em cada viagem. A tecnologia pode não ser a solução para todos os problemas, mas existe um cada vez maior número de serviços e aplicações no mercado que procuram facilitar a vida dos viajantes de negócios (O'Hare, 2016) e as TMC têm de procurar a simbiose entre a oferta tecnológica que disponibilizam e o apoio humanizado. O cuidado de ser proactivo junto do cliente a cada

⁶ Tendência atual de numa viagem de negócios se aproveitar algum tempo para atividades de lazer.

interação pode vir a ser um fator diferenciador decisivo na fidelização de uma empresa viajante a uma TMC.

3.2. Políticas de Viagem

Políticas de viagens empresariais: As organizações empresariais dependem hoje em dia da comunicação e interação entre pessoas que se encontram dispersas por várias geografias. Como consequência, as viagens de negócios aumentaram consideravelmente nas últimas décadas, e tanto as grandes empresas como as autoridades públicas empregam com regularidade quadros com capacidade de implementar rotinas de viagem eficientes (Gustafson, 2011), no fundo, políticas de viagem. Este posto de trabalho de *Travel Manager* ganha uma importância cada vez maior, até porque muitas vezes o fornecedor com maior peso nas despesas das organizações é o fornecedor de viagens, isto leva a que mesmo empresas de menor dimensão comecem a necessitar de alguém dentro das organizações que seja, pelo menos, o ponto de contacto direto com a TMC e que tenha algum *know how* sobre o tema. Esta questão remete-nos para a importância de uma política de viagens em cada organização, segundo Per Gustafson a principal razão das empresas investirem em *Travel Management* é claramente económica, o *Business Travel* representa custos significativos para as grandes empresas e estas pretendem fazer o que estiver ao seu alcance para os minimizar.

No entanto, a maior parte dos *Travel Managers* das empresas acumulam esse cargo a outras funções mais *core* dos negócios onde atuam, por vezes são assistentes administrativas ou secretárias dos CEOs, outras vezes esse tema fica alocado aos departamentos de *Procurement*, Recursos Humanos e Departamento Financeiro (Aguilera, 2008) ou até mesmo a departamentos de Marketing no caso de M&E (*Meetings & Events*). Embora alguns profissionais responsáveis pelo tema das viagens dentro das organizações tenham um background da indústria das viagens e turismo (recrutados a agências de *business travel* por exemplo) a maioria exibe uma grande diversidade de experiências nas mais variadas áreas (cf. Morrison et al., 1994 citado por Aguilera, 2008). Como consequência, os *travel managers* são um grupo de profissionais altamente heterogéneo e diferem consideravelmente a nível de posição hierárquica dentro das

organizações a que pertencem (AirPlus & ACTE, 2009; Hintz, 1993 citado por Gustafson, 2011). Esta heterogeneidade significa obviamente poderes de decisão distintos e decisões muitas vezes dependentes de superiores hierárquicos, nomeadamente a administração (Gustafson, 2011). Aqui o papel educativo da TMC pode ser preponderante na vertente de consultoria de viagens e apoio na construção de uma política de viagens eficiente tanto a nível de *costsavings* como também a nível de divulgação da política pelos colaboradores das organizações para que a taxa de cumprimento seja elevada (Gustafson, 2011).

Esta teoria é defendida por outros autores, o *Travel Manager* para ser bem-sucedido necessita do apoio e dos *inputs* de todos os intervenientes no processo das viagens corporativas, desde os viajantes, da TMC fornecedora e dos fornecedores individuais de serviços de viagem como as companhias aéreas e hotéis.

Uma organização depende fortemente das interações entre *stakeholders*⁷ no encarar de dificuldades e no cumprimento de objetivos de eficiência ao nível das viagens. Dos viajantes espera-se o cumprimento da política definida e para que tal aconteça a administração deve encontrar instrumentos influenciadores dos colaboradores. A TMC e os restantes fornecedores têm de perceber quais as particularidades de cada cliente de forma a manter a sua posição como parceiro fundamental no processo de *Travel Management* da empresa. A Gestão depara-se assim com o desafio de alinhar potenciais conflitos de valores entre *stakeholders* com o objetivo de implementar e manter um processo de viagens corporativas claro e eficaz (Douglas, et al., 2005).

Um dos pontos das políticas de viagem com maior potencial de retorno para as TMC's é a questão das viagens aéreas em classe executiva e as regras que as organizações

⁷ Os *stakeholders* são as partes interessadas ou intervenientes em determinado processo, negócio ou indústria.

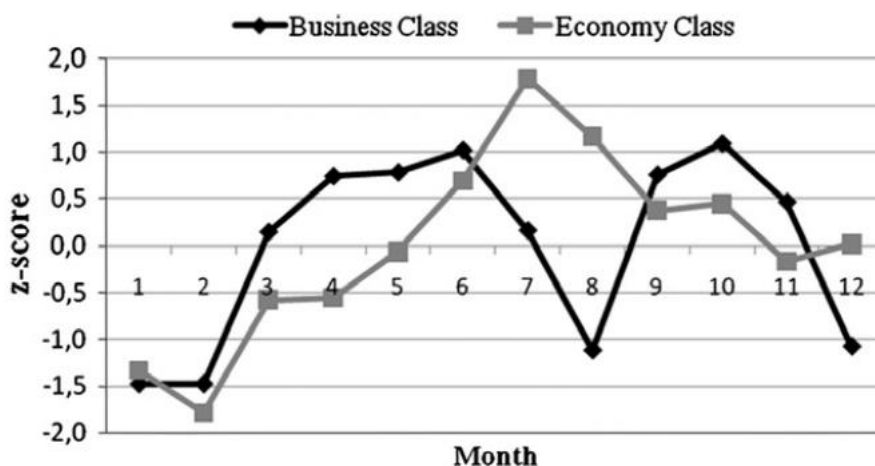


Figura 1 - Distribuição mensal de passageiros em classe executiva e económica em vinte cidades de negócios do mundo.

Fonte: Sabre, 2005 citado por Derudder, et al., 2005

estabelecem para a autorização dos seus colaboradores em voar nessa classe, isto porque o comissionamento dado pelas companhias aéreas às TMC's é superior para este modo de viajar. O gráfico seguinte, embora relativo ao ano de 2005, permite perceber a sazonalidade do *Business Travel* através da comparação entre a distribuição de passageiros por classe de viajante, Executiva ou Económica.

Como tem sido exposto ao longo deste projeto, os programas de *Travel Management* permitem às organizações gerir as suas despesas e através de uma bem elaborada política de viagens controlar os custos e otimizar procedimentos. No entanto, o não cumprimento da política por parte do viajante é uma crescente área de preocupação das empresas. São muito poucos os estudos científicos que se debruçam sobre aspetos relacionados com políticas de viagem e o seu cumprimento, no entanto a própria indústria tem reconhecido esta necessidade e aumentado bastante o número de pesquisas e levantamentos relativamente a este tema.

De acordo com Douglas, et al. (2009), existem duas principais razões para que as empresas tenham uma política de viagens, a primeira é prevenir que os viajantes gastem mais do que o suposto e a segunda é demonstrar que a empresa tem um mecanismo que

garanta compromissos com determinados fornecedores com quem faz acordos. Um estudo de Fevereiro de 2016 pela Global Business Travel Association descobriu que cerca de dois terços dos trabalhadores usavam canais de compras de viagem alternativos, quer estes tenham ou não sido aprovados pelos seus empregadores (O'Hare, 2016).

O incumprimento da política pode ter consequências substanciais para a poupança que determinada organização pretendia conseguir ao longo de um ano. Por exemplo, a definição de limites na antecedência com que cada viajante pode fazer uma reserva pode levar a uma poupança significativa se forem cumpridos. No gráfico seguinte (dados reais de uma empresa que gasta cerca de 800.000€ por ano) é possível perceber o quanto a antecedência na compra pode exponenciar as poupanças de uma organização no que diz respeito às viagens. Em média, um bilhete comprado 50 ou mais dias antes da data do voo pode custar até 50% menos do que se comprado na véspera. Neste exemplo quase 35% dos bilhetes são emitidos entre 25 a 50 dias de antecedência o que permite uma poupança de cerca de 60€ por bilhete, esta empresa realiza cerca de 1000 viagens por ano, logo, como esta pequena regra está a poupar cerca de 60.000€ falando apenas em menos de 1/3 do total do seu volume.

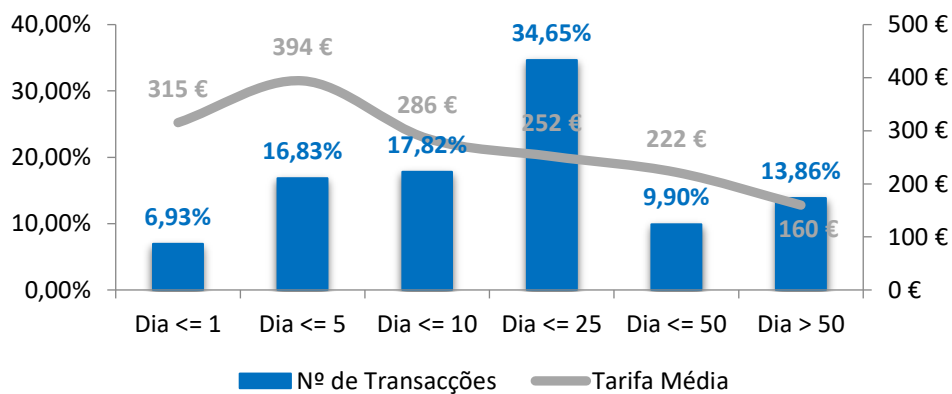


Figura 2 - Oscilação de preço de tarifa aérea ao longo do tempo, dados reais.

Fonte: Relatório de Viagens da Travelstore American Express (a empresa cliente é informação confidencial).

Uma política de viagens eficiente está dependente de três elementos: clareza, comunicação e, talvez o mais importante, o compromisso da gestão de topo, porque o exemplo tem de vir de cima (Douglas, et al., 2009). Ao longo deste estudo pretende-se chegar a alguns pontos-chave que no futuro próximo tenham de ser um “*must have*” da

maioria das políticas de viagem e aprofundar alguns dos pontos referidos nesta revisão de literatura.

Os viajantes corporativos, viajam em nome da organização para a qual trabalham, logo os níveis de conforto e conveniência devem ser os necessários para que este possa produzir os melhores resultados possíveis para a sua organização. Estudos revelam que pode existir um conflito de interesses entre os viajantes e a gestão das organizações para as quais viajam, para evitar este tipo de problemas é imperativo que as políticas de viagem e procedimentos implementados pelas empresas sejam pensados de forma a reduzir o risco de conflito e em simultâneo que incentivem os colaboradores a trabalhar dentro dos parâmetros estipulados. Uma das formas sugeridas para garantir a satisfação e o cumprimento das políticas é envolver os próprios viajantes no desenvolvimento das políticas de viagem (Douglas, et al., 2010). Outra sugestão muito importante será o aconselhamento junto da TMC fornecedora quando é criada a política, isto porque a experiência dos profissionais de uma agência de viagens de negócios é muito superior e com certeza trará *inputs* de elevada relevância que ajudem a manter colaboradores satisfeitos e motivados enquanto se assegura um elevado cumprimento da política estipulada.

Também é recomendável que as organizações ajustem as suas políticas de viagem de modo a que sejam mais “*traveller-friendly*”, isto pode incluir permissões para que os colaboradores fiquem com as minhas acumuladas para uso pessoal, não forçar que reservem sempre pelas tarifas mais baixas, mas sim encontrar um *trade-off* satisfatório entre custo para a empresa e benefício/conforto para o viajante.

Táticas como envolver os colaboradores que viajam, dos diversos departamentos e posições a participar no desenvolvimento de uma política de viagem podem ser realmente importantes, mas a sensibilidade dos responsáveis para procurar um equilíbrio entre conforto e cumprimento de regras é de facto crucial, tal como a gestão das empresas assegurar que os seus colaboradores se sentem valorizados, que se preocupam com as suas opiniões e que ouvem as suas sugestões de melhoria.

Uma política de viagens bem definida e estruturada de forma compreensiva deve ser o pilar de uma gestão de viagens e despesas inerentes eficaz e sustentável.

“Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.” Henry Ford

Esta frase de Henry Ford resume o que se pretende dizer ao falar em cocriação de políticas de viagem entre as empresas que viajam e as que gerem viagens de negócios. As empresas que percebam isto e que confiem nas suas políticas vão seguramente poupar dinheiro, ter uma política não basta, é necessário que colaboradores a sigam (Douglas, et al., 2010).

3.3. Importância da Tecnologia no Corporate Travel

A internet impulsionou a transformação no turismo do século XXI e mudou radicalmente a forma com é disseminada a informação sobre viagens. Cada vez mais turistas procuram informação através da internet para definir os seus itinerários, como resultado disso, o mercado online das viagens cresceu rapidamente. Informação estatística da iResearch demonstra que na China foram gerados 2850 biliões de RMB (cerca de 383 biliões de euros) em 2013 através da marcação de viagens online, com uma taxa de penetração de mercado de 7,7% que se prevê que supere os 10% em 2016. A comunidade de viagens online tornou-se um dos sectores de negócio com a mais rápida taxa de crescimento em todo o mundo (Wang, et al., 2014). A este fenómeno não podem estar alheias as agências de viagens de negócio, pois se no lazer as repercussões eram grandes, não tardaria a que isso se refrletisse no *business travel*.

M. Gheorghe, et al.(2015), a respeito da indústria do turismo, refere que o viajante moderno vive num mundo onde a sua família e amigos estão em diferentes partes do planeta, à distância de um voo, onde o mercado internacional fez desaparecer fronteiras e onde a internet proporciona a oportunidade no espaço e no tempo. O viajante moderno tem acesso a informação, tem um estilo de vida dinâmico, vive num mundo digital e utiliza a tecnologia em todos os aspectos da sua vida. Este tipo observação também é feito, por outras palavras, por Welch (2014), mas centrando a sua argumentação no impacto da tecnologia no *Business Travel*, nomeadamente referindo que o aparecimento

dos smartphones foi crítico para a mudança de paradigma no que toca a forma como os viajantes de negócios encaram as suas delocacões.

Na indústria do turismo, as tecnologias de informação representaram a abertura aos mercados internacionais, o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, o início do contacto directo entre consumidores e fornecedores e a consequente redução da influência de intermediários que anteriormente domivam o sector (M. Gheorghe, et al., 2015), como as agências de viagens. Todos estes aspectos levaram a criação de uma nova tipologia de viajante que quer ter controlo, serviços personalizados, conforto e flexibilidade. No mercado do *Business Travel* foram as empresas com grandes volumes de viagens que começaram a exigir tais serviços e ainda acrescentado sofisticados níveis de análises de dados de modo a conseguir otimizar os seus processos e finalmente reduzir custos.

A evolução tecnológica galopante faz com que as organizações estejam em constantes processos de melhoramento das ferramentas utilizadas, no atual RIS3 (*Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation*) para o centro de Portugal 2020, uma das ações indicativas propostas é precisamente o desenvolvimento de mecanismos de acesso remoto a novos dispositivos e plataformas, recorrendo às tecnologias e normas protocolares utilizadas na internet, potenciação de oportunidades associadas à computação na nuvem e internet, criação de sistemas integrados para gestão otimizada de redes, infraestruturas e equipamentos, construção de soluções centradas em “*bigdata*” para diferentes aplicações científicas e sociais, bem como de sistemas robustos de garantia de segurança digital (CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, 2015). A observação dos mercados de *Business Travel* aponta para que este seja o caminho que também as TMC devem seguir, mas sempre tendo em conta que o lado humano das relações entre *stakeholders* não deve deixar de existir, deve inclusivamente apostar-se na diferenciação e personalização dos serviços numa ótica de proporcionar altos níveis de satisfação do cliente. Uma das elações de um *survey* criado pela TMC portuguesa Travelstore American Express Global Business Travel junto dos decisores das principais empresas portuguesas, *survey* esse denominado Barómetro das Viagens de Negócio, foi que, por exemplo, apenas 3% das empresas portuguesas utiliza

análises de “*bigdata*”⁸ como uma nova tendência nas políticas de viagem, no entanto 23% dessas mesmas empresas considera importante o feedback de plataformas *online* relativamente às viagens realizadas (Travelstore American Express, 2015).

Pode ser uma assunção antiga a de que o mundo está a ficar mais pequeno, mas nunca esteve tão correta como hoje em dia, graças à tecnologia o mundo está também mais interligado e mais eficiente para quem viaja e há mais viajantes hoje em dia do que alguma vez houve. Ao longo da próxima década a população mundial irá crescer para mais de 5 biliões de pessoas e a Amadeus prevê que como resultado desse aumento populacional o mercado mundial de viagens cresça a um ritmo de 5,4% ao ano. Resultante deste crescimento, as interações digitais vão dominar, a Microsoft prevê que em 2020, 85% de todas as interações com clientes sejam digitais. De mão dada com a ascensão digital estará a expectativa de serviços mais personalizados, os dispositivos móveis tornar-se-ão extensões das próprias pessoas e estas vão exigir serviços e produtos customizados. Se combinarmos a expansão das capacidades do mundo digital com o aconselhamento personalizado que as pessoas podem fornecer a outras é possível perceber que as viagens de negócios tal como as conhecemos estão prestes a mudar para sempre (Carlson Wagonlit Travel).

Entender e capitalizar as mudanças em torno do Business Travel é essencial para obter um sucesso sustentado. Apesar de a internet oferecer muitas oportunidades para que os negócios centrados nas viagens e turismo desenvolvam meios de chegar aos viajantes, isso também representa vários desafios e obstáculos (Xiang, et al., 2014). A inovação é hoje em dia um fator decisivo na criação de necessidades às empresas e consequentemente na captação de negócio, um produto/serviço inovador tem sempre a vantagem competitiva de ser *first to market* e os que o sigam dificilmente conseguem produzir um impacto tão forte no mercado, ou seja, é imperioso encontrar soluções que permitam chegar a vantagens competitivas sustentáveis. Com o atual contexto de constantes mudanças a nível tecnológico a gerar um impacto significativo nas viagens de negócio, a questão da

⁸ *Bigdata* é um termo amplamente utilizado na atualidade para nomear conjuntos de dados muito grandes ou complexos, que os aplicativos de processamento de dados tradicionais ainda não conseguem lidar.

lealdade das empresas a uma determinada TMC é uma preocupação central tal como a constante ameaça de novos *players* que surgem no mercado digital de fornecimento de serviços de viagem. As próprias companhias aéreas surgem como concorrentes das agências no mercado digital, o gráfico abaixo espelha bem a aposta das 25 principais companhias mundiais na criação e desenvolvimento de aplicações móveis para os mais variados serviços e níveis de customização entre Julho de 2008 e Novembro de 2012. (Budd, et al., 2012)

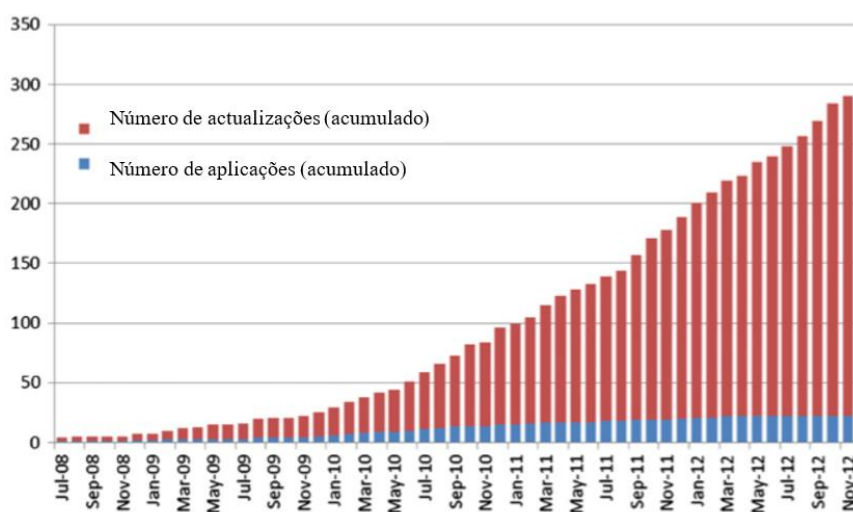


Figura 3- Crescimento das aplicações móveis lançadas pelas 25 principais companhias aéreas mundiais entre Julho de 2008 e Novembro de 2012.

Fonte: Budd 2012, *Airlines, apps, and business travel: a critical examination*

Através da utilização de *smarhpones* e outros dispositivos móveis, o espaço de mercado tradicional está a ser substituído por um espaço virtual de transações em diversos sectores de mercado distintos, a interação entre clientes e fornecedores mudou. Os dispositivos móveis aumentaram e melhoraram o acesso à informação e permitem que um passageiro personalize as suas experiencias de viagem através de um contacto mais próximo com os vários intervenientes como serviços de transporte, hotéis, outros passageiros, etc. Os serviços diretos de plataformas de partilha sobre viagens como o Tripadvisor são muito valorizados porque proporcionam informação que a maioria dos utilizadores considera fidedigna e um serviço rápido e eficaz (Lu, et al., 2015). Tal como há muito mais no processo de viajar em lazer do que apenas fazer uma reserva, também existe mais nas viagens de negócio do que apenas despesas. Esta realidade leva a que as TMC devam

procurar oferecer programas de gestão de viagens que tenham em conta aspetos como a responsabilidade social ou a otimização de gastos. Num mundo de interações digitais onde a tecnologia, os dados, as expectativas do viajante, a liberdade e o controlo estão de mãos dadas, o poder está todo do lado do cidadão (Amadeus, 2015), no limite uma opinião pode gerar uma falência, logo é necessário estar na vanguarda da oferta e ser capaz de se adaptar às rápidas mudanças de contexto.

Há medida que os serviços *online* se tornam comuns na gestão de viagens corporativas, optar por um conceito como o iTMC (*intelligent Travel Management Company*), um modelo focado na interação digital e não em serviços *offline* pode oferecer alguns benefícios às agências. Contudo, isto implica a criação de valor diferenciado no *online* booking com uma gama de soluções de marcação de alta qualidade e elevado nível de serviço, além da capacidade de recolha de todo o tipo de dados que possam ser úteis na customização da oferta. As TMC *online* irão estar mais focadas no desenvolvimento de aplicações e na procura de novas formas de receita como a publicidade ou o *merchandising*, a visão será de serem um ponto de compra de e gestão de viagens automatizado. Atualmente um cliente de *corporate travel* tem muitas vezes um parceiro que fornece o produto (*Self-Booking-Tool*) e outro que fornece o serviço (Travel Management Company), o futuro será que a mesma entidade tenha capacidade para fornecer produto e serviço, assegurando funcionam em uníssono. As soluções futuras não precisarão apenas de ser móveis e direcionadas ao cliente, precisarão também de ser integradas (Amadeus, 2015).

3.4. Alternativas Tecnológicas às Viagens de Negócios

Existe um debate corrente na indústria e na academia sobre a utilização da tecnologia como alternativas às viagens de negócio, com a indústria e a academia a terem visões divergentes sobre esta substituição do encontro “*in loco*” por alternativas tecnológicas como por exemplo as *conference calls* (Lubbe, et al., 2013). No entanto as *conference calls* ou *web calls* só conseguem competir com uma reunião “cara-a-cara” em questões de relevância reduzida como planos de negócio simples, reuniões comerciais ou demonstrações de *softwares*. Para uma reunião de maior importância, talvez apenas a

videoconferência consiga fazer face a uma reunião cara-a-cara, mas mesmo este tipo de alternativa tem as suas limitações (Lubbe, et al., 2013), nomeadamente a dificuldade em fazer uma correta avaliação da linguagem corporal do interlocutor. Na realidade, existem vantagens e desvantagens na utilização destas ferramentas e são as organizações que devem encontrar um equilíbrio entre o uso da tecnologia para realizar reuniões de negócios e as viagens.

Tal como a capacidade de identificar as vantagens, desvantagens e barreiras à implementação de tecnologias que procurem substituir as viagens, as organizações também devem ser capazes de procurar categorizar que tipos de reunião ou interação se adequam a uma e a outra modalidade.

As tabelas seguintes procuram sumarizar de forma simples estes pontos e foram adaptadas do artigo “*Travel or Technology? Business Factors Influencing Management Decisions*”.

Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Redução das despesas de viagem • Poupança de tempo • Aumento da produtividade • Maior satisfação com o trabalho • Melhoria do equilíbrio trabalho/família • Redução da pegada de carbono • Arquivo das reuniões e possibilidade consulta <i>a posteriori</i>.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso e uso limitados • Tecnologia ainda tem muitas falhas • Problemas técnicos • Ausência do contacto humano • Não se constrói uma relação com o interlocutor • Falta de perceção da linguagem corporal • Custo da tecnologia • Confidencialidade em risco • Falta de oportunidade de partilhas • Cria a perceção de que o cliente é menos importante
Barreiras à implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de telecomunicações demasiado altos • Falta de <i>know how</i> na organização • Sem necessidade de se usar • Resistência à mudança • Não ser um investimento financeiro que se justifique

Tabela 1 - Fatores que condicionam o uso da tecnologia como substituto das viagens para reuniões de negócio.

Fonte: Adaptado de Lubbe, et al., 2013

Tipos de interação empresarial	<p><u>Caso indicados para alternativas tecnológicas às viagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões internas • Reuniões urgentes • Interações com clientes • Participar numa conferência • Angariação de informação antes de abordar um cliente • Reuniões de seguimento <p><u>Casos indicados para viagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociações • Audiências disciplinares e de performance • Partilha de informação confidencial
Perfil da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão • Localização dos escritórios e delegações • Local/Internacional • Cultura Organizacional • Tipo de Indústria

Tabela 2 - Casos de interações empresariais e perfis organizacionais que condicionam a adoção de diferentes abordagens.

Fonte: Adaptado de Lubbe, et al., 2013

3.5. Impacto das economias de partilha no Business Travel

Os da indústria do Business Travel têm agora um conjunto de novos concorrentes com os quais se preocupar – as *Internet Startups* das economias de partilha. Estas novas empresas são na realidade plataformas *online* que agregam em si recursos subutilizados pertencentes a diferentes proprietários que os pretendem colocar a render através de alugueres de curta duração e encontram nestas plataformas uma forma eficiente de o fazer e com um alcance inimaginável por outras vias. (A. Cusumano, 2015)

Os *players* de economias de partilha como o Airbnb ou o Uber têm procurado paulatinamente entrar no mundo da gestão de viagens corporativas. De acordo com um estudo desenvolvido pela Phocuswright em 2014, 13% dos viajantes de negócios usavam a Uber para as suas deslocações em terra, 7% outros serviços de *car-sharing* e 1 em cada 5 viajantes alugava um apartamento ou quarto (Phocuswright, 2014). Apesar de estes novos *players* levantarem uma série de questões sobre segurança, qualidade de serviço, formas de pagamento e regulamentação legal, a verdade é que chegaram ao mercado para

ficar e espera-se que cada vez mais sejam um motor de disrupção no mercado das viagens corporativas um pouco por todo mundo.

Isto é evidenciado pelo lançamento por parte do Airbnb de um programa piloto na zona da Baía de São Francisco orientado para os negócios em que se podia sugerir aos proprietários de apartamentos e quartos que características procura um viajante de negócios quando pretende marcar alojamento, de acordo com um artigo na Thooz publicado em Julho de 2015 alguns dos requisitos principais para um alojamento atrair viajantes corporativos são: utilização de toda a casa/apartamento, acesso 24h sem restrições para *check-in* e *check-out*, ser proibido fumar, ter boa ligação *Wi-fi*, ter os essenciais como toalhas, produtos de banho, ferro de engomar, secador de cabelo, máquina de café, etc (Amadeus, 2015). O Airbnb nasceu em 2007 em São Francisco quando os seus fundadores tinham um quarto extra que decidiram alugar a preço *low-cost* durante uma conferência que havia na cidade oferecendo, com apenas um colchão de ar (*Air*) e pequeno-almoço (*breakfast*) que resultou no nome Airbnb (*Air bed and breakfast*). Montaram um *website*, apontaram baterias a cidades onde fossem existir conferências e integraram outras pessoas com quartos disponíveis nessas cidades, o progresso foi lento até 2009 quando a empresa ganhou uma alavancagem extra através de um *venture funding*. Em Setembro de 2014, o Airbnb já se havia expandido para 800.000 quartos em 190 países e afirmado que 17 Milhões de pessoas já tinham usado os seus serviços. (A. Cusumano, 2015)

Em Julho de 2015 foi lançado o Airbnb for Business e num espaço de 24h já 500 empresas se tinham registado no serviço. No final de Agosto mais de 1000 empresas em mais de 35 países já incorporavam o Airbnb nas suas políticas de viagem. As novas ferramentas Airbnb permitem que os *Travel Managers* controlem todas as reservas e itinerários feitos por colaboradores da empresa, exportem dados financeiros e relatórios em tempo real, além de centralizarem a faturação (Business Travel News, 2015). Ferramentas como esta podem interessar às TMC's na perspetiva de alarguem o seu leque de oferta e irem de encontro ao que as organizações pretendem, este estudo procurará também apurar a sensibilidade das TMC's em relação à entrada das economias de partilha no mercado *Corporate* de viagens.

As economias de partilha permitem que ativos pouco utilizados se transformem em serviços para aluguer, possibilitados pela internet e *smartphones*. No entanto, ainda existem muitas incertezas e as empresas ditas tradicionais nestes mercados não é expectável que se extingam, mas também não podem ficar paradas, têm de se adaptar e competir com base nas suas vantagens únicas ou tornar-se-ão em versões bem mais pequenas que hoje em dia (A. Cusumano, 2015).

4. Metodologia

4.1. Contextualização

Como referido anteriormente, este mercado atingiu a nível global um volume de 1 trilião de USD (sistema americano) em 2013 com uma evolução expectável há dois anos atrás de 6,9% para 2014 e 8,6% em 2015. Este crescimento é liderado pelos mercados emergentes como a China, Índia e Brasil (Global Business Travel Association, 2015), destinos cada vez mais comuns para as empresas portuguesas que procuram novos mercados ou que começaram recentemente processos de internacionalização. Prevê-se também que outras economias mais evoluídas contribuam fortemente para este aumento à medida que o crescimento económico recupera e procura cresce. Entretanto, os avanços tecnológicos no fornecimento de viagens e a crescente procura deveram colocar uma forte pressão nas tarifas aéreas, especialmente nos mercados mais exigentes pela procura de viagens de negócio. (Global Business Travel Association, 2015) A relação

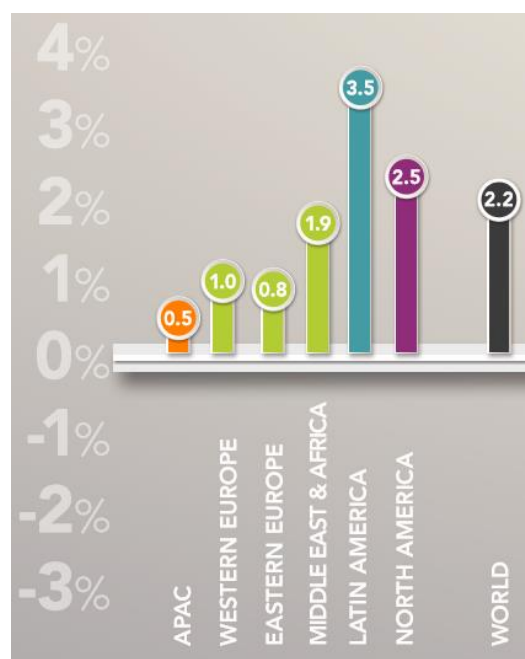


Figura 4 - Previsão de aumento de preço das tarifas aéreas a nível global.

Fonte: Global Business Travel Association, 2015

positiva que se pode retirar destes dados é que um crescimento global do negócio, embora na Europa seja mais comedido que noutros pontos do planeta, nos pode beneficiar a todos. Com variadíssimos fatores de influência macroeconómicos a atingir números record ou perto disso nos mercados de viagens, a indústria está a ver escassear as oportunidades de otimização de ganhos. O aumento da procura vai começar a fazer aumentar os preços das tarifas aéreas globalmente, cerca de 2,2%, mas com especial incidência nos mercados da América Latina onde se preveem aumentos na ordem dos 3,5%.

Com os aumentos de preços das tarifas a serem uma realidade a que nenhuma agência pode escapar, é necessário ensinar as organizações a comprar sem cair em aparentes descontos ou promoções “envenenadas”. As organizações só podem ser ensinadas a comprar se as agências primarem por oferecer um serviço de qualidade e essencialmente que sejam transparentes na forma como executam os seus modelos de *pricing*, partindo do princípio que numa economia sustentável todos têm de ceder algo para aspirar chegar mais longe.

Sendo um mercado com uma dimensão significativa em Portugal, o volume de negócio gerado pelo *Business Travel* está disperso por cerca de 600 a 700 agências, no entanto, 40% desse volume concentra-se em apenas 5 (Castro, 2015),

Este estudo defende que a transparência e a compra informada são as melhores armas que as agências têm ao dispor para conquistar mercado, educando e cumprindo os requisitos referidos naturalmente as organizações lhes compraram em detrimento de propostas aparentemente mais económicas, mas enganadoras.

Um exemplo prático e público desta falta de informação na compra de viagens foi recentemente referido numa reportagem televisiva da estação TVI, em que se expõe os erros na compra de viagens cometidos por entidades estatais portuguesas que compram viagens acima do preço de mercado e pagam serviços 10, 20, 50 e até 80% mais caro do que deviam. O valor das aquisições estatais anuais para viagens e estadias ascende a cerca de 25 milhões de euros por ano, há já quatro anos. O primeiro problema na compra é o critério adotado pelo Estado para adjudicar os contratos: o que conta é o desconto, não é o preço final. (Araújo, 2015) Aqui se pode perceber um erro na compra que podia ser mitigado caso o comprador fosse instruído sobre os mecanismos do negócio e se primasse

pela transparência. Veja-se o seguinte exemplo da Osiris Viagens e Turismo, a agência que presta serviços ao Politécnico de Lisboa ao abrigo do Acordo Quadro: O Estado pagou por dois bilhetes em voos da TAP para Gijón, em Espanha, 573,96 euros, preço que não inclui o desconto de 9,96% definido sobre o total da fatura. O problema é que o valor real das passagens era de 423,58 (mais a taxa de serviço, insignificante). Na realidade, a agência inflacionou os seus serviços para, dessa forma, poder fazer o desconto que lhe permitiu ganhar o concurso. A Osiris não podia fazer um desconto de quase 10%, já que a comissão que a TAP dá às agências é de meio ponto percentual (Araújo, 2015), logo, se não inflaciona-se o preço estava a incorrer em prejuízos. A reportagem toca num ponto essencial para a educação do consumidor, neste caso das organizações, que é o facto de a taxa de serviço ou *fee* (valor que teoricamente traz rendimento à agência) ser insignificante no valor total pago pelas viagens de negócio. Uma empresa que gasta cerca de 1.000.000€ por ano em viagens está na realidade a pagar à agência a quem comprou um valor à volta de 50.000€, ou seja, apenas cerca de 5% do que gastou na totalidade, isto leva-nos para outra questão deste estudo, referente aos *transaction fees* cobrados pelas agências.

Este exemplo demonstra o quão mal preparadas e informadas estão as empresas que viajam sobre o negócio das viagens corporativas. Num ambiente de negociação transparente, de diálogo e de aprendizagem todos os *players* sairiam a ganhar. Ouvir as necessidades dos clientes e aliar a isso uma formação dos mesmos a cerca das viagens corporativas pode trazer ganhos para os dois lados.

O presente estudo pretende portanto retratar a realidade do sector em Portugal e essencialmente ser uma ferramenta de orientação estratégica para as agências que atuam neste mercado. A análise de resultados que se expõe adiante demonstra as reais necessidades e expectativas dos maiores clientes de *business travel* no país, esta informação pode e deve ser utilizada para delinear o caminho a seguir pelas TMC e por último conquistar mais e maiores empresas e fazer o negócio crescer.

4.2. População alvo e amostragem

Para a parte empírica deste estudo desenvolveu-se um questionário de auscultação ao mercado dirigido apenas aos *Travel Managers* das empresas que mais viajam em Portugal, Diretores de Compras, *Travel Arrangers* e outros com responsabilidades no tema das viagens dentro das suas organizações. Desta forma foi possível ter uma visão das sensibilidades dos clientes, dos produtos/serviços que mais valorizam e identificar *gaps* de oportunidade onde se possa criar algo novo e disruptivo.

A população para qual foi enviado este questionário envolve colaboradores com responsabilidades inerentes ao tema das viagens corporativas nas 1000 empresas com maior volume de gastos em viagens em Portugal. Este grau de especificidade só foi conseguido através da autorização de utilização da base de dados de contactos de uma das principais *Travel Management Companies* em Portugal.

O questionário teve uma amostra de 295 respostas o que se traduz numa margem de erro inferior a 5% e conseqüentemente um nível de confiança superior a 95%.

4.3. Desenvolvimento do questionário

O questionário era composto por sete questões de escolha múltipla e de níveis de importância. Os participantes começavam por caracterizar a qualidade percebida relativamente à política de viagens da organização da qual faziam parte e seguia-se uma hierarquização dos serviços da agência considerados mais importantes, em terceiro lugar uma questão que remete diretamente para grande questão deste estudo em que se propunha aos participantes que indicassem com que tipo de serviço mais se identificavam (automatizado vs humanizado). A quarta questão pretendia esclarecer qual o nível de importância dado à comodidade na escolha deste tipo de serviço, a quinta questão pedia aos participantes para identificarem que ferramenta ou tipo de interação com a agência poderia levar a maiores poupanças na rubrica “viagens” das suas organizações.

A sexta questão remetia para a importância dada ao estabelecimento de uma relação de proximidade com o seu interlocutor na agência de viagens de negócios e na última questão propunha-se que os participantes indicassem (entre quatro opções) para que tipo de serviço consideravam que as TMC se deveriam direccionar no futuro próximo.

5. Análise de Resultados

A esmagadora maioria da amostra considera que a organização da qual faz parte tem uma política de viagens bem estruturada e definida (72%), esta conclusão leva a crer que a grande maioria das empresas não vê necessidade em mudar ou melhorar a sua política de viagens, no entanto, estas respostas podem também refletir o desconhecimento dos inquiridos sobre o negócio das viagens corporativas, pois muitas vezes este tema é tratado por Diretores de Compras Gerais ou mesmo diretores de outros departamentos que não conhecem os trâmites do mundo das viagens corporativas e à luz da análise das restantes questões recomenda-se que as TMC procurem sempre proporcionar um serviço de consultoria relativamente às políticas de viagens da organizações suas clientes, isto

A sua organização tem uma política de viagens bem estruturada e definida?

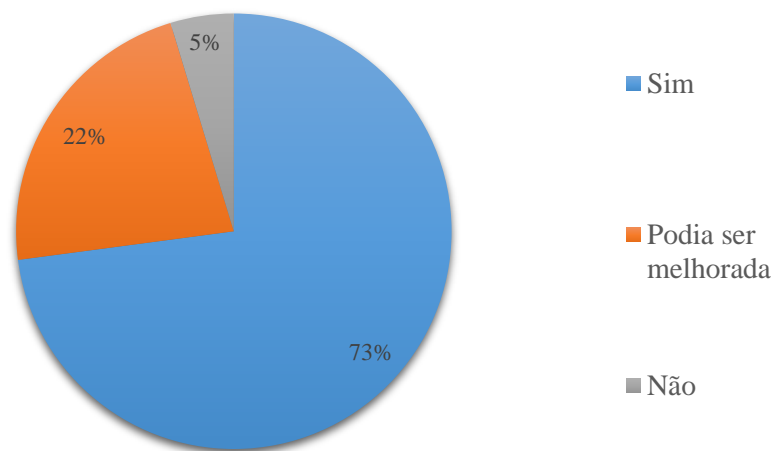


Figura 5 - Análise questão 1 - Política de viagens

porque uma política de viagens realmente bem definida e estruturada pode restringir erros, melhorar a perceção da qualidade de serviço e mesmo contribuir para gerar *costsavings* às próprias organizações.

Como foi possível constatar na revisão de literatura sobre este tema das políticas de viagem, não basta uma organização ter uma política que a administração considere bem

organizada, é necessário assegurar que esta é seguida pelos colaboradores e para que tal aconteça o envolvimento dos mesmos na execução dessa mesma política é muito importante. A falta de proximidade com a TMC é outro fator que pode reduzir a qualidade política de viagens por falta de opinião especializada na área do *business travel*.

A questão sobre serviços específicos oferecidos pelas TMC procurava perceber o que era mais apreciado pelos clientes. Os quatro serviços sugeridos neste estudo foram os seguintes:

- *Reporting* de consumo disponível *online* – Plataforma online de acesso restrito onde as empresas têm a possibilidade de consultar dados sobre o consumo de viagens empresariais, perceber quais os destinos, companhias aéreas e hotéis onde têm mais gastos, consultar faturas e exportar esses dados para análises mais detalhadas em excel.
- *Reporting* de consumo avançado – Estudo detalhado de consumo, apresentado por um *account manager*⁹ da TMC com uma periodicidade definida, onde se analisa pormenorizadamente as transações efetuadas em busca de possibilidades de melhoramento como a otimização de procedimentos, a redução de custos, a revisão das políticas de viagem ou a necessidade de se avançar para negociações com determinados fornecedores como as companhias aéreas ou hotéis mais utilizados com o objectivo de reduzir custos no futuro.
- Aplicação *mobile* para os viajantes – Aplicação para dispositivos móveis oferecida pela TMC com o objetivo de melhorar a experiência dos viajantes corporativos, permitindo fácil acesso a toda a informação sobre a sua viagem, disponibilizando bilhetes eletrónicos, sugerindo opções de entretenimento e restauração nos destinos (sugestões que devem ser idealmente adaptadas ao perfil de cada viajante).
- Serviço de apoio 24h – Serviço de apoio ao viajante a qualquer hora independentemente do dia do ano ou do local onde este se encontre para auxílio

⁹ Gestor de conta, faz o acompanhamento da atividade de determinados clientes, é o principal ponto de contacto e quem promove os serviços de consultoria.

na resolução de qualquer problemas que possa surgir em viagem, ou mesmo apenas para o esclarecimento de alguma questão relacionada com o seu itinerário, para alteração de um voo, etc.

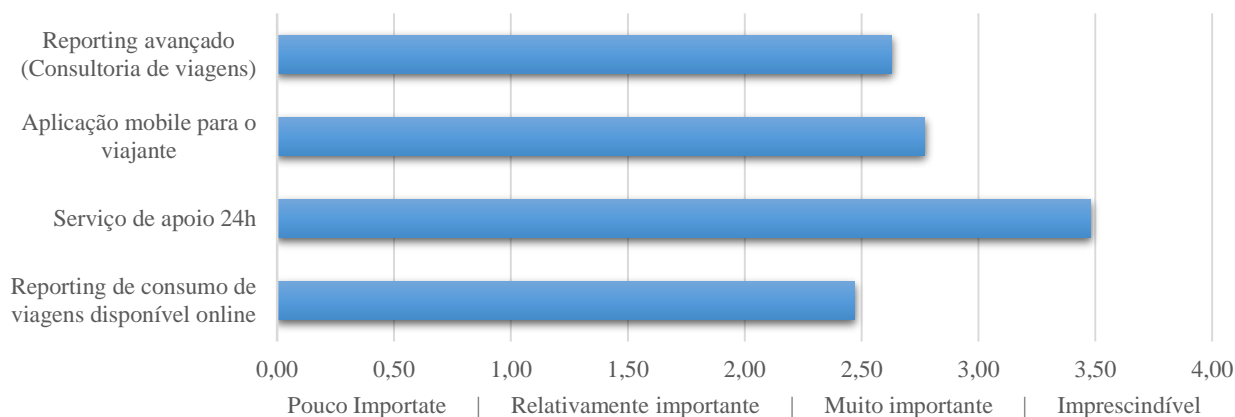


Figura 6 - Análise questão 2 - Serviços oferecidos pelas TMC.

Dadas estas opções, o resultado a que se chegou foi de grande equilíbrio na hierarquização dos serviços descritos acima, no entanto, o serviço considerado o mais importante foi o Serviço de apoio 24h, em que 59% da amostra considerou como imprescindível e 31% como muito importante, os restantes serviços revelaram-se de uma importância semelhante para os inquiridos, no entanto é importante realçar que a Aplicação mobile para viajantes foi considerada como muito importante ou imprescindível para 68% da amostra o que vai encontro às previsões analisadas na revisão de literatura que apontam para que o próximo passo da indústria seja que 85% das interações entre cliente e fornecedor sejam digitais e a partir de dispositivos móveis.

Outra elação interessante a retirar é o facto ainda existir uma grande franja da amostra que não dá muita importância ao *reporting* tanto *online* como à consultoria de viagens, esta descoberta pode revelar algum desconhecimento por parte das organizações sobre a importância que pode ter uma adequada análise de dados de consumo de viagem, nomeadamente no apoio a tomadas de decisão que levem a melhorar a experiência dos

viajantes, a uma maior taxa de cumprimento de políticas de viagem ou a poupanças significativas nesta rubrica no final do ano.

Sobre a grande questão de investigação, os resultados apontam para uma maior identificação dos inquiridos para com serviços mais humanizados e personalizados, 60% vs 40%, no entanto a diferença não é tão grande como se pudesse inicialmente pensar e

Com qual dos tipos de serviço da sua agência de viagens de negócios mais se identificaria?

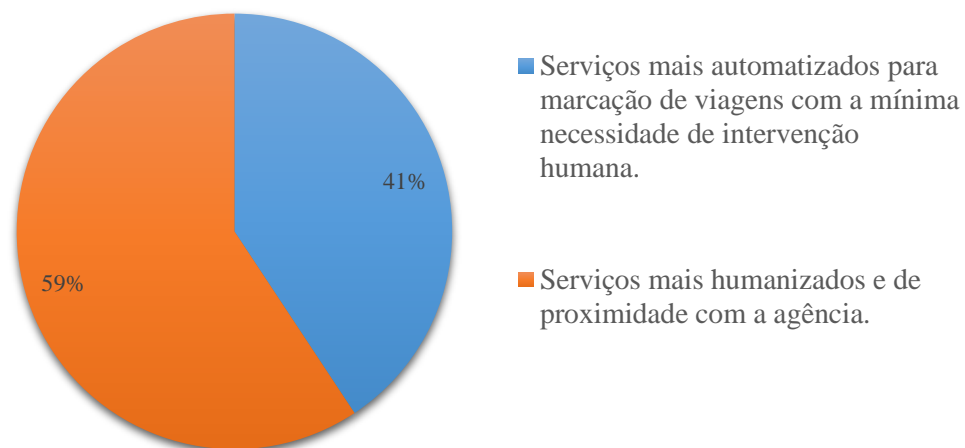


Figura 7 - Análise questão 3 - Serviços automatizados vs humanizados.

isso dever-se-á ao facto de a população que viaja mais em negócios perceber as vantagens de ter um serviço automatizado para a simples marcação aliado a um apoio humano para todos os outros aspetos que fazem com que o serviço seja diferenciado e adaptado às necessidades e expectativas de cada viajante/empresa.

Serviços mais humanizados e de proximidade com a agência levam a que a recolha de informação sobre a empresa e seus viajantes seja mais completa o que se reflete num melhor serviço proporcionado e conseqüentemente numa maior satisfação dos clientes.

A questão colocada de seguida, está diretamente relacionada com a anterior. Perguntava-se qual a importância do fator comodidade na escolha de um fornecedor de serviços de viagens corporativas. Os resultados foram perentórios, mais de 90% dos inquiridos considera muito importante ou mesmo de importância extrema a comodidade ao tratar deste tipo necessidades das empresas, logo podemos fazer um paralelismo entre as

expectativas de comodidade e a identificação com serviços mais automatizados ou humanizados.

<i>Qual é a importância do fator comodidade na escolha deste tipo de serviço?</i>		
<i>Opções de resposta</i>	<i>%</i>	<i>Nº</i>
<i>Extremamente importante</i>	42,7%	126
<i>Muito importante</i>	48,8%	144
<i>Moderadamente importante</i>	8,1%	24
<i>Pouco importante</i>	0,0%	0
<i>Nada importante</i>	0,3%	1
<i>Total de respostas</i>		295

Tabela 3 - Análise questão 4 - Importância da comodidade neste tipo de serviço.

Se a comodidade é de extrema importância, a intervenção humana eficaz aliada a automatismos práticos e fáceis de utilizar podem ser a chave para agradar à esmagadora maioria dos clientes de *business travel* em Portugal.

Partindo para um dos aspetos ao qual as empresas dão maior relevância no respeito à escolha de fornecedores, a proposta económica que estes apresentam, questionou-se que fatores se considerava que poderiam gerar maiores poupanças respeitantes aos gastos em viagens corporativas.

As hipóteses oferecidas estavam relacionadas com vários aspetos do serviço oferecido pelas TMC:

- Política de viagens restritiva – uma política de viagens restritiva pode efetivamente ser uma forma de gerar poupanças, mas para que tal aconteça é necessário que a política seja seguida pelos colaboradores, outro problema associado em investir demasiados esforços para desenvolver uma política restritiva é a forte possibilidade de esta gerar descontentamento junto dos viajantes, fazer com que não se sintam valorizados pela sua organização e consequentemente baixarem na produtividade.

- Proximidade com a agência – A proximidade com a agência é, após o estudo e revisão literária efetuados, um fator essencial para que a TMC possa conhecer a fundo os seus clientes e conseguir utilizar esse conhecimento para desenvolver as melhores soluções e colmatar gradualmente os *gaps* que possam existir no serviço e *modus operandi* de cada empresa viajante de modo a conseguir gerar *savings*.
- Sistemas de marcação *online* – Os *Self Booking Tools* podem ajudar a fazer cumprir as políticas definidas uma vez que podem ser parametrizados à imagem da política de cada cliente, só esta característica já pode levar a gerar poupanças mas como visto até aqui, se aliarmos a utilização de um SBT bem parametrizada a uma relação de proximidade com agência de viagens os resultados são tendencialmente muito mais favoráveis para ambas partes.

O resultado das respostas a esta questão do *survey* demonstra no entanto que existem muitas dúvidas no panorama nacional sobre que aspeto pode levar a maiores *savings* na rubrica de viagens.

O que considera que pode gerar maiores *savings* à rubrica "viagens" da sua organização?

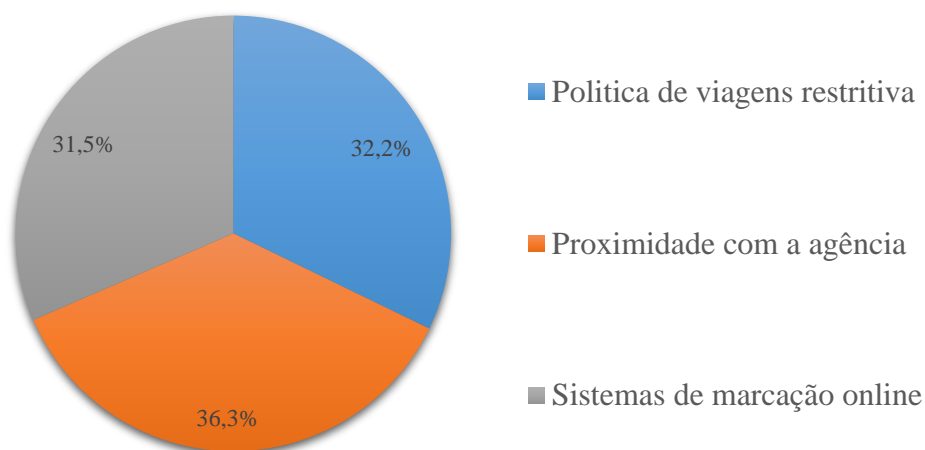


Figura 8 - Análise questão 5 - Aspectos que podem gerar maior poupança.

Os resultados são muito próximos, mas parece existir alguma consciencialização de que uma relação de proximidade com o fornecedor de viagens corporativas pode ser um fator

importante para conseguir economizar. Por outro lado ainda se acredita que uma política mais restritiva pode ser uma boa solução, mas como já foi abordado neste estudo esse caminho é incerto e pode levantar outros problemas relacionados, por exemplo, com a motivação e o *engadgement* dos recursos humanos com a organização que representam. Aprofundando a questão da proximidade com a agência este estudo procurou ainda perceber a importância dada pelos clientes das TMC em Portugal à relação criada com o seu interlocutor na agência. Apenas cerca de 6% da amostra considera pouco importante o estabelecimento de uma relação de proximidade com consultor ou gestor de conta da sua agência de *business travel*, isto releva que existe a consciência de que uma relação mais próxima pode trazer benefícios.

Que importância dá ao estabelecimento de uma relação de proximidade com seu interlocutor na agência de viagens de negócios?

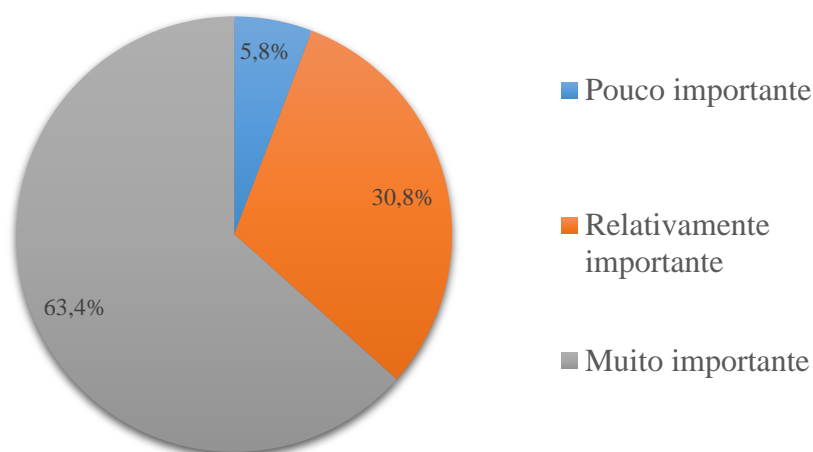


Figura 9 - Análise questão 6 - Nível de importância dado à relação com o interlocutor na agência.

A proximidade no relacionamento interpessoal, como referido, tem tendência a ser de extrema importância na fidelização de uma empresa viajante a uma TMC. Com esta certeza em mente, a diretivas numa agência para todos aqueles que lidam diretamente com os clientes têm de ser claras quanto à importância de um atendimento cordial e personalizado, mas tendencialmente cada vez menos formal para se adequar ao novo paradigma dos colaboradores da geração apelidada de *millenial* (nascidos entre 1980 e 2000). Os *millenials* são uma das maiores gerações na história do planeta e estão neste

momento a começar a dominar o panorama empresarial, parecem destinados a reformular a economia, as suas experiências únicas vão mudar a forma como vendemos e compramos produtos e serviços, forçando as empresas a estudar que estratégias têm de adotar nas próximas décadas para terem sucesso, as TMC não podem ser alheias a este facto e as respostas a esta questão sobre a proximidade com o interlocutor já espelham essa influência *millennial*.

Precisamente a pensar na forma como devem as TMC abordar o futuro da indústria, a última questão colocada aos inquiridos procurava perceber que faceta do negócio será mais valorizada no futuro próximo.

Das quatro opções dadas, duas destacaram-se bastante com mais de 50% da amostra a concordar totalmente que seriam o caminho certo a seguir pelas agências de viagens de

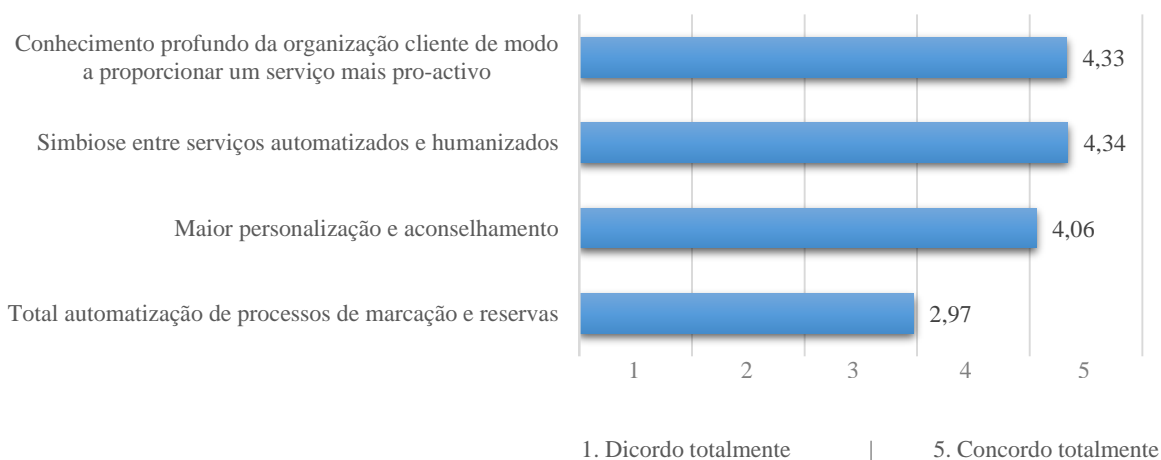


Figura 10 - Análise questão 7 - Aspectos do serviço que serão mais valorizados no futuro próximo.

negócios. Segundo os resultados obtidos, as empresas que mais viajam no país têm a convicção que o conhecimento profundo das suas organizações por parte das TMC de modo a poderem proporcionar um serviço mais proactivo é uma das principais orientações que devem ser tidas em conta, mas mais que isso é preciso garantir uma perfeita simbiose entre os serviços automatizados e humanizados colocados à disposição das empresas. Um apoio técnico sempre disponível para qualquer eventualidade aliado a

um acompanhamento e aconselhamento cuidado por parte dos gestores de conta deve ser a ambição de qualquer TMC em Portugal.

Os *Millenials* confiam na tecnologia para todo o processo de marcação de uma viagem lazer, desde de comentários e recomendações *online*, *check-in online*, cartões de embarque eletrónicos a manterem-se conectados a amigos independentemente do local do globo onde se encontrem. Como resultado desta quase dependência, o ambiente no que respeita a viagens de negócios terá de oferecer estas mesmas condições de forma a garantir a satisfação dos novos viajantes corporativos, isto reflete-se nos resultados obtidos neste estudo, a realidade dos serviços oferecidos pelas TMC em Portugal tem de caminhar invariavelmente para a simbiose perfeita entre tecnologia e interação humana.

Os hábitos e expectativas da população *millennial* vão sem dúvida moldar o futuro desta indústria nos próximos anos, será muito interessante observar como as TMC e restantes *players* vão desenvolver tecnologias e lançar produtos e serviços inovadores para servir os viajantes do futuro.

A indústria das viagens de negócio tem um enorme potencial de retorno nos investimentos efetuados e o entendimento que se avizinha é crucial para maximizar essas oportunidades e fazer crescer empresas e profissionais da área.

6. Conclusões

O panorama das viagens corporativas está a evoluir rapidamente, com novas ferramentas e soluções a surgirem constantemente no mercado e com viajantes cada vez mais propensos a marcar as suas viagens de negócios da mesma forma que o fazem para as viagens de lazer. As técnicas e táticas mais recentes na elaboração de políticas de viagem podem otimizar a aderência e o cumprimento por parte dos colaboradores das empresas, ajudando assim estas a gerirem de forma mais eficiente os custos inerentes às deslocações em trabalho.

Para as TMC, perceber as necessidades, expectativas e hábitos das próximas gerações de trabalhadores é crucial para o sucesso do negócio no futuro. Os *Millenials* têm hábitos e necessidades muito diferentes das gerações anteriores e estima-se que em 2020 metade da população ativa a nível mundial seja dessa geração.

São cada vez mais dependentes da tecnologia, intrinsecamente sociais e de acordo com um estudo de 2015 da GBTA (Global Business Travel Association), o *Business Travel Sentiment Index*, os *Millenials* têm quase o dobro da predisposição e vontade de viajar em trabalho do que os *Baby Boomers* (GBTA Foundation, 2015). A realidade da ascensão da geração *Millennial* é algo de incontornável em todo o mundo desenvolvido e em Portugal os sintomas já se começam a fazer sentir.

Para esta nova geração de trabalhadores a linha entre as suas vidas pessoais e profissionais é muitas vezes difusa, com aumento do trabalho remoto e dos horários flexíveis. Para alguns profissionais isto significa trabalhar de noite e participar em atividades de lazer durante o tradicional horário laboral, os *Millenials* são adeptos da flexibilidade e da liberdade, especialmente a nível das suas viagens, muitas vezes alargando as viagens de negócios de modo a incluir dias para atividades de lazer. Desde que tanto os empregadores como os empregados tenham a capacidade de articular de forma harmoniosa esta nova abordagem às viagens de negócio cumprindo políticas de viagem e garantindo as responsabilidades de cada lado, este novo paradigma pode ser visto como muito positivo.

Possibilitar um nível de flexibilidade deste género aos colaboradores resultará muito provavelmente em maior lealdade, compromisso e produtividade por parte dos mesmos no longo prazo. Os maiores talentos iram ponderar decisões de carreira tendo em conta, entre outros fatores, a flexibilidade das políticas de viagem das organizações e quão favoráveis lhe vão ser a nível pessoal. Em Portugal, cada vez mais se fala em *engagement* dos colaboradores com as empresas, este compromisso deve ser assumido pelas organizações que pretendam ter colaboradores motivados e com altos índices de produtividade. Ao assistir a estas alterações no panorama geral das viagens corporativas, as TMC devem ser proactivas no aconselhamento às empresas suas clientes sobre a necessidade de atualizarem as suas políticas, este aconselhamento pode vir a ser uma poderosa arma na fidelização das empresas que mais viajam em Portugal.

Com os *Millenials*, a noção de serviço centrado no viajante é mais importante do que nunca, a nova geração não é tão preocupada com o gastar dinheiro, mas procura a melhor relação entre qualidade e preço em quase tudo o que compra, para isso querem estar conectados a redes sociais de modo a obter opiniões e escolher o que é considerado a melhor compra e não necessariamente a mais barata. Esta característica intrínseca têm de ser tida em conta pelas agências de viagens de negócios do futuro, a oferta de soluções tecnológicas com possibilidade de se emitir opinião sobre os serviços prestados, a capacidade de resolução de problemas e a sugestão de locais ou eventos nos destinos de forma personalizada será muito importante.

Do ponto de vista das empresas é crucial ter uma TMC que as ajude a desenvolver políticas que permitam a flexibilidade e liberdades que os novos colaboradores tanto apreciam e em simultâneo que estas características não comprometam as fronteiras traçadas. Serviços com grande variedade de companhias aéreas e acordos com unidades hoteleiras vão certamente estar mais habilitados a providenciar melhores soluções dentro das políticas definidas.

Outra questão abordada neste estudo, foi a ascensão das economias de partilha no mundo das viagens de negócio e esta valorização da liberdade de escolha dos colaboradores está na génese do crescimento deste tipo de negócio. Prova que as economias de partilha estão a entrar no mundo das viagens corporativas foi acordo entre um dos maiores players globais na gestão de viagens de negócio que é a American Express Global Business Travel com o Airbnb, o que demonstra que as TMC começam a perceber onde devem atuar para ir de encontro às expectativas dos seus clientes.

As empresas, mesmo em Portugal, já começam a querer proporcionar aos seus colaboradores opções de alojamento além dos hotéis tradicionais, no entanto é necessário garantir que se cumprem requisitos de segurança, custos, licenciamentos, impostos, etc.

A geração dos “nativos digitais”, muitos provavelmente nem se conseguem lembrar de um mundo sem *smartphones*, computadores portáteis ou internet tem uma característica curiosa é que apesar de toda a tecnologia e informação disponível à distância de um clique ou na ponta dos dedos ainda preferem reuniões cara a cara quando se trata de fechar um negócio segundo *Business Travel Sentiment Index* de 2015. Isto significa que apesar das alternativas tecnológicas às viagens de negócios, num futuro próximo o negócio das TMC não será significativamente afetado porque os *Millennials* vão querer viajar em trabalho, muito provavelmente mais ainda do que atualmente. As TMC em Portugal devem portanto conseguir proporcionar serviços que aliem da melhor forma a oferta tecnológica à oferta de serviços personalizados e de acompanhamento próximo do cliente.

No que respeita à marcação de viagens de negócios, estudos internacionais demonstram que os novos trabalhadores preferem autonomia e rapidez em vez de processos complexos e que estão muito mais predispostos a marcar e alterar itinerários eles próprios através de dispositivos e aplicações móveis do que pedir para o fazer através do contacto com a agência de viagens. Neste estudo 40% dos inquiridos prefere um serviço totalmente automatizado à existência da necessidade de intervenção humana, isto revela uma influência direta da geração *millennial* no atual panorama das viagens corporativas em Portugal.

Não é apenas a nova geração de trabalhadores que está a causar mudanças na forma como as empresas viajam, a tecnologia usada para marcar e gerir viagens também está a mudar. Hoje em dia planeiam-se e marcam-se viagens a partir de um telemóvel e os *millenials* fazem-no mais que ninguém a nível pessoal, logo também vão querer essa facilidade e liberdade quando o fazem em contexto profissional.

No que respeita a gastos com viagens, os *millenials* têm, por norma, muito mais experiência que os seus colegas mais velhos e sabem como capitalizar o seu tempo de modo a aliarem trabalho e lazer numa viagem (*bleisure*).

As viagens de negócios continuam a ser uma forte fonte de receitas para empresas em todo o mundo. As oportunidades existem e as empresas apenas têm de ser inteligentes na forma como abordam as mudanças de paradigma e as evoluções no mercado de forma a irem de encontro às novas necessidades e expectativas dos viajantes.

Após este estudo podemos afirmar que existem várias formas como as agências se devem ajustar hoje para as exigências da indústria das viagens de negócios do futuro, nomeadamente as seguintes:

- Aposta em soluções tecnológicas e aplicações presentes na *cloud*¹⁰, com a quantidade enorme de aplicações a preço acessível, nunca foi tão fácil ou mais eficiente usar a tecnologia desenvolvida especialmente para esta indústria para um maior número de tarefas.
- Soluções de marcação de viagens, gestão de itinerários e despesas podem não apenas permitir um serviço mais rápido e eficiente como uma melhor e mais fidedigna recolha de dados com os quais com muita facilidade se pode extrair informação que leve a novas ações e a novos serviços, mais personalizados, que

¹⁰ Conceito de computação em nuvem, refere-se à utilização da memória e da capacidade de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet.

garantam a satisfação dos viajantes e conseqüentemente uma maior fidelização das organizações que mais viajam em Portugal.

- O desenvolvimento de políticas de viagem adaptadas às necessidades dos novos viajantes é essencial. Ações como as marcações de viagem fora da política definida, reservas com cartões de milhas pessoais em vez de corporativos ou marcações pelos canais que os colaboradores mais gostam em vez dos que são definidos pelas organizações podem fazer com que as empresas percam o controlo dos seus gastos em viagens e conseqüentemente dos orçamentos definidos.

Este estudo permitiu também perceber que as novas gerações de trabalhadores reagem de forma positiva ao incentivo por parte das entidades empregadoras em que se cumpram as políticas definidas quando existe uma componente de recompensa pelo bom cumprimento das mesmas. Ao misturar as decisões de cada viajante relativamente às viagens de trabalho com mecânicas de jogo as empresas aumentam o cumprimento das políticas e obtém *feedback* imediato dos colaboradores que pode levar ao desenvolvimento de medidas de melhoria a vários níveis de funcionamento da empresa, muito além das questões relacionadas com as viagens de negócio.

Com empresas a gastarem tanto dinheiro com viagens de negócios é importante que estas saibam como ele está a ser gasto e se existe margem de manobra para mitigar custos e gerar poupanças sem afetar o negócio e sem desmotivar colaboradores.

Existe um grande número de programas de gestão e de análise de dados que ajudam as empresas a saber onde estão a gastar o seu dinheiro e o que isso significa para o negócio, no entanto, especificamente para as viagens de negócio não existem muitas soluções e aqui a oportunidade está do lado das TMC que podem e devem apostar na experiência dos seus profissionais para desenvolver serviços de consultoria avançada sobre gestão de viagens corporativas.

À medida que economia global evolui, mais e mais empresas de várias geografias necessitam de aumentar o número de interações cara a cara em mercados estrangeiros de forma a fazer crescer os seus negócios, isso implica ter cada vez mais colaboradores em

viagem. Em simultâneo os viajantes corporativos exigem mais autonomia nos serviços relacionados com viagens e mais capacidade dos fornecedores desses serviços em ir de encontro às necessidades e gostos individuais de cada viajante.

As TMC que oferecerem uma maior flexibilidade e personalização nos serviços para viajantes corporativos vão certamente recolher frutos. Vão ter oferecer uma escolha mais alargada a nível de companhias aéreas tanto intercontinentais, como nacionais ou low-cost, vão alargar a oferta hoteleira e de serviços terrestres incluindo no seu leque de oferta as emergentes economias de partilha e igualmente tornar mais fáceis e integrados todos os sistemas de reservas, pagamentos, soluções móveis e de consultoria à gestão das viagens corporativas.

O sector das viagens de negócio tem evoluir de forma a adaptar-se às novas tendências identificadas neste estudo e demonstrar capacidade de inovar e de reinventar de forma a ter sucesso. As TMC que o fizerem vão tirar vantagem do crescimento económico, independentemente do quão frágil este seja no contexto nacional.

6.1. Perspetivas de investigação futura

Obviamente que existem limitações ao estudo desenvolvido que abrem oportunidades para futuras pesquisas. Este estudo focou-se na análise do mercado português de viagens de negócios, essencialmente no que as empresas que mais viajam em Portugal esperam deste tipo de serviços no futuro próximo e como vêm a crescente automatização dos serviços nesta indústria. Para isso foi necessário analisar também os principais fatores inerentes ao negócio que afetam a forma como os serviços são prestados.

Como sugestões de investigação futura destacam-se alguns temas que se afiguram como fundamentais para o futuro, nomeadamente qual a perspetiva das empresas prestadoras de serviços de gestão de viagens corporativas face ao evoluir da indústria, ou seja, uma análise às expectativas e previsões dos fornecedores invés de aos consumidores. O outro tema que pode ser amplamente investigado prende-se com a personalização de este tipo

de serviços, até onde se poderá ir sem comprometer a sustentabilidade do negócio e sem negligenciar uns clientes face a outros com menor peso no volume total de vendas, também se poderá aprofundar a questão das políticas de viagem, como estas devem evoluir para ir de encontro às novas tendências nas viagens corporativas garantindo altas taxas de cumprimento por parte dos viajantes.

7. Referências Bibliográficas

- A. Cusumano, Michael (2015), "How Traditional Firms Must Compete in the Sharing Economy", *Technology Strategy and Management*.
- Aguilera, Anne (2008), "Transportation Research Part A - Business travel and mobile workers", *Elsevier*.
- Amadeus (2015), *Managed Travel 3.0: An insight from the inside*.
- Araújo, Rui (2015), "Estado português paga viagens e serviços mais caros do que devia", *TVI*.
- Budd, Lucy e Vorley, Tim (2012) "Airlines, apps, and business travel: a critical examination", *Research in Transportation Business & Management*.
- Business Travel News (2015), News Log. *businesstravelnews.com*. [Online] <http://www.businesstravelnews.com/Hotel-News/Airbnb-for-Business-signed-500-companies-within-24-hours-of-launching-its-global-travel-management-suite/?a=proc>.
- Carlson Wagonlit Travel (2015), "The future of business travel, *Innovation 2020*.
- Castro, René (2015), Panrotas. [Online] 19 de 3 de 2015. [Citação: 3 de 12 de 2015.] http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagens-corporativas/2015/03/globalis-contrata-diretora-da-cwt-e-abre-base-em-lisboa_111976.html.
- CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2015), *RIS3 do Centro de Portugal*. Turismo Portugal 2020.
- Derudder, Ben, et al. (2005), "You are the way you fly: on the association between business travel and business class travel", *Elsevier*.
- Ding , Ying e Tat Keh , Hean (2016), "A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective", Vol. 30 Iss 1 pp. 16 - 28, *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 Iss 1 pp. 16 - 28.
- Douglas, Anneli e A. Lubbe, Berendien (2005), "Tourism Management - Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa", *Elsevier*.
- Douglas, Anneli e A. Lubbe, Berendien (2009), "Violation of the Corporate Travel Policy: An Exploration of Underlying Value-Related Factors", *Journal of Business Ethics*.
- Douglas, Annie e A. Lubbe, Berendien (2010), "An Empirical Investigation into the Role of Personal-Related Factors on Corporate Travel Policy Compliance", *Journal of Business Ethics*.
- GBTA Foundation (2015), *GBTA Business Traveler Sentiment Index™*.

- Global Business Travel Association (2015, *2015 Global Travel Price Outlook*.
- Gronroos , Christian e Gummerus, Johanna (2014), "The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic", *Managing Service Quality*, Vol. 24, No. 3, pp. 206-229.
- Guizzardi, A., Stacchini, A. e Ranieri, E. (2016), "Best buy: what does it mean in corporate travel?", *Current Issues in Tourism*. 19 de Janeiro de 2016, pp. 1-6.
- Gustafson, Per. (2011), "Tourism Management - Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management", *Elsevier*.
- Hovhannisyan , Nune e Keller, Wolfgang (2014), "International business travel: an engine of innovation?", *Springer Science+Business Media*.
- Liang , Ting-Peng, et al. (2012), "Effect of personalization on the perceived usefulness of online customer services: A dual-core theory", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 13, no. 4.
- Lu, Chaoren , Geng, Wei e Wang, Iris (2015), "The Role of Self-Service Mobile Technologies in the Creation of Customer Travel Experiences", *Technology Innovation Management Review*.
- Lubbe, Berendien, Douglas, Anneli e Fabris-Rotelli, Inger. (2013), "Travel or Technology? Business Factors Influencing Management Decisions", *South African Journal of Economic and Management Sciences*.
- M. Gheorghe, Camelia e Stoenescu, Cristina (2015), "Information technology - A tool to redefine the air travel essentials", *Romanian Economic and Business Review – vol. 10, no. 2*.
- Mpinganjira, Mercy (2015), "An Investigation Of Perceived Service Quality In Online Shopping: A Hierarchical Approach", *The Journal of Applied Business Research* .
- O'Hare, Maureen (2016), "7 new travel start-ups making business trips less stressful", *CNN Business Travel*.
- Papetti, Alessandra, et al. (2016), "Consumers vs Internet of Things: a systematic evaluation process to drive users in the smart world", *Elsevier*.
- Pappas, Ilias O. , Giannakos, Michail N. e Chrissikopoulos , Vassilios (2012), "Personalized Services in Online Shopping: Enjoyment and Privacy", *Research Gate*.
- Phocuswright (2014), "Traveler Technology Survey 2014", *Northstar Travel Media*.
- Travelstore American Express (2015), *Barómetro das Viagens de Negócio 2015*.
- Travelstore American Express (2015), *Relatórios de viagem 2014*.

- Wang, Jie, et al. (2014), "Empirical research on knowledge sharing in travel online community", *Pak. J. Statist.*
- Welch, Melinda (2014), "Exploring the impact of communication technologies on business air travel", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 18, Number 1.*
- Xiang, Zheng, P. Magnini, Vincent e R. Fesenmaier, Daniel (2014), "Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet", *Journal of Retailing and Consumer Services.*

8. Anexos

8.1. Anexo 1 - Questionário enviado no âmbito do estudo desenvolvido

Como referido no capítulo Metodologia, o seguinte questionário procurava retratar o sentimento das empresas Portuguesas ou sediadas em Portugal que mais dinheiro gastam em viagens corporativas.

Foi enviado para uma base de dados de decisores sobre o tema das viagens de negócios, base essa pertencente a uma das maiores *Travel Management Companies* portuguesas, neste caso a Travelstore American Express Global Business Travel que autorizou o uso da base de dados reconhecendo a importância que este estudo poderia ter no auxílio de tomadas de decisão estratégicas tanto para agência como para a indústria da gestão de viagens de negócios em Portugal.

Com uma população de 1000 empresas visadas e uma amostra de 295 respostas válidas, este estudo permite um grau de confiança superior a 95%.

Business Travel

Este questionário foi desenvolvido no âmbito de um estudo sobre a evolução da indústria das viagens corporativas em Portugal. Desde já agradeço a sua participação, o questionário demorará cerca 1 minuto a responder.

* 1. A sua organização tem uma política de viagens bem estruturada e definida?

- Sim
- Podia ser melhorada
- Não

* 2. Classifique os seguintes serviços com o nível importância que considera mais adequado.

	Pouco importante	Relativamente importante	Muito importante	Imprescindível
Reporting de consumo de viagens disponível online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de apoio 24h	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicação <i>mobile</i> para o viajante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporting avançado (Consultoria de viagens)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 3. Com qual dos tipos de serviço da sua agência de viagens de negócios mais se identificaria?

- Serviços mais automatizados para marcação de viagens com a mínima necessidade de intervenção humana.
- Serviços mais humanizados e de proximidade com a agência.

* 4. Qual é a importância do fator comodidade na escolha deste tipo de serviço?

- Extremamente importante
- Muito importante
- Moderadamente importante
- Pouco importante
- Nada importante

* 5. O que considera que pode gerar maiores *savings* à rubrica "viagens" da sua organização?

- Política de viagens restritiva
- Proximidade com a agência
- Sistemas de marcação online

* 6. Que importância dá ao estabelecimento de uma relação de proximidade com seu interlocutor na agência de viagens de negócios?

- Pouco importante
- Relativamente importante
- Muito importante

7. Na sua opinião, para onde se devem direccionar os serviços das agências de viagens de negócios no futuro próximo?

	Discordo totalmente				Concordo totalmente	
Total automatização de processos de marcação e reservas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior personalização e aconselhamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simbiose entre serviços automatizados e humanizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento profundo da organização cliente de modo a proporcionar um serviço mais pro-activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concluído