

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**A VIRTUALIZAÇÃO DO MERCADO E O FENÔMENO
DE DESINTERMEDIÇÃO: Um estudo no segmento de Viagens
Corporativas.**

LUCIENE Z. ANDRADE LAUDA

Porto Alegre

2010

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**A VIRTUALIZAÇÃO DO MERCADO E O FENÔMENO
DE DESINTERMEDIAÇÃO: Um estudo no segmento de Viagens
Corporativas.**

Luciene Z. Andrade Lauda

**Trabalho de Conclusão de Curso,
elaborado sob orientação da Prof^a Dra
Cínara Rosenfield e co-orientação da
Prof^a Dra Luciana Mello para
obtenção do título de bacharel em
Ciências Sociais na Universidade
Federal do Rio Grande do Sul**

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para a elaboração desse trabalho, em especial aos entrevistados, que me possibilitaram a realização dessa pesquisa.

Agradeço à Professora Cínara Rosenfield pela sua orientação e, principalmente, por ter me aceito em seu grupo de pesquisa. Agradeço imensamente à Professora Luciana Mello pela sua competência, paciência e carinho a mim dedicados.

Ao Professor Fernando Cotanda e a Professora Marilis Almeida pela disponibilidade em participar da banca.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a todos os professores que contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Aos meus familiares e amigos, em especial aos meus irmãos e cunhados pela “luta” que enfrentamos juntos nesses últimos cinco anos. Agradeço igualmente ao amigo Julio Verna, que através de sua experiência me mostrou que no segmento de viagens de negócios havia um problema de pesquisa.

E por fim, ao meu amado filho Bolívar Lauda, pela pessoa generosa, amiga e sempre presente, e a minha querida neta Raphaela Lauda, por sua adorável e inspiradora presença em minha vida.

Em memória de minha querida mãe
Neizinha que partiu enquanto elaborava
essa monografia.

Esteja em paz!

RESUMO

O presente trabalho se propôs a compreender as principais estratégias desenvolvidas pelas agências de viagens corporativas, como forma de superar o fenômeno da desintermediação (LEVY,1996), fenômeno promovido pelo advento da Internet e a conseqüente transparência do mercado que possibilita que os produtores primários e os requerentes possam entrar em contato diretamente um com o outro, ameaçando o papel habitual do intermediário. Sendo assim, insere-se no contexto dos estudos da Sociedade da Informação que gera conhecimentos e que requer cada vez mais informação, tornando esse processo um ciclo, característico do novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 1999). Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes, diretores ou sócios-diretores de quatro agências de viagens corporativas de Porto Alegre. Concluiu-se que a principal estratégia dessas agências foi o investimento em inovações tecnológicas como forma de manterem-se competitivas no mercado. Essa tecnologia, denominada genericamente de *selfbooking* está possibilitando a transformação do papel de intermediário, porém, ao mesmo tempo, as agências mantêm alguns processos de operação tradicionais. Ao contrário do que sugeriu Levy (1996), que através do ciberespaço os intermediários corriam o risco de tornarem-se parasitas da informação e da transação, esses agentes tentam reinventar suas funções desempenhando um diferente papel na nova economia.

Palavras-chaves: Sociedade da informação. Inovações tecnológicas. Desintermediação.

SUMÁRIO

1 Introdução	9
2 A Sociedade da Informação	16
2.1 O avanço da Internet e as organizações na economia informacional	16
2.2 A empresa na Sociedade da Informação: transformações sob o paradigma tecnológico	19
2.3 Desintermediação e co-produção de serviços interativos	22
3 O Produto Turístico e Viagens Corporativas	26
3.1 Turismo: um enfoque sistêmico	26
3.3 Inovação tecnológica nas Agências de Viagens Corporativas: o <i>self-booking</i>	30
3.4 O Problema da transparência: a forma de remuneração das agências de viagens corporativas	33
4 As Diferentes Estratégias	35
4.1 Estratégias de competitividade e inovação	35
4.2 Introdução e utilização do <i>self-booking</i> pelas agências	37
4.3 Remuneração por transação, controles e redução dos custos	40
4.4 Mudanças na organização e com fornecedores	44
5 Conclusão	50
6 Referências bibliográficas.....	53
7 Apêndices	55

1 INTRODUÇÃO

Essa monografia pretende analisar a relação entre mercado e tecnologia diante de um novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 1999), característico da Sociedade da Informação - também denominado de nova economia, capitalismo cognitivo, sociedade em rede, sociedade informacional, segundo as diferentes abordagens - (ROSENFELD, 2006).

O tema desse trabalho é a virtualização do mercado e o processo de desintermediação, fenômeno promovido pelo advento da Internet e a conseqüente transparência do mercado que possibilita que os produtores primários e os requerentes possam entrar em contato diretamente um com o outro, ameaçando o papel habitual do intermediário Assim, tomando como objeto de estudo as agências de viagens corporativas, que são os principais intermediários entre os fornecedores de serviço de turismo e os clientes empresariais, essa pesquisa visa, como principal objetivo, compreender as transformações no setor de serviços desencadeadas pelo processo de desintermediação e, secundariamente, analisar a forma como essas transformações implicam na operação dos processos dessas empresas. Sendo assim, o presente estudo debate sobre inovações tecnológicas e as transformações decorrentes na forma de comercialização dos produtos e serviços de viagens de negócios, em uma perspectiva do crescimento de uma nova economia que emerge no interior da velha (CASTELLS, 2001).

As novas tecnologias de informação estão integrando o mundo em redes globais de comunicação. Nesse contexto a informação assume valor de objeto de consumo e suporte econômico. A informação significa poder, questão relevante para a Sociedade da Informação, que se configura através da inclusão em redes informacionais que compõem o cenário da sociedade contemporânea. As transformações tecnológicas têm acompanhado e possibilitado o processo que se convencionou chamar de globalização. O globalismo (IANNI, 1996) é uma configuração histórico-social abrangente, convivendo com as diversas formas sociais de vida e trabalho, mas também assinalando condições e possibilidades, impasses e perspectivas, dilemas e horizontes. Trata-se de realidades sociais, econômicas, políticas e culturais que emergem e dinamizam-se com a globalização do mundo ou a formação da sociedade global.

A globalização do mundo expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, decorrente das transformações da economia mundial, configurada por mercados interligados e interdependentes. A história da globalização tem seu início nas grandes navegações do século XV, quando as nações se lançaram ao mar em busca de novos mercados e, até o presente, o

modo econômico capitalista provoca constantes e periódicos surtos de expansão global. Esta é impelida, sobretudo, pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e da comunicação que intensificaram a velocidade e o alcance da interação entre as pessoas ao redor do mundo. Na realidade, pode-se dizer que os dois fenômenos estão diretamente imbricados, pois não existe Sociedade da Informação sem globalização.

A Sociedade Informacional ou Sociedade da Informação corresponde à sociedade atual, na qual a informação tornou-se o centro de valor na economia, na política, na cultura, bem como nas atividades pessoais e cotidianas. A informação gera conhecimentos que propiciam o avanço da ciência, que requer cada vez mais informação, tornando esse processo um ciclo, característico do novo paradigma, que segundo Castells (1999) é informacional, global e em rede:

É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. *É global* porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes, estão organizados em escala global. *É rede* porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresarias (CASTELLS, 1999, p. 119).

A emergência de um novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 1999), organizado em torno de novas tecnologias da informação, mais flexíveis e mais poderosas, possibilita que a própria informação se torne o produto no processo produtivo. A cada novo paradigma, novos critérios e parâmetros são estabelecidos. Com isso, as aspirações, as decisões, os comportamentos e os esforços são ajustados. A idéia de paradigma técnico econômico¹ é utilizada para representar padrões organizacionais e tecnológicos dominantes em certos períodos. É comum encontrar na literatura sociológica que vivemos sob um novo paradigma

¹ Nas palavras de Christopher Freeman: Um paradigma econômico e tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos e sistemas, mas também e, sobretudo, dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção. A mudança contemporânea de paradigma pode ser vista como uma transferência de uma tecnologia baseada principalmente em insumos baratos de energia para outra que se baseia predominantemente em insumos baratos de informação derivados dos avanços da tecnologia em microeletrônica e telecomunicações.

tecnológico: o paradigma informacional, onde o desenvolvimento e a difusão abrangente da tecnologia da informação é a principal fonte de transmissão e aceleração do progresso técnico e está modificando nosso estilo de vida e trabalho, como aconteceram com progressos tecnológicos anteriores.

A ocorrência de ciclos (TIGRE, 1997), em geral, marcados por alternância entre prosperidade e recessão mundial tem excitado a curiosidade daqueles que lidam com a questão do desenvolvimento econômico. Ao reproduzir as inovações bem sucedidas, gera-se uma onda de investimentos que ativa a economia, cria novos empregos e gera prosperidade. Porém, à medida que as inovações e difundem há uma tendência na redução das margens de lucros e geração de capacidade ociosa.

Os processos globalizantes gerados por essas tecnologias estão servindo também para transformar o próprio formato de muitas organizações

As organizações agora se encontram diante de novos desafios e oportunidades para as quais os velhos procedimentos parecem antiquados ou irrelevantes. Toda uma gama de tarefas básicas – como a comunicação com parceiros, os pedidos aos fornecedores e os produtos de marketing – está sendo transformada pelo potencial da nova tecnologia. Livros contábeis, faturas em papel, impressos promocionais e viagens de negócios, vem dando espaço a emissão de faturas e aos pagamentos on-line, a elaboração de sites na *web* contendo informações sobre o produto e a teleconferências que atravessam continentes e fusos horários (GIDDENS, 2001, p.298).

Uma das faces dessa mudança se apresenta no comércio eletrônico, possibilitado pela virtualização do mercado, que permite a comunicação instantânea com fornecedores, parceiros e clientes. Levy (1996), referindo-se sobre as conseqüências das mudanças características da Sociedade da Informação sobre o mercado contemporâneo, afirma que o ciberespaço² possibilitou uma maior transparência nas informações em comparação com o mercado clássico, transformando profundamente os papéis dos intermediários da informação e da transação. Os indivíduos podem assim questionar um diagnóstico ou uma informação dado por um profissional, e até mesmo ter acesso direto à informação pertinente junto aos melhores especialistas sobre o assunto, por intermédio de banco de dados ou de sistemas hipermídia concebidos para ser consultados pelo grande público. Esse elemento é considerado

² A noção de ciberespaço é aqui utilizada onde quer que a informação digital seja processada automaticamente. O termo internet faz referência à rede mundial de computadores como tecnologia de informação e comunicação (TCIs).

pelo autor como um dos principais aspectos das mudanças ocorridas a partir do mercado virtual, ou da virtualização do mercado.

A crescente transparência do mercado em torno de novas tecnologias de informação, com destaque para o caráter aberto da Internet, constitui a sua principal força, ou seja, permite aos produtores ajustar-se em tempo real às evoluções e à variedade da demanda, aproximando-se cada vez mais do consumidor final. Isto significa uma profunda mudança nos papéis respectivos dos consumidores, dos produtores e dos intermediários (LEVY, 1996). Dessa forma, os avanços ligados às tecnologias de informação e comunicação propiciaram o surgimento de consumidores cada vez mais informados, capazes de questionar, até certo ponto, os profissionais intermediários com os quais contratam serviços.

Levy (1996) afirma que o ciberespaço abre de fato um mercado novo, e que mais importante do que a possibilidade de uma onda de consumo derivado da emergência de um espaço de transação qualitativamente diferente, é a transformação dos papéis dos respectivos agentes (consumidores, produtores, intermediários), atuantes no mercado. Sendo assim, o autor acrescenta que, os produtores primários e os requerentes podem entrar em contato diretamente uns com os outros, através do mercado on-line.

[...]e toda uma classe de profissionais corre doravante o risco de ser vista como intermediários parasitas da informação (jornalistas, editores, professores, advogados, funcionários médios) ou da transação (comerciantes, banqueiros, agentes financeiros diversos) e tem seus papéis habituais ameaçados. Esse fenômeno é chamado de desintermediação (LEVY, 1996, pg.62).

O objeto de análise desse estudo são as agências de viagens corporativas, que exercem a função de intermediária ou mediadora entre o cliente final (empresas dos mais variados segmentos da economia) e os fornecedores (companhias aéreas, hotéis, locadoras de veículos, entre outros). As agências de viagens corporativas são também chamadas de TMC (Travel Management Company), sendo esta denominação o conceito de empresas de administração e gestão de viagens corporativas ou de negócios.

Como forma de vencer a concorrência e ganhar o consumidor final, operadoras, hotéis e, principalmente, companhias aéreas procuram formas de reduzir a participação das agências de turismo no processo de intermediação, inclusive com alterações na forma de

remuneração³, utilizando-se das novas tecnologias, com destaque para a internet e o comércio eletrônico, caracterizando, deste modo, o processo de desintermediação. Até então, comprar uma passagem aérea em uma agência ou comprar pela Internet não representava diferença de preço. Com o mercado de transações eletrônicas consolidado, por meio de ferramentas seguras, as companhias aéreas, sob o argumento de que nas compras realizadas pela Internet não havia prestação de serviço, mudaram a forma de cobrança nas transações efetuadas pelos canais de distribuição on-line. A partir disso, nas compras efetuadas diretamente pelos usuários, nos *sites* das companhias aéreas e de outros fornecedores, o preço passou a ser em torno de 10% (dez por cento) menor. Esse percentual anteriormente era o valor repassado em comissão ao intermediário. Essa mudança significou que comprando por meio de transação eletrônica, direto dos *sites* das companhias aéreas, o produto se tornava mais barato do que a compra efetuada através do intermediário. No início, somente o passageiro pessoa física se beneficiou com esta mudança, porém, aos poucos, algumas pequenas e médias empresas, também se adequaram e passaram a utilizar a ferramenta de Internet para compras de passagens aéreas, abandonando as agências que intermediam este serviço.

Para este segmento de negócios o problema da desintermediação já está colocado, e por isso torna-se importante compreender como os prestadores de serviços em geral, que se encontram ameaçados pela transparência do mercado *on-line*, lutam para não se verem relegados ao papel de simples intermediários “parasitas” da informação ou da transação (LEVY,1996).

Segundo o autor, os produtos e serviços mais valorizados no mercado são interativos. Em termos econômicos, a produção de valor agregado se desloca para o lado do consumidor, ou seja, convém substituir a noção de consumo pela co-produção de serviços interativos. A repercussão deste fenômeno afetou a forma de comercialização de serviços, implicando em transformações no processo de trabalho, na sua gestão e impondo reestruturações na maneira de organização da produção das agências especializadas em viagens de negócios. Essas empresas encontram-se hoje diante de grandes desafios que as obrigam a se adequarem rapidamente às novas exigências, sob pena de perecerem no mercado, ameaçadas pela possibilidade do fim do intermediário. Mais do que nunca, a assimilação acelerada da tecnologia é decisiva para o sucesso das organizações, que exige reestruturação em

³ Será detalhado no primeiro capítulo desse estudo.

conformidade com as novas exigências de produtividade, agilidade e capacidade de inovação, fator relevante para o objetivo aqui proposto.

Diante do processo de desintermediação e da ameaça do fim do intermediário de serviços no segmento de viagens de negócios, essa pesquisa visa analisar em que medida as agências de viagens corporativas de Porto Alegre conseguem construir estratégias de inovação para se manterem atuantes no mercado?

A hipótese é de que as agências de viagens corporativas reconstroem o papel de intermediário utilizando as novas tecnologias disponíveis no mercado. Desse modo há a incorporação dos preceitos do novo paradigma tecnológico, porém, mantendo uma relação com a forma tradicional de operação dos processos e rotinas. A segunda hipótese é de que a forma de incorporação e assimilação das inovações tecnológicas pelas agências de viagem está relacionada com outros fatores, como trajetória, estrutura e tamanho de cada uma dessas empresas.

Para dar conta dos objetivos propostos nesse estudo foram realizadas quatro entrevistas com diretores ou sócios-diretores de quatro agências de viagens corporativas de Porto Alegre. Atualmente, neste mercado, atuam oito agências com foco no turismo corporativo. Todas foram contatadas, mas somente quatro aceitaram participar dessa pesquisa. Portanto, a unidade de análise deste trabalho foram essas agências que apresentam natureza análoga de atuação e que correspondem a 50% das agências corporativas atuantes neste mercado, denominadas para esta pesquisa, conforme segue: **A1**: – Empresa de grande porte, multinacional; possui 131 filiais espalhadas pelo mundo. **A2**: – Empresa local de médio porte; atua há pouco tempo no mercado corporativo, com participação no mercado local e regional; não possui filial. **A3**: – Empresa de grande porte; grupo familiar; atua em nível nacional; possui filial nas principais capitais do Brasil. **A4**: – Empresa local de médio porte; atua no mercado local e regional, não possui filial.

Para responder às questões propostas neste trabalho, foi desenvolvido um estudo com foco qualitativo, a análise dos dados foi baseada nas entrevistas e abordam as seguintes categorias: **inovações tecnológicas** (utilização de novos conhecimentos sobre novas formas de produzir e comercializar serviços), **inovações organizacionais** (introdução de novos meios de organizar a empresa e fornecedores) e **nova forma de remuneração** (assimilação da nova modalidade de cobrança por taxa). Foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas e coletas de dados em jornais e revistas especializadas em viagens corporativas. A escolha de entrevistas do tipo semi-estruturadas deu-se em função de neste modelo combinarem-se

perguntas abertas e fechadas onde o informante tem a possibilidade de discorrer mais livremente sobre o tema proposto.

A inspiração para a realização desta pesquisa surgiu a partir da experiência da autora, com 16 anos de trabalho no setor, na função de gerente de contas. A vivência no que viria a ser o “campo” possibilitou a percepção de que neste contexto havia questões dentro das ciências sociais a serem pesquisadas. Em face dessa experiência empírica, a autora viu-se instigada a realizar um estudo sobre a importância das novas tecnologias e as consequências sobre as empresas no mercado de viagens de negócios.

Esse trabalho está organizado em três capítulos. O primeiro trata das questões teóricas, onde se procurou situar o objeto de pesquisa no contexto das teorias que abordam o tema da atual Sociedade da Informação sob o novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 1999), e as consequências das transformações ocorridas na comercialização dos serviços do turismo corporativo, a partir do fenômeno de desintermediação (LEVY, 1996), discutindo através das principais correntes explicativas as transformações em curso. O segundo capítulo discute o novo cenário configurado na prestação de serviços turísticos e salienta os principais aspectos do objeto de investigação desse estudo, e o terceiro capítulo, apresenta a análise e demonstração dos dados obtidos a cerca do cenário empírico do estudo.

2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

2.1 O Avanço da Internet e as organizações na Economia Informacional

O conceito Sociedade da Informação surge no contexto de debates acadêmicos entre cientistas sociais e economistas. Tais debates são motivados pela percepção de que a emergência, desenvolvimento e difusão de novas tecnologias de informação e comunicação estariam no cerne da estruturação de um novo quadro de relações sociais e econômicas, configurando um novo tipo de sociedade (RODRIGUES, 2004). O termo Sociedade da Informação se popularizou, contendo nas abordagens significado associado às mudanças que podem ocorrer com a difusão das tecnologias de informação e comunicação.

Na literatura sociológica, a expressão Sociedade da Informação é utilizada para representar o conceito da sociedade pós-industrial ou pós - fordista⁴, denominando o conteúdo específico da nova economia de técnico-econômica, sustentada por conhecimento intensivo, associado às tecnologias de informação e comunicação, configurada por redes físicas e sistemas digitais confluindo em um mercado dinâmico, competitivo e global, que se renova a cada instante. Tal revolução é vista como engendrando transformações comparáveis àquelas ocorridas em fases anteriores de mudanças radicais no padrão de acumulação capitalista, em particular, a denominada Revolução Industrial.

A literatura especializada concorda que os impactos econômicos e sociais da atual Sociedade da Informação são tão importantes quanto os gerados pela Revolução Industrial. Segundo Lastres (1999), a transferência para as máquinas de um novo tipo de funções cerebrais abstratas encontra-se no cerne da Revolução Informacional. Tal transferência tem como consequência fundamental deslocar o trabalho humano da manipulação para o tratamento da informação obtendo, desta forma, maior controle e significativa redução de dois fatores tradicionalmente influentes no custo e valor de todos os bens e serviços produzidos e comercializados no mundo: o tempo e o espaço. No que se refere à produção e à transmissão dinâmica de informação, bem como ao desenvolvimento acelerado da comunicação, o principal instrumento da sociedade em rede, segundo Castells (1999) é, por excelência, a

⁴ Deve-se observar que o modelo pós-fordista não representa o fim da produção em massa, e sim uma reestruturação do sistema industrial que permite a coexistência de diferentes sistemas de produção. Em alguns setores a produção em grande escala continua, com maior diferenciação da produção, enquanto em outros predomina o modelo de produção flexível.

internet - (*word wide web*), pois é ela que constituiu, desde meados dos anos 90, a mais importante e extensa espécie de rede existente em todo o mundo.

Apesar da Internet já estar na mente de cientistas desde princípios dos anos 60, para as pessoas, empresas e a sociedade em geral, a Internet nasceu em meados dos anos 90. Dentre outros fatores, o sucesso da internet, a partir de então, pode ser relacionado ao potencial utilitário que a mesma veio a apresentar aos interesses do mundo empresarial. Castells (1999) complementa, dizendo que a rede mundial de computadores logrou se desenvolver justamente porque consistia em uma ferramenta apropriada ao modelo flexível, dinâmico e utilitário da empresa que então estava surgindo: a empresa-rede⁵. Por conseguinte, a difusão maciça das tecnologias de informação e comunicação surtiu efeitos significativos nos processos de trabalho, tanto na execução das tarefas, na inovação de produtos e serviços, bem como na relação das pessoas. A Internet está transformando a prática empresarial na sua relação com os fornecedores e os clientes, na sua gestão, no seu processo de produção, na sua cooperação com outras empresas e no seu financiamento (CASTELLS, 2001, p.87).

As substanciais transformações nas formas de produzir e distribuir bens materiais e imateriais ocorridas nas últimas décadas, segundo Maciel (2007), é a constatação de que vivemos na “era da incerteza”. É preciso reconhecer, segundo a autora, que grande parte das análises contemporâneas sobre as transformações sociais em curso não consegue captar a complexidade das contradições próprias à atual revolução técnica e científica. Portanto, as instabilidades e incertezas dizem respeito não apenas às formas de enfrentar os desafios – social, econômica e politicamente – mas também às maneiras pelas quais tentamos entendê-los. Castells (2001) afirma que apesar da ampla propagação da Internet, a sua lógica, linguagem e limites não são totalmente entendidos, além dos aspectos tecnológicos.

[...] a velocidade das transformações não tem permitido ao mundo da investigação acadêmica manter-se em dia com os “como” e “porquê” da sociedade e da economia baseadas na Internet, com uma produção adequada de estudos empíricos. [...]a ideologia e os rumores têm permeado a nossa compreensão dessa dimensão fundamental das nossas vidas. Às vezes, tal manifesta-se na forma de profecias sobre o futuro, extrapolando de maneira simplista as conseqüências das maravilhas tecnológicas, e, noutros casos, na forma de distopias críticas que denunciam os efeitos alienantes da Internet, mesmo antes de os conhecerem (CASTELLS, 2001, p.17).

⁵ A nova capacidade tecnológica determina a empresa em rede, que por definição são globais e sem fronteiras.

A consolidação da Internet como sistema de comunicação e como forma organizacional é recente, pois teve sua explosão nos últimos anos do segundo milênio. Sendo assim, este universo permeado por transformações gera incertezas e prevê dificuldades para as empresas que não realizarem esforços de se recompor segundo esses novos modelos. Na literatura especializada, há concordância de que essas instabilidades criam, por um lado, insegurança ocupacional, econômica, financeira, política e social, mas por outro, acrescentam que também abre novas “brechas” que permitem entrever possíveis caminhos de mudança. O acesso e uso efetivo das tecnologias de informação dependem, acima de tudo de aprendizado, capacitação e do domínio das diferentes etapas desde sua concepção até a sua utilização no processo de comercialização.

Castells (2001) sugere que pode se considerar a nova economia como a economia da indústria da Internet. É neste cenário de interação entre Internet e mercado que é possível vislumbrar o objeto de análise desse estudo, o processo de desintermediação vivenciado pelas agências de viagens corporativas, inserido no contexto de mudanças, caracterizado pelo avanço das tecnologias de informação e conhecimento que transformaram a configuração das organizações que atuam como prestadores de serviços no segmento de viagens de negócios. A nova configuração requer novos saberes e competências em novos aparatos e instrumentais tecnológicos, tanto como em novas formas de inovar e de organizar o processo produtivo. Exigem ainda debates de como deve ser analisada a incorporação dessas novas tecnologias nos processos das agências de viagens de negócios, pois é fato que a intermediação mudou com a atual realidade da Internet. Em síntese, faz-se necessário compreender que estratégias serão desenvolvidas pelas empresas fragilizadas pela virtualização e transparência do mercado, a partir do advento da Internet.

2.2 A empresa na Sociedade da Informação: transformações sob o paradigma tecnológico

A maior parte das análises que buscam compreender a nova ordem mundial caracterizada pela Sociedade da Informação ressalta o esgotamento do padrão de acumulação anterior e o advento de um novo padrão, criando novas possibilidades de crescimento. Lastres (1999), destaca o período de 1965 a 1973, onde se tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação de recursos, nos investimentos e nos contratos de trabalho. Assim, propõe que a nova ordem mundial seja entendida como:

Resposta encontrada pelo sistema capitalista para o esgotamento de um padrão de acumulação baseado na produção em larga escala, de cunho fordista, utilização intensiva de matéria e energia e crescentes problemas ambientais. Transição para um regime de acumulação relativamente mais flexível, ou melhor, que se apóia em novas bases, as quais oferecem alternativas e possibilidades de crescimento (LASTRES 1999, p.26).

Novas possibilidades de crescimento surgiram a partir de então. Dentre as alternativas disponíveis, destacavam-se aquelas que apresentavam as melhores perspectivas para a retomada do processo de crescimento. Para Lastres (1999), do ponto de vista econômico, empresas, governos e demais instituições buscaram explorar várias dessas alternativas. Os esforços mais bem sucedidos foram aqueles que lograram desenvolver e difundir o novo padrão técnico econômico baseado na convergência dos avanços realizados nas chamadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Assim, a informação e o conhecimento – recursos não-materiais, intangíveis e não esgotáveis -, passaram a se constituir nos recursos básicos do crescimento econômico, em lugar dos tradicionais insumos energéticos e materiais.

A nova configuração tecnológica abre novas possibilidades de retomada econômica para as empresas, inaugurando novo conceito de infra-estrutura, novas formas de organização, produção, trabalho e, principalmente, comercialização. Como característica associada a essas transformações, as empresas vêm reestruturando suas funções e atividades, assim como vem definindo e implantando novas estratégias de atuação, desenvolvendo e adotando novos desenhos organizacionais, novos instrumentos e metodologias operacionais. Esses novos formatos organizacionais baseiam-se constantemente em terceirização, integrações com

parceiros e, principalmente, novas tecnologias de informação e conhecimento. A competitividade das organizações passa a estar relacionada com o acesso a novas tecnologias, a abrangência das redes em que estão inseridas, assim como a intensidade do uso que fazem das mesmas.

A visão dominante prognostica como aspecto central para um posicionamento produtivo por parte das empresas, o aumento da competitividade e maior articulação com a economia global e, por conseqüência, exigem objetivos que requerem das organizações atributos tais como (LASTRES e ALBAGLI, 1999, p.24):-

- Moderna infra-estrutura de tecnologias da informação e comunicações e acesso a equipamentos e aplicativos relacionados;

- Formatos organizacionais “reengenheirados” e enxutos;

- Produção flexível, customizada, horizontal e articulada, com variedade de insumos e produtos (com crescente conteúdo informacional) e fornecedores terceirizados que operam *just in time*;

- Novas estratégias competitivas que privilegiam a capacidade de inovação perpétua e que exigem a inserção em redes dinâmicas de financiamento, informação, inovação, produção e conhecimento de abrangência global, assim como sofisticados sistemas de inteligência competitiva;

- “Flexibilidade” e polivalência dos recursos humanos;

- Instrumentos e mecanismos mais rigorosos para a apropriação e proteção à propriedade e de conhecimentos e informações;

- Reformulação das funções e dos aparatos do Estado (muitas vezes entendida no sentido de sua simples redução e do atendimento a pressões para abertura e desregulação econômica).

As autoras acrescentam que muitas dessas questões são, sem dúvida, fundamentais e não podem ser desconsideradas, mas acrescentam que elas privilegiam apenas uma das dimensões das transformações que se impõem: a técnico-econômica, e ainda mais grave por vezes, quase que exclusivamente a financeira. Argumentam, ainda, que as estratégias de modernização e crescimento, implantadas nas últimas décadas valeram-se principalmente da “flexibilização”. Assim, lembram que outras dimensões que vêm sendo marginalizadas ou excluídas, como aspectos social, política, ambiental e ético-valorativa, devem ser consideradas. Uma visão alternativa oferecida à dominante contempla (LASTRES e ALBAGLI, 1999, p.25):-

- Controle social sobre o ritmo e a orientação do crescimento econômico e da inovação, submetendo as prioridades do crescimento econômico e do desenvolvimento científico e tecnológico a princípios de inclusão, equidade e coesão social, de sustentabilidade ambiental e de caráter ético com respeito a seus meios e finalidades.

- A percepção do trabalho, não somente como fator de produção (em que o trabalhador é visto como mero sinônimo de “capital humano”), mas como um atributo a ser valorizado e cultivado ao longo da vida;

- O incentivo ao aprendizado contínuo, não apenas como instrumento de competitividade, mas também enquanto aprendizado social, capacitando os indivíduos a se valerem das mudanças técnicas em prol do pleno exercício de sua cidadania;

- A promoção do avanço do conhecimento, orientado não somente para o incremento econômico, mas entendido, sobretudo como elemento indispensável ao desenvolvimento humano, em suas múltiplas dimensões;

- A revisão do papel e dos objetivos das políticas públicas e privadas, no sentido de atenderem esse conjunto de questões.

Portanto, para as autoras, isso significa que a dimensão tecnológica representa apenas um dos aspectos na configuração do padrão sócio-técnico-econômico.

Parte das dificuldades de discutir e definir alternativas possíveis, no entanto, deriva dos ainda incipientes conhecimentos, da necessidade de novas teorias e modelos conceituais e particularmente do ainda restrito debate existente a respeito desses temas (LASTRES E ALBAGLI, 1999, p.26).

Tigre (1998) ao discutir a evolução das teorias da firma⁶ e sua capacidade de dar conta das transformações vivenciadas em diferentes períodos históricos, defende a hipótese da existência de um hiato temporal entre a realidade econômica vivida pelas empresas e as teorias que procuram decifrá-la. O autor complementa dizendo que o desencontro entre teoria e prática deve-se às dificuldades históricas de captar, com as limitações teóricas e factuais disponíveis, a complexidade e diversidade deste ator protagonista do capitalismo: a empresa.

Entretanto, é neste contexto de transformações que a capacidade das empresas e organizações em gerar e absorver essas inovações vem sendo considerado mais do que nunca,

⁶ Também conhecida como teoria da firma, conceito criado pelo economista britânico Ronald Coase, em seu artigo *The Nature of Firm*, de 1937. Segundo essa teoria as empresas trabalham com o lado de oferta dos mercados, ou seja, com os produtos que vão oferecer aos consumidores, como bens e serviços. As empresas são de extrema importância para os mercados, pois reúnem o capital e o trabalho para realizar a produção e são responsáveis por agregar valor aos produtos e serviços através do uso de tecnologias.

crucial para que este agente econômico se torne competitivo. As tecnologias de informação têm papel central neste processo de mudanças, sendo ao mesmo tempo causa e consequência das novas formas de organização da produção (TIGRE, 1999).

A informática e as comunicações contribuem não apenas para inovações em produtos e processos, mas também para a reestruturação da organização da empresa e sua relação com o mercado. [...] As tecnologias de informação não constituem apenas uma indústria, mas o núcleo dinâmico de uma revolução tecnológica, as inovações derivadas de seu uso têm a característica de permear, potencialmente, todo o tecido produtivo (TIGRE, 1999, p.88).

Segundo Albagli (1999), os avanços tecnológicos e inovações necessárias para a dinamização dos mercados e desenvolvimento das empresas estão diretamente relacionados aos conhecimentos e aprendizados de que dispõem os atores e as organizações envolvidas. E para que mudanças aconteçam requer a introdução de novos procedimentos e o afastamento daqueles até então dominantes.

2.3 Desintermediação e co-produção de serviços interativos

As mudanças na área da tecnologia de informação e de comunicação da economia e do trabalho, ocorridas nas últimas duas décadas do século XX, suscitam diferentes abordagens (ROSENFELD, 2006). Segundo a autora, são abordagens que se inserem dentro de debates mais amplos sobre globalização e reestruturação produtiva, e se distinguem quanto à forma como concebem a natureza dessas mudanças, os seus impactos e seus prováveis desdobramentos. Para esta pesquisa, optamos pelo enfoque que acompanha a evolução tecnológica como fonte fundamental de produtividade e competitividade empresarial para a atividade turística. O avanço das tecnologias de informação, particularmente através da Internet, está mudando rapidamente a estrutura da indústria do turismo, modificando o gerenciamento de processos internos e externos, e gerando maiores expectativas por parte dos clientes na prestação do serviço turístico.

Para compreender essas transformações partimos do conceito de paradigma tecnológico, elaborado por Carlota Perez (1983), Christopher Freeman (1988) e Giovanni Dosi (1988), com a adaptação da análise clássica das revoluções científicas feita por Kuhn (1962), que ajuda a organizar a essência da transformação tecnológica atual à medida que ela interage com a economia e a sociedade (CASTELLS, 1999). Em vez de apenas aperfeiçoar a

definição de modo a incluir os processos sociais além da economia, o autor considera útil destacar os aspectos centrais do paradigma da tecnologia da informação para que sirvam de guia na futura jornada pelos caminhos da transformação social. No conjunto, de acordo com o autor, esses aspectos, representam a base material da Sociedade da Informação:

A primeira característica do novo paradigma tecnológico é que a informação é sua matéria – prima: *são tecnologias para agir sobre a informação*, não apenas informações para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores. O segundo aspecto refere-se à *penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias*. Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são moldados (embora, com certeza não determinados) pelo novo meio tecnológico. A terceira característica refere-se à *lógica de redes* em qualquer sistema ou conjunto de relações, usando essas novas tecnologias da informação (CASTELLS, 1999, p.108).

A configuração de rede, segundo Castells (2001), é a forma organizativa construída em torno de um projeto de negócios que resulta na cooperação entre diversos componentes de várias empresas. O modelo de negócios que se configura o turismo, como uma atividade econômica na prestação de serviço agrega informações de vários fornecedores para resultar em um único produto, a viagem do cliente, um exemplo do que autor define como empresa-rede.

A agência de turismo, segundo Pelizzer (2005), exerce a função de intermediária ou mediadora entre a demanda (procura por parte do cliente, público, turista, consumidor, excursionista, passageiro, viajante) e a oferta de produtos turísticos, proporcionada pelos prestadores ou fornecedores de serviços. Trata-se de uma sociedade comercial que tem por finalidade explorar as atividades previstas na legislação turística específica, portanto, uma empresa privada que visa ao lucro. A função básica de uma agência de turismo é ser prestadora de serviços, integrante da indústria turística, promovendo o entrosamento dos componentes dessa indústria, comercializando a oferta e criando novos produtos.

Como revendedora legal de produtos da indústria turística, o agente de viagens deve visar sempre atender às necessidades e expectativas do mercado, atuando como canal de distribuição e divulgação desses produtos. É a intermediação das agências que possibilita aglutinar os serviços dos mais diversos fornecedores, criando, com isso, produtos⁷ que não

⁷ O conjunto de todos os produtos: passagem aérea, hospedagem, locação de veículo, seguro de viagem, entre outros.

poderiam ser vendidos diretamente por qualquer componentes da rede. De acordo com Pelizzer (2005), referindo-se aos serviços prestados pelas agências de turismo,

O agente de viagens, seguramente, sempre foi e será o maior e melhor parceiro do turismo para os fornecedores ou prestadores de serviços turísticos. Assim, constitui-se ainda, no melhor, no mais eficaz e mais abrangente canal de vendas no mundo dos negócios do turismo. Existem milhares de pontos de venda espalhados pelo Brasil e pelo mundo (PELIZZER, 2005, p.4).

O conceito de “serviços”, segundo Castells (1999), muitas vezes é considerado ambíguo, e a única característica comum dessas atividades do setor de serviços é o que elas não são. As tentativas de definir serviços por algumas características intrínsecas, como sua “intangibilidade” em oposição à “materialidade” de produtos, ficaram definitivamente sem sentido com a evolução da economia informal. Desta forma, para melhor designar o turismo como uma atividade específica de serviços, além da já citada intangibilidade (difícil percepção devido à imaterialidade), acrescentamos mais algumas características por considerarmos importante para melhor designação deste serviço: perecibilidade (não sendo possível seu armazenamento), inseparabilidade (produção e consumo acontecem simultaneamente), heterogeneidade (compõe-se de diversas partes e fatores), subjetividade (a satisfação é diferente de pessoa para pessoa), e sazonalidade⁸ (concentração de consumo em determinados períodos do ano).

Os principais produtos comercializados pelas agências são passagens aéreas, diárias em hotéis, pacotes turísticos, locadoras de veículos, seguros de viagem, cruzeiros marítimos, documentação, etc. Como uma das características do produto turístico, para efeitos dessa pesquisa, destaca-se o caráter relacional expresso tanto na co-produção como na avaliação dos resultados, ou seja, o cliente do serviço tem papel ativo na sua produção.

A partir das inovações tecnológicas que culminaram com o novo paradigma tecnológico, o usuário final de serviços de viagem está cada vez melhor equipado para refinar a informação. O caráter aberto da Internet, cuja característica mais distintiva é a sua transparência, contribuiu significativamente para a desintermediação nesse processo. O mercado *on-line* aproximou o produtor do consumidor final, fragilizando o papel do intermediário nesse processo. Isso significa, segundo Levy (1996), a emergência no mercado

⁸ Nas viagens corporativas os picos de alta e baixa acontecem de forma oposta ao turismo de lazer. Nos meses de férias onde o turismo de lazer aumenta a procura, as viagens a negócios caem proporcionalmente.

de um espaço de transação qualitativamente diferente. Espaço este que altera os papéis dos consumidores, produtores e intermediários da transação. Essas transformações são mediadas perante a criação de novas tecnologias de maior intensidade no uso de informações e conhecimentos:

Assim como a virtualização do texto nos faz assistir a indistinção crescente dos papéis do leitor e do autor, também a virtualização do mercado põe em cena a mistura dos gêneros entre consumo e produção (LEVY, 1996, p.62).

Para fins analíticos, o presente trabalho seguirá a teoria de co-produção de serviços interativos e a desintermediação dos processos no mercado, conceitos definidos por Pierre Levy (1996), como ferramenta de análise sobre as mudanças ocorridas no mercado do turismo corporativo a partir do avanço das tecnologias de informação e comunicação, visto que a Sociedade da Informação impõe constantemente um ciclo de inovações tecnológicas como forma de acompanhar as demandas do mercado. Inovação é uma combinação de necessidades sociais e de demanda do mercado com meios científicos e tecnológicos para resolvê-los e pode ser também entendida como a transformação do conhecimento aplicado em novos produtos, processos e serviços. Para Bastos (2003) considera-se uma inovação tecnológica aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado.

Em relação a este ciclo de inovações advindas da realidade do ciberespaço e internet, Tigre (1999) propõe que o importante não é mostrar que as coisas estão mudando, pois obviamente estão, em muitos aspectos, mas sim entender para quem está mudando, e mais profundamente como está afetando determinadas áreas.

3 O PRODUTO TURÍSTICO E AS VIAGENS DE NEGÓCIOS

3.1 Turismo: um enfoque sistêmico

O turismo é um dos maiores fenômenos de nosso mundo contemporâneo, tanto para países desenvolvidos, quanto para os países em desenvolvimento, tornando-se referência na geração de empregos e rendas. Pierre Lévy (1996), referindo-se à economia contemporânea, afirma:

O principal setor mundial em volume de negócios é o do turismo: viagens, hotéis e restaurantes. A humanidade jamais dedicou tantos recursos a não estar presente, a comer, dormir, viver fora de sua casa, a se afastar de seu domicílio (LEVY, 1996, p.23).

Entretanto, conforme Margarida Barreto (2003) só recentemente passou a ser objeto de estudo e preocupação dos cientistas sociais.

Escrever sobre turismo em uma revista de antropologia obriga, em primeiro lugar, a justificar o objeto com a ciência que o estuda, coisa que parece até paradoxal desde que o turismo é, essencialmente, deslocamento de pessoas. Mas a relação não é tão óbvia para todos. Há 40 anos apenas que, vencendo a resistência de seus pares, alguns cientistas sociais ousaram abordar um tema que não goza, até agora, de prestígio acadêmico (BARRETO, 2003).

O interesse dos homens pelas viagens data da Antiguidade (Paiva, 1995), sendo os motivos os mais variados, de acordo com o momento histórico: econômicos (conquistas de novas terras), religiosos (as Cruzadas), culturais (deslocamentos de filósofos e artistas), esportivos que também eram políticos (os Jogos Olímpicos) e aqueles de caráter exclusivamente político (tratados, acordos, reafirmação de soberanias). Mas é com a Revolução Industrial e o desencadeamento de inovações em nível tecnológico e em nível do processo de trabalho que configurariam o fenômeno do turismo de forma organizada e comercial. É após a metade do século XIX, quando surgem as primeiras viagens organizadas, que o turismo começa a firmar-se como atividade econômica, dando início ao turismo moderno, marcado principalmente pela melhoria dos meios de transportes, passando a ser a forma mais procurada de lazer, como destaca Arendt (2000):

Os meios de transporte utilizados no século XIX foram os trens em viagens nacionais e os navios para viagens internacionais. A melhora nos transportes levou a mudanças na estrutura do emprego em todos os setores da sociedade. Muitas pessoas substituíram o trabalho no campo pelo trabalho exercido na indústria de manufatura e nos transportes. Surgiu uma classe média que passou a ter melhores salários e tornou-se consumidora de atividades de entretenimento, como futebol e corrida de cavalos (ARENDEIT 2000, pg.17).

O autor acrescenta que após o término da Segunda Guerra Mundial, foram realizados grandes investimentos na Europa, com o objetivo de reconstruí-la. Esse fato, associado à generalização do fordismo como sistema de produção em massa levou à consolidação de mercados de consumo globais e atividades produtivas como o sistema bancário e o turismo. Na segunda metade do século XX a atividade turística generalizou-se pelo mundo. O crescimento das companhias aéreas levou ao aumento das vendas de passagens no varejo, contribuindo para o crescimento das agências de viagem. Além dos transportes aéreos, também os meios de hospedagem passaram por grandes mudanças após os anos cinqüenta. Surgiram as primeiras escolas de hotelaria na Suíça e as grandes cadeias de hotéis padronizados e impessoais, como o Holiday Inn, nos Estados Unidos (ARENDEIT, 2000). Vários países começaram a perceber o potencial econômico do turismo, principalmente em relação à captação de divisas. Essa interpretação do turismo como atividade econômica levou à criação da União Internacional das Organizações Oficiais para a Propaganda Turística em 1924, transformando-se cinqüenta anos depois na Organização Mundial do Turismo – OMT.

Com a queda do muro de Berlim, em 1989, e o aceleração no processo de globalização, o turismo teve o seu maior crescimento. Conforme Dias (2005):

Em consequência da abertura dos mercados e da globalização, diversos fatores foram responsáveis por esse crescimento do setor, tais como: investimento direto de estrangeiros, alianças estratégicas e atuação global, desenvolvimento das telecomunicações e da internet, maior publicidade e visibilidade dos produtos turísticos, padronização das tecnologias de transportes, redução de custos viabilizando viagens para outras classes menos privilegiadas e fatores políticos como a necessidade de um controle e uma regulamentação mundial. (DIAS, 2005, p.56).

Desde o início do século XX (BANDUCCI & BARRETO, 2001), vem sendo elaboradas definições de turismo, fenômeno que chamou a atenção dos economistas em primeiro lugar e cuja relevância no cenário econômico já tinha sido acenada no século XVII, quando se percebeu que junto com as pessoas, viajava o dinheiro. Na literatura especializada, existe consenso na dificuldade de uma única definição para o turismo, pois existem muitos

tipos de viajantes e o que os diferencia são as características de cada viagem, assim como o objetivo e o tempo de permanência fora de casa. Portanto, a melhor forma de abordar o turismo é como um sistema, ou como um conjunto de subsistemas, cada um com a sua própria perspectiva. Burns (2002) sugere que a vantagem de um enfoque sistêmico está no fato de que o turismo não é visto como isolado de seus ambientes políticos, natural, econômico ou social. O autor salienta a interligação entre uma parte e outra do sistema, incentivando o pensamento multidisciplinar que, dada às complexidades do turismo, é essencial para um entendimento mais profundo.

Segundo Barreto (2003), o maior volume de estudos científicos sobre o turismo provém das ciências econômicas que analisam o crescimento e o movimento de capitais a partir da chamada “indústria” do turismo, ou seja, dos negócios turísticos. Mas, segundo a autora, estes são apenas alguns aspectos dessa atividade que vem se configurando como fato social total.

Sendo o negócio apenas uma parte do fenômeno turístico, analisá-lo somente com os paradigmas econômicos que verificam os fluxos de dinheiro leva ao esquecimento da dimensão antropológica, a enxergar os turistas não como pessoas, mas como simples portadores de dinheiro. Ao mesmo tempo, tratar o turismo somente a partir da dimensão socioantropológica e ambiental leva ao esquecimento das suas dimensões no plano econômico, o que pode constituir-se numa visão romântica deslocada as atuais condições históricas (BARRETO, 2003, p.21).

Assim, podemos igualmente considerar o turismo como um fenômeno social, conforme sugerem Barretto e Banducci (2001), dado que implica o deslocamento de grande contingente de pessoas, ocasionando impacto na sociedade receptora. É um fenômeno social também, porque faz parte das necessidades do mundo moderno.

Esse estudo toma como objeto o turismo corporativo ou de viagens de negócios que, segundo o Ministério do Turismo (2009), compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, de caráter comercial, técnico, científico e social, ou simplesmente estabelecer contatos para futuros negócios, nos mais diversos setores da economia. Esse é o ramo que se especializou em atender uma das fatias mais interessantes⁹ desse mercado: as contas correntes ou contas corporativas, representadas pelos clientes pessoa jurídica.

⁹ Viagens pagas pelas empresas, que acontecem com regularidade e, em geral, são utilizados hotéis e veículos de categorias superiores, assim como viagens aéreas em horários nobres, que significa tarifas mais altas.

O destaque ao segmento de negócios, dentre as diversas áreas do turismo, é devido a sua importância para o crescimento da economia de qualquer país ou região. No Brasil, de acordo com Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas - IEVC¹⁰, em 2008, o mercado de viagens de negócios, incluindo os prestadores de serviços que atuam no segmento de hospedagem, transporte aéreo e locação de veículos, obteve um faturamento total de R\$ 33,46 bilhões, e gerou 227.254 empregos. Ainda, segundo este estudo, as viagens de negócios representam 66,21% do PIB dos segmentos hoteleiro, aéreo e de locação de veículos.

Existem várias denominações para esta atividade, viagens de negócios, viagens corporativas e turismo de negócios, sendo que todos os termos referem-se a negócios, ou seja, são viagens que não contemplam férias ou lazer. O objetivo dessas viagens pode abranger reuniões de trabalho, fechamento de contratos, prospecção e manutenção de negócios ou participação em eventos, seja para uma empresa ou para um profissional liberal. Trata-se de viagens que são custeadas pelas empresas, com datas pré-estabelecidas, programadas, com duração que não costuma ser dilatada ou abreviada e envolve quase exclusivamente um único indivíduo. Os executivos, ou homens de negócios, por estarem sempre viajando, tornam-se exigentes e as empresas procuram nas agências um parceiro para negociar preço e atendimento diferenciado com as companhias aéreas, meios de hospedagem e locadora de automóveis, pois não se enquadram no perfil dos produtos estruturados para o turismo de lazer, de varejo ou segmentação, sendo este usuário de viagens de negócio, consumidor de produtos de alto preço.

De acordo com artigo publicado no Jornal Panrotas (2009), em média, 60% das agências de viagem em todo o mundo têm maior dedicação às viagens de negócios ou viagens corporativas, os 40% das agências restantes, representam as dedicadas às viagens de lazer, de varejo ou das segmentações, sendo que destas, há mais de cem tipos diferentes. A demanda desse segmento do turismo faz com que as agências corporativas tenham em seu quadro de funcionários, além dos consultores de viagem, que são os agentes responsáveis pelas opções,

¹⁰ O IEVC (Indicadores Econômicos das Viagens Corporativas) é um estudo realizado pelo Professor Doutor de Economia do Turismo da ECA-USP (Universidade de São Paulo), Hildemar Brasil, com o apoio da ABGEV – Associação Brasileira dos Gestores de Viagens Corporativas e mais três entidades – FAVECC (Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais), FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil) e TMC Brasil (Associação das Empresas Administradoras de Viagens de Negócios do Brasil).

reservas e emissão de serviços, executivos ou gerentes de contas, que são os profissionais responsáveis pelas negociações junto aos fornecedores, entre outras atribuições.

Nas últimas décadas, o processo de globalização e a evolução tecnológica provocaram alterações de grande envergadura nas condições em que atuam essas organizações empresariais. As companhias aéreas sempre foram as principais provedoras de receitas para a rede de distribuição, onde se encontram as agências de viagens corporativas. A desregulamentação dos mercados ocorrida nos anos 90 aumentou significativamente a concorrência entre as empresas aéreas que atuavam no mercado, e possibilitou, ao mesmo tempo, o surgimento de novas companhias aéreas com o conceito *low-cost/low fare* (baixo custo/baixa tarifa). A busca na redução de custos dos fornecedores implicou em maneiras de reduzir a participação do intermediário nas vendas de passagens aéreas e outros produtos de turismo, principalmente, por meio do advento da Internet e a venda de *e-ticket* (bilhete eletrônico) nos portais das companhias aéreas com tarifas menores do que as praticadas pelas agências de viagem. Todas essas alterações promovidas pelos avanços tecnológicos e a transparência nas informações do mercado on-line provocaram a reestruturação das agências, para as quais o sucesso passou a depender da captação de respostas rápidas às mudanças criadas pelas novas demandas, com destaque na forma de remuneração, que será discutido no segundo subitem item desse capítulo.

3.2 Inovação tecnológica nas Agências de Viagens Corporativas: o *Self-booking*

A partir da emergência do mercado *on-line*, da transparência nas informações e ao acesso dos consumidores aos produtos do turismo corporativo por meio do comércio eletrônico, torna-se evidente a problemática da desintermediação no setor de viagens de negócios. Por conseguinte, o próprio mercado de viagens de negócios desenvolve inovação tecnológica, capaz de incorporar a demanda desse novo consumidor melhor informado, chamada genericamente de *self-booking*.

Nas últimas décadas, o setor de negócios no turismo vem acompanhando os avanços tecnológicos da informação e comunicação, entre eles, o telefone e telex, fax e Internet (que possibilitou os primeiros sistemas GDS de reservas *on-line*¹¹), até chegar às tecnologias de

¹¹ Sistema GDS – Sistemas Globais de Distribuição. São grandes empresas, donas de banco de dados que reúnem informações sobre tarifas, rotas, horários de vôos, de disponibilidade de assentos em aviões de cias. aéreas do

self-booking. A internet, mais recentemente, conforme detalhado no capítulo anterior, possibilitou a compra de serviços de viagem por qualquer pessoa com menor custo, o que mudou a relação entre o consumidor, o produtor e o intermediário. A compra de produtos de turismo aconteceu, inicialmente, pelo usuário pessoa física, porém, as empresas vêm aderindo ao comércio eletrônico:

O volume de transações eletrônicas entre empresas é seis vezes maior do que o realizado com pessoas físicas. A razão econômica é óbvia: a soma das transações ao longo das diferentes etapas da cadeia produtiva, envolvendo apenas empresas, é normalmente maior do que a ponta varejista que liga a usuário final. Mas há também razões “culturais”: as empresas tradicionalmente fazem negócios à distância, via telefone ou fax, tendo assim menos resistência à transação eletrônica do que o usuário individual, cuja cultura de compras está mais associada ao espaço físico (TIGRE, 1999, p.87).

A tecnologia de *self-booking*, nome genérico dado aos sistemas de auto-atendimento e gestão de viagens é uma resposta às necessidades e demandas da nova configuração do mercado de negócios no turismo. Ela permite às empresas, clientes das agências de viagens corporativas, comprar e gerenciar as viagens de seus funcionários, possibilitando que as próprias empresas busquem suas opções, façam as reservas dos produtos de viagem e, em alguns casos, a compra efetiva desses serviços. Para as empresas, clientes das agências corporativas, esta tecnologia dá acesso a diversos níveis de controles, políticas de viagem¹² e relatórios de análise e gerenciamento. Informações que auxiliam em planejamentos estratégicos de controles e custos.

Para as agências de viagens corporativas é uma importante ferramenta de fidelização do cliente, no sentido que possibilita a manutenção de eficaz banco de dados com cadastro de informações pessoais, como preferências de hábitos e despesas dos usuários, minimizando erros e personalizando o atendimento. Porém, um dos aspectos mais importantes é que permite às agências corporativas controle de produtividade por transação¹³, o que até então

mundo todo, além de informações sobre de hotéis, locadoras de veículos, entre outros fornecedores. Hoje existem quatro grandes GDS's com atuação mundial. Para se ter uma idéia o mais antigo deles, o Sistema SABRE, fundado pela cia American Airlines, em 1976: 405 cias aéreas , 52 locadoras de veículos, 09 empresas de cruzeiros marítimos, 229 operadoras e 33 cias. Ferroviárias. Atende 60.000 agências no mundo todo.

¹² Documento interno dirigido aos funcionários de determinada empresa, que visa definir diretrizes gerais para viagens nacionais e internacionais de funcionários em viagens de serviço.

¹³ Cada serviço efetivado. Ex: uma passagem aérea ida e volta; uma passagem aérea ida ou volta; Uma reserva em hotel (não importa o número de diárias); uma reemissão ou alteração de um serviço solicitado, solicitação de reembolso, etc.

era uma das principais dificuldades do setor. Castells (2001) afirma que medir corretamente produtividade do trabalho é bastante delicado, sendo uma das razões para isso o fato da maior parte das pessoas na nossa economia trabalharem no setor de serviços.

Os investimentos em tecnologia de informação e as mudanças organizacionais baseada no trabalho em rede, impulsionados pela lógica do próprio desenvolvimento do mercado, resultou na busca constante e aprimorada de controles e na redução de custos, como garantia de competitividade. Assim como os demais segmentos econômicos da modernidade, o setor de negócios no turismo ingressa nessa era assumindo e sintetizando as principais características da atividade capitalista: ajustamento aos moldes de produção, direcionamento para a máxima obtenção de lucros e, como forma de ajuste ao paradigma técnico-econômico, a reestruturação racionalista da realidade para adequar a atividade turística.

Em todos os lugares, tudo se racionaliza formalmente, com base na calculabilidade econômica e no contrato jurídico, cada vez mais intensa e generalizadamente com base nos recursos da ciência e tecnologia (IANNI, 1996, p. 205).

Tais inovações constituem-se em elementos de ruptura ou de forte diferenciação em relação ao padrão precedente. Pode-se classificar este gênero de inovação como a transformação de uma necessidade em um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova.

3.3 O problema da transparência: nova forma de remuneração das Agências de Viagens Corporativas

Desde 2000, seguindo uma tendência já operada em mercados internacionais, existe um novo modelo de remuneração para as agências de viagem especializadas em contas corporativas. No modelo tradicional, as agências recebem uma comissão das empresas aéreas pela intermediação ou venda de passagem, denominado sistema *rebate* (repasso de comissões). Nesse modelo tem-se o conceito de que a agência de viagens seja paga pelo fornecedor por executar algum tipo de serviço. A tendência atual passou a ser o modelo das *fees* (taxas) – receita obtida por serviço prestado a um correntista ou pelo gerenciamento de uma conta corporativa de viagens, ou seja, neste modelo o conceito é a agência sendo paga pelo cliente, e não mais pelo fornecedor. A partir daí, a agência deve, junto com o cliente, decidir qual o modelo mais adequado (*flat fee*¹⁴, *management fee*¹⁵ ou *transaction fee*¹⁶), dependendo das características, do volume e do tipo de viagem de cada conta empresarial. Essa nova prática de cobrar por serviços prestados pela agência de turismo -, tornar-se-á obrigatória no momento em que a empresa aérea eliminar por completo o comissionamento às agências de turismo.

Devido ao avanço de tecnologia de internet, a partir de 2007, como forma de redução de custos e maneira de pressionar as agências a aderirem o modelo *fee*, as companhias aéreas brasileiras adotaram um novo formato de venda dos bilhetes aéreos, tornando o valor pago pelo usuário final mais transparente. O valor devido à remuneração da agência que até então vinha embutido no preço da passagem aérea, em percentual que variava de 6% a 10% do valor da tarifa, passa a partir de então, a ser denominado taxa D.U¹⁷. ou “repasso a terceiros”, indicado desta forma no próprio bilhete eletrônico. Para esta taxa ficou determinado o valor correspondente a 10% do valor da tarifa ou R\$ 30,00 (trinta reais), considerando sempre o que for maior. O fator determinante para a grande mudança diante dessas inovações deu-se a partir do comércio eletrônico e as vendas on-line nos sites das companhias aéreas, onde para essa transação não havia cobrança dessa taxa. Essa transparência na nova forma de cobrança on-

¹⁴ Flat Fee= Taxa fixa: Custos totais e o lucro da agência de viagens, mais uma taxa fixa periódica.

¹⁵ Management Fee = Taxa de gerenciamento :Custos totais e o lucro da agência de viagens, mais percentual sobre volume total de compras.

¹⁶ Taxa por transação: Custos totais e o lucro da agência de viagens, através do pagamento por transação.

¹⁷ Valor pago pelo cliente à agência de viagens.

line, demonstrou ao consumidor final que comprar através do intermediário significava pagar mais.

Essa transformação, mediada pela transparência do mercado, significou o fim do comissionamento (embutido na tarifa) das agências pelas companhias aéreas. Quem paga é o consumidor pela intermediação do serviço, e este consumidor agora sabe o quanto está pagando. Este setor da economia, que até então tinha sua remuneração embutida no preço final, permitia ao consumidor imaginar que para este serviço não havia custo. Diante das mudanças ocorridas pelo processo de desintermediação e a transparência das informações no mercado, o consumidor final, seja ele pessoa física ou jurídica, “descobriu” que sempre pagou por este serviço, apenas não enxergava o valor pago, pois este se encontrava incluído no valor total do serviço, e era repassado à agência pelo fornecedor. A soma dessas transformações implicou a mudança na forma de cobrança/remuneração, e representou para as agências de viagens corporativas uma ruptura com o padrão anterior, sendo que, o produto passa a ser a própria transação.

4 AS DIFERENTES ESTRATÉGIAS

4.1 Estratégias de competitividade e inovação

Para esse estudo adotamos como instrumento de análise as diferentes estratégias - conjunto de opções das empresas em relação a seus objetivos e metas - adotadas pelas agências de viagens corporativas pesquisadas, como forma de superarem o processo de desintermediação e manterem-se atuantes e competitivas no mercado.

Por estratégias de competitividade entendemos a forma como uma empresa decide competir no mercado para ampliar ou manter suas vantagens frente aos concorrentes e, como estratégia de inovação, a transformação da inovação em um processo contínuo, busca na diferenciação de produtos e baixos custos.

As empresas pesquisadas apresentam atuação análoga no mercado, porém, estruturas distintas. De acordo com a literatura especializada, há diferenças entre grandes, médias e pequenas¹⁸ empresas, quanto a investimentos em inovações tecnológicas e organizacionais. Segundo La Rovere (1999), até meados dos anos 70, as pequenas e médias empresas tinham um papel pequeno no debate sobre desenvolvimento econômico devido ao predomínio do paradigma da produção em massa. No modelo pós-fordista, com a difusão das tecnologias de informação, este cenário mudou e está fortemente ligada ao setor onde estas empresas atuam. Para a autora, tanto as grandes como as médias e pequenas empresas têm capacidades para gerar e adotar inovações. Porém, o debate existente na literatura decorre do fato de que a capacidade inovadora das médias e pequenas empresas depende de vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações onde elas se encontram. Enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar e adotar inovações, as médias e pequenas têm vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado.

Entretanto, as médias e pequenas empresas não têm necessariamente um potencial inovador maior do que as grandes. As grandes empresas têm uma série de vantagens para inovar em relação às médias e pequenas, como: maior acesso a crédito, economias em escala em planejamento e

¹⁸ A definição de média e pequena empresa é complexa, pois o universo dessas empresas é extremamente heterogêneo, abrangendo desde firmas com processos artesanais até firmas em setores dinâmicos de pesquisa e desenvolvimento. Para este estudo trataremos duas empresas como grandes: A1 e A3, e as outras duas como médias: A2 e A4, adotando como critério a carteira de clientes e o volume de vendas.

desenvolvimento, maior poder político, além de maiores chances de desenvolver e implementar o que se tornará o “design dominante”(LA ROVERE, 1999, p.146/147).

Para a autora, no modelo de produção flexível associado à globalização da economia e incrementos tecnológicos, pequenas e médias empresas assumem papel relevante como agentes de inovação e fontes de criação de empregos.

No mercado de viagens corporativas, essa nova configuração possibilitou o surgimento de pequenas e médias empresas, onde antes havia controle de grandes empresas nacionais ou de instituições bancárias. Da mesma forma, o processo de globalização da economia permitiu a redução de barreiras à livre circulação do capital, proporcionando a formação de grandes empresas que superaram as fronteiras de seus países de origem, a empresa multinacional. Diante disso, como ocorrido em outros setores da economia, surgem as empresas globais para atuarem no mercado de viagens de negócios, principalmente com investimentos associados a fusões, aquisições e *joint-venture*¹⁹.

A agência aqui denominada A1 é uma agência de turismo global que entrou no mercado brasileiro na década de 90, período marcado pela abertura do mercado mundial, por meio de aquisições de empresas nacionais de médio e grande porte, bem estabelecidas, e que detinham uma importante fatia de mercado. Entre as outras três empresas pesquisadas, uma é grande agência (A3) que atua em nível nacional sob controle de um grupo familiar, a terceira (A2) pode ser considerada uma empresa de médio porte, que através da tecnologia de *selfbooking* entrou no mercado corporativo; e a quarta (A4) também pode ser considerada empresa de médio porte pela semelhança na quantidade de clientes e volume de negócios.

Essa pesquisa está inserida em um cenário de mudanças que para ser plenamente compreendido requer uma abordagem que permita identificar e analisar seus traços constitutivos e suas possíveis tendências nas dimensões em que se expressa. Como categorias de análise para desenvolvermos essa pesquisa, levaremos em consideração os seguintes aspectos: inovações tecnológicas, inovações organizacionais e a assimilação da nova forma de remuneração das agências corporativas, a partir do fenômeno de desintermediação. Por inovações tecnológicas entendemos a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar serviços, por inovações organizacionais a introdução de novos meios de organizar a empresa, o trabalho e fornecedores. O processo de desintermediação deve ser

¹⁹ Expressão de origem americana que designa uma forma de aliança entre duas ou mais entidades juridicamente independentes, com o fim de partilharem o risco do negócio, os investimentos, as responsabilidades e os lucros associados ao negócio.

analisado como decorrente do advento da virtualização do mercado e, em consequência do conjunto dessas mudanças, o novo modelo de remuneração das agências de viagem do segmento de negócios – que passou de *rebate* para o modelo das *fees*.

A aceleração das mudanças confronta as organizações com novos problemas e a solução para tais problemas requer novas habilitações. Para dar conta dessas transformações tornou-se necessário a introdução de inovação tecnológica específica no mercado de viagens corporativas, em resposta a essa demanda, novos produtos e processos. Conforme Bastos (2003), a partir do momento em que uma tecnologia passa a ser utilizada por um mercado pode-se afirmar que houve inovação.

4.2 Introdução e utilização da tecnologia de *self-booking*

Nesse contexto percebe-se que a tecnologia de *self-booking*, como inovação tecnológica tem sido a principal forma encontrada pelas empresas pesquisadas para tornarem-se competitivas e manterem-se no mercado. Porém, a gestão dessa tecnologia mostrou-se fundamental para que a inovação possa ocorrer de maneira sistemática nas organizações:

A tendência hoje é o auto-atendimento, sem dúvida. Através das tecnologias de *self-booking*, hoje já operamos com um “robô” capaz de emitir sozinho. O cliente entra no sistema, procura sua opção, é aprovada pelo gestor responsável e vem para nós, depois disso entra em uma fila e é emitido pelo “robô”. Claro, ainda está em fase de experiência, e trata-se de emissões simples, sem precisar de nenhum tipo de elaboração, cálculo ou rotas. Acredito que somos a única empresa que dispõe hoje desta tecnologia (A1, Diretora).

A tecnologia de *self-booking*, além de ser uma ferramenta de auto-atendimento, conforme discutido no segundo capítulo deste estudo, possibilita às agências todos os tipos de controle, principalmente o controle de produtividade, que só tornou-se de fato eficiente a partir do momento que o mercado começou a pensar em transação, e a transação passou a ser o produto.

A empresa denominada A2 é uma empresa nacional de médio porte. Conforme sugere La Rovere (1999), frequentemente as pequenas e médias empresas não têm consciência dos possíveis ganhos de competitividade trazida pelas novas oportunidades de negócios associadas ao novo paradigma tecnológico.

Nossa empresa sempre operou com o turismo de lazer, o corporativo não era nosso foco. Há dois anos atrás, nossa diretora chegou dizendo que a partir daquele momento atenderíamos a diretoria e a parte de eventos da empresa X. Era uma demanda enorme, e clientes muito exigentes. Montamos uma estrutura e passamos a atendê-los. Eram mais de 20 secretárias.

O novo cliente já possuía uma ferramenta de solicitação e gestão de viagens. Foi uma descoberta e tanto, hoje não consigo imaginar trabalhar mais sem esta ferramenta. Antes, trabalhávamos na “Idade da Pedra”. Logo em seguida, adquirimos a ferramenta e estendemos a todos os clientes da agência. Ou seja, a ferramenta veio até nós, e através dela passamos a atuar no mercado corporativo. Claro, nem todos os clientes utilizam ainda (A2 - Gerente de Contas).

Se existe uma nova economia é porque houve um aumento considerável da produtividade (CASTELLS, 2001). O autor complementa, a partir desta afirmação, dizendo que sem este crescimento tão radical da produtividade, poderíamos afirmar que estamos produzindo uma revolução tecnológica, mas não necessariamente que nos encontramos em uma nova economia. Medir a produtividade passou a ser fator determinante para as empresas no turismo corporativo, o que se tornou realidade a partir do desenvolvimento da tecnologia de *self-booking* como ferramenta de ganhos no procedimento de medição de custos, produção e cobrança pelos serviços prestados.

A agência A2, apesar de ser uma empresa de médio porte, com uma estrutura enxuta e poucos funcionários, se comparado com a A1, está familiarizada com o novo paradigma tecnológico, a partir da assimilação e utilização da ferramenta de *self-boking* incorporado em todos os processos da agência. Enxerga as dificuldades impostas pela nova economia, mas entende como desafio a constante renovação como demanda do mercado.

A agência aqui denominada A4, apresenta semelhança com a A2 em volume de vendas e número de funcionários, portanto, para este estudo será considerada igualmente como empresa de médio porte.

Lá em 2003, quando as “grandes” começaram a se informatizar, também pensamos em seguir este caminho, mas acabamos optando por outros investimentos, hoje vejo que não foi o melhor caminho, mas foi a nossa opção na época. Acabamos por adquirir a ferramenta por pressão do mercado (...) O nosso principal cliente já estava em busca desta ferramenta, chegamos na hora, caso contrário teríamos perdido (A4- Diretor).

O exemplo da empresa A4 corrobora a afirmação de La Rovere (1999), que a maioria das pequenas e médias empresas introduz inovações apenas quando percebem claramente as oportunidades de negócio, ou então quando estão sob pressão de clientes e fornecedores. Isto

ocorre devido às especificidades do processo de aprendizado tecnológico dessas empresas, onde a busca e seleção de informações são afetadas por limitações de tempo, capital e de recursos humanos. A autora acrescenta que estudos empíricos mostram que os impactos positivos da adoção de novas tecnologias sobre a competitividade das empresas não são automáticos nem imediatos, ou ainda, que somente o investimento em novas tecnologias não é suficiente. É preciso aliar à tecnologia outros tipos de capitais como forma de garantia de eficiência nos investimentos e retorno de competitividade.

A partir da fala do entrevistado da empresa A4, verificamos que o investimento em inovações tecnológicas aconteceu mais imposição do mercado. Houve certa resistência pela empresa no investimento dessa tecnologia, apesar de terem detectado que o mercado apontava, na época, para a necessidade da ferramenta *de self-booking*.

Mudanças implicam resistência: os agentes econômicos estabelecidos tentarão sempre postergar a introdução do “novo”, ameaça talvez a sua própria existência. Mudanças induzem insegurança: o “novo” e seus códigos de funcionamento ainda são desconhecidos, implicam aprendizados, erros, acertos. Mas mudanças também implicam expansão dos limites de conhecimento existentes: para que o “novo” ocupe seus espaços é necessário dominar uma heurística diferente, um método distinto de resolver e controlar problemas (LASTRES E FERRAZ, 1999, p.27).

Na discussão sobre esses impactos na configuração e comercialização de serviços de turismo, bem como as estratégias de competitividade, a agência A3 demonstrou estar atenta e ativa na aquisição de ferramentas que possibilitem maior agilidade, lucratividade, controles e produtividade.

Nós investimos em tecnologia, criamos o nosso próprio software de solicitação e gestão de viagens, ele está funcionando muito bem, desde 2008. Temos nosso próprio meio de pagamento. Hoje, inclusive colocamos a nossa tecnologia à venda no mercado. A ferramenta de *self-booking* serve para medir produtividade, melhoria nos processos, minimizar os processos manuais, melhorar os controles, mas ainda é grande a interferência do ser humano. É o trabalho de consultoria que faz a diferença (A3 - Diretor).

Essa empresa não deposita todas as garantias de competitividade e bom atendimento às inovações tecnológicas. Nas palavras do diretor entrevistado a tecnologia é uma forma de melhoria nos processos e nos controles, mas ainda mantém como principal estratégia de

competitividade o atendimento personalizado, mediado pelo consultor ou atendente, demonstrando, dessa forma, a importância do intermediário.

Para a categoria de análise inovações tecnológicas, aqui entendidas como utilização de novos conhecimentos sobre novas formas de produzir e comercializar serviços verificou-se que as diferenças na plena utilização da ferramenta de *self-booking* dependem do tempo que a mesma vem sendo utilizada pelas empresas, bem como o acesso e uso efetivo dessa tecnologia.

A literatura disponível sobre novas tecnologias sugere que infra-estrutura moderna nelas baseada é uma condição necessária, mas não suficiente para que as empresas obtenham ganhos de competitividade. Conforme La Rovere (1999), esses ganhos ocorrem quando a adoção de novas tecnologias de informação está inserida numa estratégia competitiva que envolve reorganização das empresas e treinamento dos funcionários. Conforme salientado pela autora, essa afirmação vem de encontro ao caso da empresa A1 que foi a primeira a introduzir essa inovação no mercado e, paralelamente, desenvolveu estratégias de reorganização da empresa de acordo com modelo de empresa global. Por conseguinte, apresenta esse novo modelo consolidado. Da mesma forma, a agência A2 indica estar desenvolvendo caminho semelhante devido, entre outros fatores, ao modelo de gestão flexível e descentralizado adotado pela empresa, assim como investimento em treinamentos de funcionários.

Remuneração por transação, controles e redução dos custos

As inovações tecnológicas e inovações organizacionais possibilitaram às agências de viagens corporativas, maiores condições de controles, que resultaram em redução de custos. A possibilidade de controles e custos, impulsionada pela pressão dos principais fornecedores na alteração da modalidade de cobrança, levou essas empresas a cobrarem também por transação. Porém, conforme veremos a seguir, nenhuma das agências incorporou essa modalidade como modelo único de cobrança.

A empresa A1, a partir da experiência no mercado americano, antecipou no mercado nacional a implantação das tecnologias que possibilitaram tomar algumas ações como forma de redução de custos, controles de produtividade e efetivação da nova forma de remuneração, bem como terceirização de alguns serviços, com poucos prejuízos para a empresa.

Permitindo, assim, que a empresa encontre-se hoje em uma situação privilegiada. As ações desenvolvidas no momento certo permitiram que a empresa passasse com menor turbulência pelo processo de desintermediação do mercado, quando os principais fornecedores, por meio da tecnologia de Internet atingiram o consumidor final dos produtos de turismo. A empresa A1, conforme a fala da diretora entrevistada denota a completa assimilação do novo conceito de remuneração, porém afirma que ainda alguns poucos clientes utilizam a modalidade *rebate*.

A empresa hoje pensa em “transação”, quanto custa cada transação para determinado cliente. Não existe outra forma de dar valor ao nosso trabalho que não este: transação. Este valor será definido de acordo com o que o cliente precisa e pode pagar. Não pensamos nas outras formas de cobrança *fee*, somente a transação. Redução de custos é outra palavra de ordem. Pensamos o tempo todo em redução de custos, é isso que o cliente quer: redução de custos (A1 - Diretora).

É somente a partir da possibilidade de controles, tanto de produtividade, quanto de gastos, que a empresa pode pensar em redução eficiente de custos. Para que a empresa possa cobrar adequadamente, de acordo com o novo conceito de transação, é preciso que tenha adquirido e se familiarizado com as novas tecnologias, adotando novo formato organizacional e assimilando a nova relação com fornecedores. Historicamente, à medida que as inovações se difundem e seu consumo se generaliza há uma tendência de redução das margens de lucro e geração de capacidade ociosa (TIGRE, 1997). Todas as empresas entrevistadas reduziram custos, cada uma a seu tempo, por meio de demissões e terceirizações, conforme a fala dos entrevistados.

O futuro é a automatização e a terceirização. As “grandes” terceirizaram há bastante tempo e estão aí no mercado. Por que não podemos terceirizar também? É isso que estamos fazendo, no aeroporto já terceirizamos o serviço de atendimento, e está dando certo, porque não? (A4-Diretor).

Algumas agências mantêm nos principais aeroportos salas de atendimento para seus clientes, como forma de garantir agilidade e segurança nos embarques dos passageiros.

Atualmente, diante das inovações que permitem que o *check-in*²⁰ seja efetuado pela Internet ou em “totens” das companhias aéreas nos aeroportos, esse atendimento, realizado até então pelas agências, passou a ser menos importante para o executivo em viagem de negócios. Quando o entrevistado diz que está terceirizando o atendimento de aeroporto e fazendo como as “grandes”, refere-se à agência A1, que há alguns anos, fechou as salas nos principais aeroportos, demitindo funcionários e terceirizou o atendimento de pré *check-in* como forma de redução de custos. Tanto as inovações tecnológicas como as organizacionais foram, segundo as palavras do entrevistado, colocadas em prática bem depois das empresas que são consideradas por ele como “as grandes”. Segundo La Rovere (1999), os analistas concordam que uma política específica para difundir tecnologias de informação e comunicação nas médias e pequenas empresas é necessária, porque essas firmas tendem a ser menos informadas sobre o potencial das TICs para melhorar sua competitividade. Existe também a ausência de políticas ativas, particularmente importantes no momento de transição, com destaque para a demanda de novas tecnologias, conforme demonstra experiência de países mais avançados em incentivos a médias e pequenas empresas (LASTRES e ALBAGLI, 1999, p.20).

A nova modalidade de cobrança, para algumas agências entrevistadas, apareceu como uma estratégia de manutenção de atuais clientes e possibilidade de prospecção de novos.

Como parte dessa grande conta não está mais conosco, o que é normal no mercado, perder clientes, hoje estamos montando estratégias de captação de novos clientes, e a nossa ferramenta é nosso principal argumento de vendas. Hoje podemos medir tudo a partir dessa ferramenta, temos todos os controles, sabemos o que o cliente utiliza com cada fornecedor, podemos gerar relatórios de economia, podemos saber o que cada consultor emitiu, em volume, em número de transações, enfim, todo tipo de controle, e tudo isso em segundos. O próprio cliente também tem acesso a essas informações. Autonomia e gestão. Temos inclusive uma possibilidade que nenhum cliente ainda utilizou que é emitir o próprio bilhete. Basta que o pagamento seja feito por cartão que ele mesmo pode fazer o processo todo. Imagina o custo disso? Muito pouco. Podemos cobrar, sei lá, R\$ 5,00 ou R\$ 6,00 por transação. Dessa forma, ganhamos no volume (A2 - Gerente de Contas).

A empresa A2, portanto, vislumbra a possibilidade de conquistar novos clientes e, desse modo, aumentar sua lucratividade. Todavia, a mesma facilidade em assimilação e

²⁰ Procedimento de apresentação do passageiro ao balcão da companhia aérea, munido de documento de identidade para retirada do bilhete eletrônico e marcação de assento. É utilizado também na identificação dos hóspedes na entrada nos hotéis.

adoção como prática da nova forma de remuneração não acontece de forma igual para todas as agências. Esse aspecto também não é determinado pelo tamanho da empresa e tempo de atuação no mercado. Há empresas que não apostam tudo ou combinam o novo e o velho:

Estamos atentos ao mercado, afinal são 46 anos de atuação. Sim, claro, temos diversos clientes na modalidade *fee*, mas por incrível que pareça, hoje ainda tem clientes que querem trabalhar na modalidade *rebate*, clientes grandes, acho mesmo que o *rebate* está voltando, e vamos atender conforme a necessidade do cliente (A3, Diretor).

Da mesma forma que há agências que demonstram maior dificuldade na efetivação da nova forma de remuneração:

Não, ainda não temos nenhum cliente na modalidade *fee*. Tivemos somente uma experiência de uma licitação de uma empresa que atendemos por alguns meses e foi importante como aprendizado, mas não tivemos mais nenhum depois deste (A4, Diretor).

A agência A4, através da fala de seu diretor, demonstrou maior resistência na nova tendência de cobrança por taxas quando afirma não possuir nenhum cliente nessa modalidade, o que nos leva a inferir que para essa empresa a nova cobrança não é uma estratégia determinante para sua permanência no mercado. Da mesma forma, a agência A3 considera que a remuneração por transação (modalidade *fee*) não está determinado como único procedimento, pelo contrário, ele afirma que existem alguns importantes clientes que querem a manutenção do *rebate* como forma de remuneração às agências, embora exista enorme pressão do mercado, principalmente por parte das companhias aéreas, que são historicamente o mais importante fornecedor das agências de viagens corporativas. Assim sendo, sua estratégia é cobrar de acordo com a preferência do cliente, e não por meio da tendência de mercado.

Já as agências A1 e A2 consideram a forma de cobrança por meio da modalidade *fee* importante estratégia para manterem-se competitivas e, principalmente, como forma de controles e redução de custos.

4.4 Mudanças na organização, no trabalho e com fornecedores

A categoria de análise inovação organizacional refere-se à introdução de novos meios de organizar a empresa, o trabalho e a relação com fornecedores. O paradigma informacional exige e possibilita uma nova organização do trabalho e processos, como demonstra a fala da diretora da empresa entrevistada.

Toda nossa estrutura é padronizada no mundo todo. Hoje estamos em 131 ou 141 países, não lembro bem. Hoje eu, embora sediada em Porto Alegre, sou responsável pelos clientes *corporates*²¹ nacionais. Existe uma diretora que cuida das *corporates* internacionais. Trabalhamos em equipe e nos encontramos fisicamente, uma ou duas vezes por mês. Cuido também do *call-center*, que hoje fica estrategicamente localizado em outra capital – por uma questão de custos. Este *call-center* atende aqueles clientes menores que não necessitam de um atendimento mais personalizado, são clientes com volume menor de vendas. Este cliente liga para um DDD local (não importa onde ele esteja localizado), é desviado para o *call-center*. Enfim, o lugar físico deste atendimento não é relevante, pode ser em qualquer lugar do Brasil. Temos hoje, estrategicamente, um *call-center* na Argentina que atende a América do Sul. Se for importante, pensando em mão-de-obra mais barata, podemos, quem sabe, ter um *call-center* na Índia. Por que não? (A1 – Diretora)

A empresa A1 corresponde ao perfil de empresa global dentro dos preceitos do novo paradigma tecnológico. Ao que parece, as inovações foram incorporadas nas rotinas e hoje demonstra estar aberta às outras inovações que o mercado demanda. A empresa apresenta mudanças significativas na estrutura atual, em comparação com a anterior, marcada por filiais autônomas, responsáveis por uma determinada região, subordinadas a uma matriz sediada no centro do país. Hoje configura uma organização sistêmica de diversas unidades, práticas gerenciais interativas, equipes responsáveis por um ciclo produtivo completo e capaz de tomar decisões, com ênfase na capacidade de mudanças rápidas de função (flexibilidade). A entrevistada afirma que hoje existe *call-center* na Argentina para atender todos os clientes de língua espanhola na América do Sul, da mesma forma sugere que poderá, quem sabe, se a empresa entender que pode significar redução de custos, *call-center* na Índia, para atender países de língua inglesa, não importando quais países. Isto significa que a própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica (CASTELLS, 1999). A estrutura

²¹ Termo utilizado para designar grandes contas comerciais.

organizacional atual da empresa permite pensar a possibilidade de estar em qualquer lugar, tanto a empresa fisicamente, como seus principais executivos. De acordo com a fala da entrevistada, embora sediada em Porto Alegre, não exerce função de chefia sobre o quadro desta filial, e sim sobre os gerentes de contas que respondem por cada uma das *corporates* nacionais, caracterizando desta forma, outro aspecto da mudança organizacional. A agência A1 pode ser pensada como modelo de empresa horizontal na concepção de Castells (1999), que segundo o autor “é uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação”.

A empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização com contatos com fornecedores; treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis (CASTELLS, 1999, p.221).

A empresa A1 demonstra que grande parte do sucesso da implantação e manutenção das demandas no novo paradigma, reside no *know-how* da experiência americana:

A nossa empresa anda na frente, porque parte de uma longa experiência já vivenciada nos Estados Unidos, estamos implantando aqui, uma forma totalmente consolidada lá. É claro que levamos isso em consideração, e nem sempre é possível, é preciso levar em consideração a cultura de cada lugar, porém sempre pensando o “formato” e os objetivos da empresa. Por exemplo, quando as outras concorrentes estavam abrindo filiais em todas as capitais, nós estávamos fechando, por entender que, devido às novas tecnologias, a localização física não seria mais um fator determinante para o atendimento da maioria das empresas. Igualmente quando algumas empresas estavam abrindo salas de atendimento em aeroportos, nós estávamos fechando e terceirizando este serviço. Claro, perdemos alguns clientes, mas a redução nos custos justificou este movimento (A1, Diretora).

A agência A1 também aposta na modalidade de congressos e eventos como estratégia de rentabilidade para o segmento de negócios, assim como no cliente global que para essa empresa representa vantagem importante no momento da negociação.

Por sermos uma empresa global, atendemos clientes globais, e sempre trabalhamos assim, por exemplo, se um cliente que atendo aqui é forte na Argentina, tem de levar em conta o volume que ele utiliza neste país, para fazer o meu preço, logo, se compensa no todo. Uma empresa global pensa assim. Ah, também estamos bastante focados em eventos. Temos um departamento exclusivo, com um diretor responsável. Todo evento solicitado

é encaminhado ao departamento, não fazemos mais evento nas filiais. (Diretora, A1).

As empresas multinacionais refletem a lógica do sistema econômico mundial, ou seja, conforme Rossi (2006) é possível entender que a estratégia da empresa transnacional procura obter a eficiência global, mas, também, procura especificar as necessidades dos diferentes mercados. Passa a exigir, desta forma, uma estreita coordenação global e uma flexibilidade local deve pensar globalmente e atuar localmente.

Estamos também investindo em treinamentos. No último final de semana participamos do treinamento promovido pela ABAV²², dirigido para diretores e gerentes de agências: Gestão de Negócios em Agências de Viagem. A ABAV tem promovido esses treinamentos com certa frequência, e os consultores estão cada vez mais especializados. É muito bom para nós, aproveitamos bastante, nos atualizamos sempre (A2 - Gerente de Contas).

Crescentemente (Lemos, 1999) se reconhece a importância do aprendizado contínuo e interativo no processo de inovação. As características do novo paradigma – baseado fortemente no conhecimento e com mudanças extremamente rápidas – impõem uma maior intensificação desse aprendizado, pois se trata de uma combinação de necessidades com os meios científicos e tecnológicos para resolvê-los.

No momento atual, caracterizado por uma competição que não se dá somente via preços, o mais importante não é apenas ter acesso à informação ou possuir um conjunto de habilidades, mas fundamentalmente ter capacidade para adquirir novas habilidades e conhecimentos. O aprendizado é importante tanto para se adaptar às rápidas mudanças nos mercados e nas condições técnicas, como para gerar inovações em produtos, processos e formas organizacionais (LEMOS, 1999, p. 134).

A agência A2 aposta no modelo de gestão flexível como nova forma organizacional:

Nós crescemos bastante depois que começamos a atuar no segmento de negócios, principalmente no setor de congressos e eventos. Hoje somos fortes nesse setor. E temos um departamento específico para atender somente eventos. Na verdade hoje estamos organizados por departamentos autônomos. Também as funções não são totalmente definidas, eu, por exemplo, sou supervisora da conta corrente, mas também, junto com minha

²² Associação Brasileira das Agências de Viagens

colega, se for preciso, faço prospecção e manutenção de clientes (A2, Gerente de Contas).

Nesta agência verificamos organização de modelo flexível e descentralizado, bem como predomínio do trabalho em equipe organizado em redes que possibilita interação entre diferentes agentes e departamentos. A empresa se reorganizou de forma dinâmica como meio de atender um cliente corporativo, através da introdução de novas tecnologias, nova forma de organizar a empresa por departamentos e, também, na rápida compreensão sobre a nova forma de remuneração. Nessa entrevista não houve referência aos fornecedores como possíveis concorrentes.

Hoje temos de diversificar, por exemplo, estamos bastante focados em eventos. Em eventos precisamos das pessoas, nada substitui, não existe alternativa nem foi inventada uma solução, e nem terá. Também temos que valorizar a equipe comercial (Diretor, A3).

Estamos apostando no segmento de lazer, abrimos uma loja no Shopping X apostando nesse tipo de cliente. O cliente pessoa física, que compra pacotes de viagem, apostamos no turismo de lazer (Diretor, A4).

Como demonstrado, as agências A1, A2 e A3 acreditam no crescimento no setor de congressos e eventos como uma das estratégias de diversificação nos serviços. Afirmam que o setor de eventos vem demonstrando crescimento importante, representa boa rentabilidade para a empresa, além da demanda de funcionários capacitados, onde a tecnologia não poderá substituir a mão de obra especializada em nenhuma circunstância. Já a agência A4 está apostando como estratégia de rentabilidade, investimentos no atendimento a pessoa física, por meio de incremento na oferta de turismo de lazer.

De acordo com Castells (1999), para operar na nova economia global, caracterizada pela onda de novos concorrentes que usam novas tecnologias e capacidades de redução de custos, as empresas tiveram de tornarem-se principalmente mais eficientes do que econômicas, ou seja, ser eficaz é mais importante que reduzir custos.

O fornecedor não é mais parceiro, não existe mais parceria com a agência. Temos de selecionar os fornecedores parceiros, porque eles estão, cada vez mais, indo direto ao nosso cliente (A4, Diretor).

Os novos concorrentes, citados por Castells (1999), são os próprios fornecedores, que lograram por meio dos avanços tecnológicos atingirem diretamente a

empresa que até então, era considerada cliente da agência corporativa, que servia de intermediário entre o fornecedor e o consumidor.

O fornecedor, anterior ao processo de desintermediação, era considerado “parceiro” da agência corporativa, no sentido em que era por meio dela que este chegava ao consumidor final. Hoje, os fornecedores são vistos por algumas agências como seus concorrentes. O cliente, no modelo anterior, era considerado da agência e o acesso a ele era basicamente por meio desse intermediário. Atualmente, as companhias aéreas e as redes de hotéis possuem banco de dados muito mais eficientes e completos, por meio de programas de fidelidade que permitem “conhecer” o cliente, suas preferências, medir e premiar fidelidade com pontuações que são revertidas em passagens aéreas ou hospedagens gratuitas como forma de bonificação ao usuário freqüente. A partir disso, o papel do intermediário teve de ser revisto.

Em alguns casos, foi tarde, perdemos o cliente para a concorrência ou para a Internet. Porém, acredito que voltarão, temos o caso da empresa X, que estava comprando pela Internet, mas estão voltando a solicitar serviços conosco. A empresa perde o controle dos gastos, quem tem condições de fornecer essas informações gerenciais somos nós (A4, Diretor).

A Internet, do ponto de vista econômico, reflete seu potencial principalmente através do comércio eletrônico. Quando o entrevistado sugere que perdeu o cliente para a Internet, na verdade ele está querendo dizer que perdeu para o produtor, no caso, as companhias aéreas ou hotéis, que são os principais fornecedores no turismo corporativo. Em busca de redução de custos, o cliente eliminou o intermediário, indo comprar direto do produtor, utilizando tecnologia disponível no mercado. Isso significa que o produtor está atingindo cada vez mais, de forma direta, o consumidor final. Porém, o entrevistado destaca a importância da intermediação da agência, principalmente, no que se refere à administração da conta viagem do cliente, quando afirma que perderam clientes, mas que alguns estão retornando em busca desse serviço que vai além da emissão de um bilhete ou de uma reserva de hotel.

Sobre as mudanças na organização do trabalho por meio da introdução de novas tecnologias, observamos posições distintas:

Não estamos introduzindo essa tecnologia para reduzir quadro, demitir pessoas, mas é claro que quando ela estiver “rodando” para as duas partes, bastará apertar um botão, daí não vamos precisar de um funcionário

especializado. Qualquer pessoa sem experiência poderá exercer esta função que hoje exige muito mais conhecimento (A4 – Diretor).

O futuro? Não, nada substituirá o ser humano (A3 - Diretor).

Na fala do diretor da agência A4 é possível verificar que o empresário admite a possibilidade de trocar um profissional qualificado e, portanto, mais caro no mercado, por outro sem qualificação e mais barato para a empresa. Para o entrevistado essa nova estrutura organizacional será possível em breve, devido à introdução de novas tecnologias. Todavia, essa visão não é igual para as diferentes agências entrevistadas, como demonstra o diretor da empresa A3, o que está acontecendo no mercado, segundo ele, é a busca por redução de salários, mas ainda é constante a procura por profissionais qualificados, com experiência. Assim, a mão de obra especializada, o atendimento personalizado, também aparece como diferencial estratégico para algumas das agências entrevistadas.

5 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido teve por objetivo compreender a forma como as tecnologias de informação (TCIs) impactam na configuração dos serviços prestados pelas agências de turismo corporativo, afetadas pela desintermediação e pela transparência do mercado.

Essas novas configurações estão inseridas na lógica do novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 1999), e para atingir a compreensão proposta, analisamos a forma como as inovações tecnológicas foram incorporadas por essas empresas, assim como as diferentes estratégias encontradas por cada uma das agências pesquisadas, tanto na introdução e utilização de novas tecnologias, como de novos meios de organizar a empresa, o trabalho e a relação com fornecedores.

Para as quatro empresas pesquisadas houve consenso sobre a importância da aquisição e incorporação das novas tecnologias que o mercado demanda com destaque para o *self-booking*, nos processos das agências como condição básica de competitividade. Porém, verificamos grandes diferenças entre as empresas na forma de consolidação dessas inovações. Concluiu-se que cada empresa apropriou-se de forma diferente da mesma tecnologia e, conseqüentemente, os resultados mostraram-se distintos, conforme os dados empíricos apresentados no capítulo anterior. A agência A1 mostrou-se bastante adaptada às inovações, devido a seu histórico de agência global, a agência A2, apesar de a mesma tecnologia ter sido introduzida posteriormente, demonstrou assimilação rápida na utilização dessas inovações, a agência A3, em contrapartida, apesar de utilizar a tecnologia de *self-booking* com a maioria dos clientes, não deposita nesta inovação a mesma importância que as anteriores, e a agência A4 iniciou recentemente o movimento de implementação das inovações demandadas pelo mercado. Portanto, destaca-se como aspecto relevante nas diferenças apresentadas, as trajetórias organizacionais individuais das empresas entrevistadas - aqui entendida como o conjunto de capacitações que a empresa adquiriu ao longo de sua história - como característica da possibilidade de êxito das estratégias desenvolvidas. Além da tecnologia de *self-booking*, incorporada por todas as empresas pesquisadas, identificamos também como estratégias, investimento em treinamentos, atendimento personalizado, nova forma de remuneração, reengenharia e desenvolvimento de nichos de mercado diferenciados, como por exemplo, congressos, eventos e turismo de lazer. Estratégias essas que se apresentaram em escala de importância diferentes entre as empresas pesquisadas.

As características que determinaram desenvolvimento dessas estratégias não estavam diretamente relacionadas com o tamanho ou estrutura da empresa, mas sim com a respectiva trajetória e a capacidade de planejamento e gestão para a competitividade, diante do novo desafio. Verificamos semelhanças no modelo de atuação no mercado entre as agências A1 e a A2, sendo a primeira, empresa multinacional e a segunda, empresa local de médio porte, no que concerne à flexibilidade e gestão descentralizadas, bem como no empenho em desenvolverem o setor de congressos e eventos e na nova forma de remuneração. Em contrapartida, enquanto a agência A3 mostrou-se claramente inclinada a operar com os dois modelos possíveis de atuação no mercado, a agência A4 demonstrou movimento tardio em relação às mesmas inovações tecnológicas e organizacionais demandadas pelo mercado, assim como a manutenção da forma tradicional de cobrança, quando comparada com as outras três entrevistadas.

Assim sendo, isso corrobora a afirmação seguindo Lemos (1999), de que na mesma medida que a ciência não pode ser considerada como fonte absoluta de inovações, também as demandas que vêm do mercado não devem ser tomadas como o único elemento determinante do processo de inovação. A autora acrescenta que devemos entender por inovação o processo pelo qual indivíduos e organizações incorporam conhecimentos na produção de bens e serviços que lhe são novos, independente, de serem novos, ou não, para outrem. A inovação só ocorre quando há capacidade local/organizacional/empresarial para o seu desenvolvimento. Ou seja, depende da capacidade cognitiva e de inovações dos agentes – conhecimento demanda conhecimento para ser adquirido e trocado - (ALBAGLI, 2007). Como exemplo, podemos citar o caso da agência A2, que embora considerada empresa de médio porte, incorporou em suas rotinas as demandas do novo paradigma de forma rápida e com resultados positivos, tanto nas inovações tecnológicas e organizacionais, como a assimilação da nova forma de remuneração, mesmo que ainda não esteja sendo utilizada para todos os clientes.

Esses dados vêm ao encontro à primeira hipótese desse estudo que sugere que as agências estão em processo de reconstrução do papel de intermediário, utilizando-se de novas tecnologias, porém, mantendo, de acordo com os seus interesses e trajetória, relação com a forma tradicional nas operações. O processo de reconstrução do papel de intermediário, não acontece de forma linear. A formação e uso de novos conhecimentos e inovações dependem da natureza de cada empresa e exige interação entre o ambiente econômico e as direções das mudanças tecnológicas, bem como a ação dos agentes envolvidos no processo da inovação. Ou seja, ambientes de inovação levam em consideração elementos advindos da herança

cultural e da criatividade peculiar de um grupo social ou organização, que tradicionalmente não são reconhecidos como componentes de inovação.

Dessa forma, conclui-se que a capacitação tecnológica obtida em inovações por cada uma das empresas ao longo de sua trajetória lhes concede uma característica específica, que a diferencia de todas as outras. Sendo assim, a empresa mesmo que deseje alcançar patamares tecnológicos superiores e que pretenda desenvolver tecnologias que estejam no centro do novo paradigma, pode não ter condições de fazê-lo na medida em que sua trajetória passada limita e condiciona suas opções no presente, como verificado com a agência A4, que demonstrou dificuldade na incorporação de novas tecnologias e na nova forma de remuneração. Assim sendo, é justificável que a empresa que apresenta estar melhor “alinhada” com os ditames do novo paradigma tecnológico seja uma agência de turismo global, considerando que as economias mundiais não usufruem de condições iguais para o desenvolvimento de inovações. Essa observação indica que a tendência à utilização das novas tecnologias pelas outras agências deu-se mais por imposição de clientes e fornecedores do que como estratégia de mercado.

O devir do ciberespaço apresenta-se como disputa de projetos e interesses em luta. Para alguns a rede é um espaço livre de comunicação interativa. Para outros deve tornar-se um imenso mercado planetário e transparente de bens e serviços, onde numerosas posições de poder e diversos trabalhos encontram-se ameaçados. Porém, nessa pesquisa, as empresas entrevistadas, cada uma a seu tempo, demonstraram que estão dispostas a reinventar suas funções e transformarem o tradicional papel de intermediário.

Para finalizar, observamos como sendo também elemento relevante na difusão e incorporação das inovações do objeto de investigação desse estudo, o sistema de administração e gestão das agências, por meio de poder subjacente, como produtores de facilidades ou de empecilhos da interação e na difusão de conhecimentos e inovações. Da mesma forma, o fator de competitividade essencial para o sucesso em inovações tecnológicas assenta-se em parte na capacidade cognitiva dos agentes em elaborarem e programarem suas escolhas e estratégias, a partir da realidade e dos interesses locais. Porém, esses elementos foram abordados de forma superficial nessa pesquisa, ficando, portanto, como aspectos a serem aprofundados em estudos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, Sarita. Tecnologia de informação, Inovação e Desenvolvimento. In: **VII CINTROM – Encontro Nacional de Ciência da Informação**. Salvador – BA. De 04 a 06 de junho de 2007.

ARENDIT, Edmilson José. **Introdução à economia do turismo**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.

BANDUCCI, Álvaro Jr.; BARRETO, Margarida. **Turismo e identidade local: Uma visão antropológica**. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

BARRETO, Margarida. O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo. **Horizontes Antropológicos**. Porto Alegre, ano 9.n. 20, p. 15-29, outubro de 2003.

BASTOS, João Augusto; BUENO, N.L. Capacitação Tecnológica. In: BASTOS, João Augusto (Org.): **Capacitação tecnológica e competitividade: O desafio para a empresa brasileira**. Curitiba. IEL, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Ed. Ática, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo; Atlas, 1994.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Porto Alegre. Artmed Editora, 2001.

IANNI, Octávio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

LASTRES, Helena M. M. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. (1999) Ci. Inf., Brasília, v.28, n. 1, jan . Disponível em <http://www.scielo.br> . Acesso em 05 mai. 2010.

LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e Globalização na era do conhecimento**. Organizadoras. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEMO, Cristina. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.

LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo, Ed.34, 1993.

_____. **O que é o virtual?** São Paulo: Ed.34, 1996.

MACIEL, Maria Lucia. Desafios da sociedade da informação. **Liinc em Revista**, v. 3, n. 1, março 2007, Rio de Janeiro, p 3-8 <http://ibict.br/liinc>. Acesso em 06 mai. 2010.

PAIVA, Maria das Graças de Menezes. **Sociologia do Turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

RODRIGUES, Maria de Lurdes. Análise das condições sociais do desenvolvimento da Sociedade da Informação. In: **VI Taller de Indicadores de Ciência y Tecnología Iberoamericano e Interamericano**. Buenos Aires, 2004. http://www.paulocabido.com/files/uevora/SCE/5%20-%201.2.4/texto_portugal.pdf
Acesso em 01 jun. 2010.

ROSENFELD, Cínara. Trabalho, empresa e sociedade; a teoria do reconhecimento de A. Honneth e o teletrabalho. In: **V Workshop Empresa, Empresários e Sociedade**. Porto Alegre, 2006, PUCRS.

ROSSI, Ana Cristina Santos. As Transformações Mercadológicas e do Perfil das Empresas no que tange ao processo de Multinacionalização e à Transnacionalização. **Revista de Negócios Internacionais**. V.4 , n. 6 , 2006, Piracicaba, p 47-53. http://www.unimep.br/rni/n6/RNI6_art07.pdf . Acesso em 30 mai. 2010.

ROVERE, Renata Lèvre. Chaves para o Terceiro Milênio na Era do Conhecimento. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.

TIGRE, Paulo Bastos. Comércio Eletrônico e Globalização: Desafios para o Brasil. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.

_____ Paradigmas Tecnológicos. **Revista de Estudos em Comércio Exterior**. Vol.1 Nº 2 – jan/jun/1997.

VERNA, Julio. **Futuro aponta para negociação e gestão de contas comerciais**. Jornal Panrotas Digital. Edição 8 – 10 a 16 de março de 2009. www.panrotas.com.br. Acesso em 28.10.09.

Roteiro de entrevista:

- 1- Tempo de atuação no mercado:
- 2- Breve histórico da empresa:
- 3- Quando foi a primeira experiência com modelo fee?
- 4- Quais as dificuldades para a empresa para a implantação deste modelo?
- 5- Quais as dificuldades do mercado para a implantação deste modelo?
- 6- Que tipo de reestruturação foi feita nos últimos cinco anos?
- 7- Quais os investimentos em tecnologia?
- 8- Como o Sr.(a) vê o futuro das agências corporativas no mercado?
- 9- Como o Sr. (a) vê o cliente corporativo na conjuntura atual?
- 10- Falar um pouco sobre mercado e fornecedores: