

**MARK PESSOA TUNU**

**FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NOS  
RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO  
DE CASO DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS CORPORATIVAS  
COM SEUS FORNECEDORES PREFERENCIAIS**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Área de concentração: Redes Organizacionais e Inovação**

**Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina**

**São Caetano do Sul  
2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

T837f

Tunu, Mark Pessoa

Fatores facilitadores e dificultadores nos relacionamentos interorganizacionais: um estudo de caso de uma agência de viagens corporativas com seus fornecedores preferenciais / Mark Pessoa Tunu. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.

258p.

Orientador: Prof. Milton Carlos Farina

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Agência de Viagens Corporativas. 2. Relacionamento. 3. Fornecedores. I. Farina, Milton Carlos. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

*Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi*

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

*Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro*

**Gestora do Programa de Pós-graduação e Pesquisa**

*Prof. Dra. Raquel da Silva Pereira*



*Dissertação defendida e aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:*

*Prof. Dr. Milton Carlos Farina (orientador)*

*Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (USCS)*

*Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa (USP)*



*Ao papai,*

*Dedico esta obra por me amar e por me inspirar a viver com perseverança.*

*Por me conceder a oportunidade de estar ao teu lado.*





## AGRADECIMENTOS

A Jesus Cristo, *Rabi* por excelência (Jo. 3.2)\* por estar sempre comigo e por me proporcionar a vida e a saúde que tenho, por permitir que, apesar de todas as dificuldades, eu conseguisse atingir mais este objetivo.

Quero agradecer a todos que diretamente e indiretamente me auxiliaram na realização desta obra. Quero reforçar meus agradecimentos a algumas pessoas especiais que encorajaram e me apoiaram neste período.

Quero agradecer ao papai o Sr. Valdemir Pessoa Tunu, por tudo que tens feito a mim, que sempre me incentivou me dizendo que “conhecimento não ocupa espaço” e aqui estou aprendendo sempre.

Agradeço ao meu amigo professor e orientador Sr. Milton Carlos Farina, por sua paciência, dedicação, disponibilidade e contribuição intelectual.

Agradeço ao meu amigo e pastor Marcos Aurélio Júlio e sua família pela sua amizade e por ter me apoiado em todos os momentos.

Agradeço ao meu amigo Davis Souza Alves por sempre me ajudar e por ser meu amigo.

Agradeço pela grande contribuição deste trabalho ao Professor Edson Keyso de Miranda Kubo.

Agradeço imensamente a professora Maria Aparecida Gouvêa, pelas instruções e orientações que foram relevantes para o aumento da qualidade da pesquisa.

Agradeço ao diretor da Agência de Viagens Corporativa BR (nome fictício) por ter me dado à oportunidade de realizar esta pesquisa em sua empresa.

Agradeço aos Gestores de Relacionamento com fornecedores da agência pela paciência e contribuição.

---

\*Este foi ter de noite com Jesus, e disse-lhe: Rabi, bem sabemos que és Mestre, vindo de Deus; porque ninguém pode fazer estes sinais que tu fazes, se Deus não for com ele. Bíblia Sagrada (Almeida Corrigida e Revisada).



***“Quando você quer algo que nunca teve, você deve  
fazer algo que nunca fez”.***

***Mike Murdock***



## RESUMO

O setor de viagens corporativas começou a se destacar no final do século XX com a internacionalização dos mercados. As agências de viagens corporativas são empresas intermediárias que oferecem a gestão de viagens corporativas e que se colocam entre seus clientes, prestando serviços especializados como a compra de passagens aéreas, reservas em hotéis e locação de veículos, na outra ponta encontram-se seus fornecedores que trabalham para atender com a maior qualidade possível as agências de viagens corporativas e aos seus clientes. Assim sendo, para que as viagens corporativas aconteçam de forma apropriada existe a necessidade de um alinhamento de propósitos comuns entre estes três atores, mais particularmente entre a agência de viagens corporativas e seus fornecedores, com a finalidade de poder atender aos clientes com maior qualidade. O objetivo deste estudo foi o de investigar por meio de um estudo de caso descritivo de caráter qualitativo envolvendo as questões que facilitam e dificultam nos relacionamentos entre uma notável agência de viagens corporativas situada na Grande São Paulo com alguns de seus fornecedores preferenciais, buscando identificar e analisar tais fatores segundo as percepções dos entrevistados da pesquisa. O resultado do estudo gera a percepção de que, embora a agência tenha um relacionamento diferenciado com seus fornecedores preferenciais, existem diferenças sobre algumas perspectivas levantadas no estudo. Indicando que existe um bom trajeto a ser percorrido por estes atores tanto para dirimir os fatores dificultadores quanto para potencializar os fatores facilitadores analisados no relacionamento desta rede.

**Palavras-chave:** Agência de viagens corporativas, Fornecedores, Relacionamento.



## **ABSTRACT**

The corporate travel industry began to stand out since the end of the 20th century with the internationalization of markets. Corporate travel agencies are intermediate companies that offer corporate travel management and which arise among its customers, providing specialized services such as the purchase of airline tickets, hotel reservations and rental cars at the other hand its suppliers working to serve with the highest possible quality corporate travel agencies and customers. Therefore, for the corporate travel perform properly there is a need for an alignment of common purpose between these three actors, more particularly from the corporate travel agency and its suppliers. The aim of this study was to investigate through a descriptive case study of qualitative approach involving issues that facilitate and hinder relationships between a large corporate travel agency located in São Paulo with some of its preferred suppliers in order to identify and analyze such factors in the perception of the persons interviewed. The result of the study generates the perception that although the agency has a different relationship with their preferred suppliers, there are differences on some perspectives raised in the study, indicating that there is a good route to be traveled by these actors both to resolve difficult factors as to potentiate the facilitator factors factor analyzed in this relationship network.

Key Words: Corporate travel agency, Suppliers, Relationship





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Seis C's do Processo de Formação de Valor Relacional.....	43
Figura 2 - Modelo para estabelecimento de parceria – Fatores de sucesso.....	52
Figura 3 - Escala de tangibilidade.....	64
Figura 4 - Modelo Molecular.....	67
Figura 5 - Divisão entre viagens corporativas individuais e turismo de negócios.....	73
Figura 6 - Estrutura de Viagens corporativas.....	74
Figura 7 - Os três principais componentes em viagens corporativas.....	76
Figura 8 - Viagens corporativas individuais.....	78
Figura 9 - Os desafios da política de viagens.....	80
Figura 10 - Desafios do gestor de viagens corporativas.....	82
Figura 11 - Início dos quatro GDS e cias utilizadoras.....	86
Figura 12 - A percepção de confiança dos gestores de relacionamento em relação aos executivos de contas dos fornecedores.....	88
Figura 13 - Fluxo de trabalho Comercial na Agência de Viagens Corporativas BR...98	
Figura 14 - Fluxo de trabalho Operacional na Agência de viagens corporativas BR..99	
Figura 15 - Mapa da rede Agência de Viagens Corporativa BR e fornecedores preferenciais da pesquisa.....	101
Figura 16 - Grupo terrestre participante da pesquisa.....	102
Figura 17 - Relação de comprometimento entre os atores da rede Terrestre.....	155
Figura 18 - Relação de confiança entre os atores da rede Terrestre.....	156
Figura 19 - Relação de cooperação entre os atores da rede Terrestre.....	157
Figura 20 - Relação de interdependência entre os atores da rede Terrestre.....	158
Figura 21 - Relação de qualidade das informações entre os atores da rede Terrestre.....	159
Figura 22 - Compartilhamento de informações sobre metas comuns entre os atores da rede Terrestre.....	160
Figura 23 - Grupo Aéreo e Sistemas participantes da pesquisa.....	164
Figura 24 - Relação de comprometimento entre os atores da rede Aéreo e Sistemas.....	210
Figura 25 - Relação de confiança entre os atores da rede Aéreo e Sistemas.....	211
Figura 26 - Relação de cooperação entre os atores da rede Aéreo e Sistemas.....	212
Figura 27 - Relação de interdependência entre os atores da rede Aéreo e Sistemas.....	213
Figura 28 - Relação de qualidade das informações entre os atores da rede Aéreo e Sistemas.....	214
Figura 29 - Compartilhamento de informações sobre metas comuns entre os atores da rede Aéreo e Sistemas.....	215

Figura 30 – Proposição.....	221
-----------------------------	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões Teóricas das Relações Interorganizacionais.....	39
Quadro 2 - Indicadores de Valor Relacional.....	44
Quadro 3 - Principais Vantagens / Benefícios da atuação em redes.....	45
Quadro 4 - Características do relacionamento comprador-fornecedor.....	50
Quadro 5 - Especificidades que distinguem as empresas prestadoras de serviços de bens.....	65
Quadro 6 - Modelo molecular expandido.....	68
Quadro 7 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Gestora de relacionamento.....	109
Quadro 8 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Rede de Hotéis A.....	119
Quadro 9 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Rede de Hotéis B.....	128
Quadro 10 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Locadora de Veículos D.....	138
Quadro 11 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Locadora de Veículos E.....	149
Quadro 12 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Aéreo e Sistema.....	179
Quadro 13 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Companhia Aérea.....	181
Quadro 14 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Companhia Aérea G.....	190
Quadro 15 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Sistema H.....	199
Quadro 16 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Sistema I.....	206



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Receita Operacional Total – 2012/2014.....	71
Tabela 2 - Comparativo de participação relativa em viagens corporativas no Brasil....	72



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABGEV:** Associação Brasileira dos Gestores de Eventos e Viagens Corporativas

**ABRACORP:** Associação de Agências de Viagens Corporativas

**ALAGEV:** Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas

**B2B:** Business to Business

**GDS:** Sistemas de Distribuição Global

**IATA:** Associação Internacional de Transporte Aéreo

**IEVC:** Indicadores Econômicos das Viagens Corporativas

**PIB:** Produto Interno Bruto

**RIO:** Redes Interorganizacionais

**TMC:** *Travel Management Companies*

**USCS:** Universidade Municipal de São Caetano do Sul

**WTO:** World Travel Organization

**WTTC:** World Travel & Tourism Council





# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	31
1.1. Problematização.....	33
1.2. Objetivo.....	33
1.3. Justificativa do estudo.....	34
1.4. Delimitações do estudo.....	35
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	36
2.1. Redes Interorganizacionais – RIO.....	36
2.2. Redes Interorganizacionais e Fornecedores.....	49
2.2.1. Os atributos da parceria.....	52
2.2.1.1. Comprometimento.....	52
2.2.1.2. Confiança.....	53
2.2.1.3. Cooperação.....	54
2.2.1.4. Interdependência.....	55
2.2.2. Comportamento na comunicação da parceria.....	56
2.2.2.1. Qualidade e participação.....	56
2.2.2.2. Compartilhamento de informação.....	57
2.2.3. Solução de conflitos na parceria.....	57
2.2.3.1. Colaboração.....	58
2.2.3.2. Subestimação.....	59
2.2.3.3. Dominação.....	59
2.2.3.4. Acomodação.....	59
2.2.3.5. Compromisso.....	60
2.3. Serviços.....	61
2.4. Breve caracterização do setor de viagens corporativas.....	70
<b>3. PROPOSIÇÕES DA EMPRESA-CASO</b> .....	88
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	90
4.1. Tipos de pesquisa.....	90
4.2. Seleções do caso e sujeitos da pesquisa.....	92
4.3. Validade no instrumento de coleta.....	93
4.4. Procedimentos para coleta de dados.....	94
4.5. Procedimentos análise dos resultados.....	96

<b>5. ESTUDO DA EMPRESA-CASO</b> .....	97
5.1. Gestora de Relacionamento com Fornecedores Terrestre.....	106
5.1.1. Rede de Hotéis A.....	116
5.1.2. Rede de Hotéis B.....	125
5.1.3. Locadora de Veículos D.....	134
5.1.4. Locadora de Veículos E.....	144
5.1.5. Síntese da Análise do Grupo Terrestre.....	156
5.2. Gestor de Relacionamento com Fornecedores Aéreos e Sistemas.....	165
5.2.1. Companhia Aérea F.....	178
5.2.2. Companhia Aérea G.....	187
5.2.3. Sistema H.....	296
5.2.4. Sistema I.....	204
5.2.5. Síntese da Análise do Grupo Aéreo e Sistema.....	211
<b>6. SÍNTESE DA ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	220
<b>7. PROPOSIÇÕES DO ESTUDO</b> .....	222
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	225
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	227
<b>APÊNDICES</b> .....	241
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA DA AGÊNCIA DE VIAGENS/FORNECEDOR (indicando as referências).....	242
APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA DA AGÊNCIA DE VIAGENS/FORNECEDOR PRÉ-TESTE (com a justificativa da relevância de cada pergunta).....	245
APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA DA AGÊNCIA DE VIAGENS/FORNECEDOR PÓS PRÉ-TESTE (com as justificativas de inclusões/retiradas e a modificações de algumas perguntas).....	250
APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA: AGÊNCIA DE VIAGENS E FORNECEDORES (versão final).....	255
APÊNDICE E: DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO CARTA-CONVITE PARA PESQUISA.....	258
APÊNDICE F: DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO VISÃO GERAL DO ESTUDO.....	259
APÊNDICE G: DA TRANSCRIÇÃO DE ALGUMAS RESPOSTAS ESPONTÂNEA DE ALGUNS ENTREVISTADOS DO ESTUDO.....	262

## 1. INTRODUÇÃO

As agências de viagens são empresas que prestam serviços especializados como a compra de passagens aéreas, reservas em hotéis, locação de veículos, oferecendo facilidades nas viagens, sejam estas a lazer ou a negócios e intermedia estes serviços entre seus fornecedores e clientes.

As agências de viagens surgiram no Brasil em meados do século XX e estão passando por transformações principalmente em relação às novas tecnologias e com o surgimento da internet (CASTRO, 2008).

Desde a década de 90 as agências de viagens têm buscado se aperfeiçoar para ofertar produtos e serviços direcionados aos seus respectivos consumidores, sejam estes em busca de viagens a lazer ou em busca de viagens a negócios.

De acordo com o relatório da Boeing 2015, entre a última década do século XX e a primeira década do século XXI com a internacionalização dos mercados houve um crescimento anual de demanda por viagens de cinco por cento em média. Sob este aspecto trouxe de igual modo a demanda por viagens a negócios, por um público de executivos viajantes que impulsiona a especialização e a gestão das agências de viagens corporativas, conhecidas no mundo como *Travel Management Companies* (TMCs).

Pode-se ressaltar no que se referem às viagens corporativas que existem três relevantes atores:

- 1) Cliente: estão divididos em dois tipos, o primeiro são empresas, ou seja, Pessoa Jurídica, que necessita de serviços de viagens para que seus negócios tanto em território nacional quanto internacionalmente possam ser realizados, o segundo classe diz respeito aos funcionários viajantes, são estes quem executam as ações deliberadas pelas empresas e concretizam os negócios determinados por estas.
- 2) Agências de viagens corporativas (TMCs): estas TMCs são responsáveis por atender todas as solicitações de seus clientes com a maior qualidade possível e de gerar relatórios com exatidão para as empresas. Esses relatórios contêm, por exemplo, quantas vezes um

determinado funcionário viajou, se hospedou, alugou veículos, quais foram as classes dos voos, categorias de hospedagens e os respectivos preços. É uma empresa que intermedia as compras com diversos fornecedores para atender da melhor forma possível seus clientes.

- 3) Fornecedores: são responsáveis por fornecerem seus produtos ou serviços segundo suas especialidades, atendendo os requisitos tanto das agências de viagens corporativas quanto das empresas e de seus funcionários, como por exemplo, viagens aéreas, terrestres, hospedagens, acesso aos sistemas de solicitações, aluguel de veículos, entre outros. Estes atores estão caracterizados em uma rede pela troca nas relações entre estas múltiplas empresas e pela interação existente nesta trama (MÖLLER; WILSON, 1995)

Neste sentido para que as viagens corporativas ocorram de forma satisfatória faz-se necessário a busca de objetivos comuns. Do lado das organizações existe um alto custo das viagens de negócios que está forçando estas empresas a encontrar novas formas de reduzir suas despesas de viagens. Por exemplo, podem-se reduzir as despesas restringindo a quantidade de viagens efetuadas pelas organizações. Desta forma pode reduzir despesas, mas pode impactar negativamente sobre a capacidade no atendimento ou até mesmo em manter com sua presença com sua base de clientes. Portanto, isso pode se tornar uma iniciativa autodestrutiva (EGAN, 2002).

Para os funcionários viajantes, é esperado além dos resultados de suas viagens, o cumprimento da política de viagem que já está estabelecida e esses necessitam de rapidez e desembaraços em suas solicitações, conforto e comodidade nas viagens puxando para cima os gastos das organizações.

Sendo assim, existe neste cenário a necessidade de parcerias que conduzam a um nível de satisfação geral que indicado por Bastos (2006) são os fatores de sucesso, respaldados em: atributos da parceria, comportamento na comunicação da parceria e técnicas de solução de conflitos da parceria e de elementos de alto valor relacional indicado por Begnis (2007) como, por

exemplo, cooperação, comunicação, compartilhamento, confiança, comprometimento e compensação. Essas necessidades envolvem todas as empresas, e principalmente as agências de viagens corporativa e fornecedores, a agência de viagens pelo fato de receber, tratar e ajustar as solicitações, e aos fornecedores por prestarem o serviço final a estes clientes.

Portanto é importante notar que a questão dos relacionamentos e parcerias entre as TMCs e os fornecedores concede indicações sobre a extensão dos desafios que devem ser observados no que tange a harmonia e coordenação de suas atividades, e juntas prezarem pelo objetivo de fornecer aos compradores serviços de qualidade.

Tendo em vista os tópicos abordados e analisando os fatores apontados por Mohr e Spekman (1994), Begnis (2007) e por outros autores, emergiu um uma questão problema que será apresentada adiante.

### **1.1. Problematização**

Partindo do entendimento da conjuntura referida anteriormente na introdução, a questão central a ser investigada nessa dissertação é: **Quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas e seus fornecedores preferenciais?**

### **1.2. Objetivo**

*Geral:*

Investigar as questões que facilitam e dificultam os relacionamentos no setor de viagens corporativas e seus fornecedores.

*Específicos:*

- a) Identificar quais são os fatores que facilitam e dificultam o relacionamento entre uma agência de viagens corporativas e os fornecedores preferenciais;

- b) Analisar as facilidades e dificuldades apontadas no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas e seus fornecedores preferenciais.
- c) Identificar a diferença de percepções entre uma agência de viagens corporativas e seus fornecedores preferenciais.

### **1.3. Justificativa do estudo**

Este trabalho objetivou realizar o aprofundamento da discussão sobre os fatores que facilitam e dificultam o relacionamento entre uma agência de viagens corporativas com seus fornecedores preferenciais. Que podem neste relacionamento não apenas comprometer o desempenho entre estes atores, mas também ao terceiro ator que são os clientes corporativos. Ou seja, perceber os fatores que facilitam e dificultam tal relacionamento torna-se o ponto de partida para promover coesão entre esses atores. Mohr e Spekman (1994) ressaltam que os relacionamentos que obtiveram sucesso são qualificados por terem maior comprometimento, confiança, cooperação e interdependência.

Do ponto de vista estratégico para as agências e fornecedores, a manutenção e promoção deste relacionamento podem transformar estas empresas diferenciando-as em seu segmento de atuação.

Gustafson (2012) reitera que os desenvolvimentos de relacionamentos entre fornecedores e agência de viagens corporativas encontram-se cercados por interesses mútuos e potenciais conflitos.

Para a comunidade acadêmica, este trabalho se justifica ainda pelo grau de complexidade de pesquisa acerca dos elementos que constitui o relacionamento, especialmente entre as empresas deste setor. Além disso, pelo baixo índice de publicações acadêmicas investigadas na literatura sob a ótica do relacionamento entre as agências de viagens corporativas e fornecedores.

#### 1.4. Delimitações do estudo

Esta pesquisa optou por concentrar-se na relação entre a empresa pesquisada que é uma agência de viagens corporativas e seus preferenciais fornecedores, a empresa-caso está com 60 anos de experiência no mercado, cuja principal atividade nos últimos 18 anos é a gestão de viagens de empresas clientes. Esta agência é uma filial que está situada na grande São Paulo.

Esta pesquisa não pretende se aprofundar em todos os aspectos relacionados, objetivando maior atenção aos relacionamentos entre uma empresa intermediária de prestação de serviços e seus preferenciais fornecedores.

Desse modo e em concordância com Bastos (2006), neste trabalho não se aspira explorar todos os conceitos de relacionamentos entre os atores parte desta análise em outros contextos como, por exemplo, entre fornecedores preferenciais e não preferenciais. Intenta-se utilizar alguns conceitos que foram experimentados anteriormente em outros estudos e que seja apropriado para o caso dessa pesquisa (BASTOS, 2006).

A discussão neste trabalho será restrita às percepções entre a empresa-caso (agência de viagens corporativas) e de seus preferenciais fornecedores (companhias aéreas nacionais e internacionais, redes de hotéis, locadoras e sistemas) quanto a este relacionamento que pode ser considerado como relacionamento de parceria.

Dessa forma, será apresentada no próximo capítulo, a revisão da literatura, que tem fundamento para a pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A prospecção deste estudo respaldou-se nas teorias e pesquisas relacionadas aos temas subsequentes: Redes Interorganizacionais (RIO); Redes Interorganizacionais e fornecedores, Serviços e uma breve caracterização do Setor de Viagens Corporativas. A proposta foi elaborar uma revisão bibliográfica sobre os temas indicados e de acordo com os conhecimentos apreendidos e utilizá-los de maneira mais distinta na exposição da questão de pesquisa.

### 2.1. Redes Interorganizacionais – RIO

As redes interorganizacionais são formadas por estruturas em que as relações entre os atores, apresentam diversas tipologias de redes. Castells considera que “[...] as redes estão, de fato, se espalhando por toda a economia, extinguindo, por meio da concorrência, as formas rígidas anteriores de organização empresarial” (CASTELLS, 1999, p. 202).

O volume dos estudos concernentes a redes interorganizacionais possivelmente encontre justificativa na certificação empírica de que as organizações requerem interagir com o seu ambiente para ter acesso aos recursos para demandar às suas atividades (ALDRICH, 1979).

Da mesma forma e de acordo com pesquisas realizadas por Verschoore Filho (2006), os estudos publicados nas décadas de 80 e 90, em diversas esferas da teoria organizacional, como inovações tecnológicas por (HÅKANSSON, 1989; HAGEDOORN, 1990; TEECE, 1992; FORD; THOMAS, 1997), aprendizagem organizacional (KRAATZ, 1998; STUART *et al.*, 1998; HÅKANSSON *et al.*, 1999; BEEBY; BOOTH, 2000), marketing (CRAVENS; PIERCY, 1994; SNOW, 1997; ACHROL; KOTLER, 1999) e desenvolvimento de competências (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; GULATI, 1999), foram úteis nas redes interorganizacionais.



Por este âmbito, as redes interorganizacionais dizem respeito à interação entre organizações (CROPPER *et al.*, 2008) e têm a atribuição de criar valor para os participantes que se comprometem a fazer parte dessa estrutura. Na qualidade de rede, pode ser um tipo de relação caracterizada como “uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações” (MASTERALEXIS; BARR; HUMS, 2009, p. 507).

Particularmente para organizações de menor porte, as redes retratam uma condição favorável para a aquisição de melhores possibilidades do que para competir isoladamente, dado que “[...] elas não controlam os mercados, mas são controladas por ele” (BEST, 1990, p. 130). Desse modo, as redes surgem como uma alternativa organizacional oportuna para as necessidades das atividades produtivas atuais: “[...] é possível afirmar que no futuro a forma ótima de organização industrial não será nem as pequenas nem as grandes companhias, mas as estruturas em rede que combinam as vantagens de ambas” (FUKUYAMA, 1995, p. 341).

Dessa forma, as redes interorganizacionais são constituídas por estruturas dinâmicas nas quais as relações entre atores, atividades e recursos estão sendo alteradas de uma maneira mais intensa de conversão, não somente pelo pretexto da dinâmica do sistema econômico, bem como pelos movimentos dos atores que buscam auferir aumentos de seus controles sobre as atividades, recursos e até mesmo de outros atores (BRITO, 2001). Entendem-se como relacionamento interorganizacional os fluxos, as transações, e conexões de recursos relativamente perenes que sucedem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990).

Nesse sentido, o termo rede até este momento gera ambiguidade pelo fato de existir uma heterogeneidade de tipologias de redes existentes. Conseqüentemente, caracteriza-se uma árdua tarefa alcançar uma definição unânime do tema. Entretanto, segundo os autores Marcon e Moinet (2001), e Balestrin (2005), são identificadas quatro categorias abrangentes de redes:

- a) **Redes Horizontais**, engendradas por empresas independentes compostos por um mesmo elo da cadeia de produção, exercendo em

conjunto fundamentado da cooperação, sem o dever da coordenação de uma empresa líder.

- b) Redes Verticais**, mantidas por meio de uma interdependência hierárquica entre os membros, equivalente a uma relação entre matriz e filial, em que uma organização tenta coordenar e dirigir os esforços das demais organizações do grupo e nos elos da cadeia produtiva deste.
- c) Redes Informais**, formadas sem a instituição contratual de regras, em que a interdependência entre os membros é estimulada por ambições comuns e a continuidade se dá pela confiança do grupo.
- d) Redes Formais**, originadas das relações instituídas por meio de dispositivos contratuais que, por sua vez, estão alicerçados pela formalidade.

A caracterização da rede dispõe de uma gama de outros termos que são utilizados nos formatos dos relacionamentos interorganizacionais, por exemplo, alianças estratégicas, redes, coligações, relacionamentos interfirmas e parcerias (WAUGH, 2009).

Silva *et al.* (2008) indicam que sua importância é perceptível em organizações de pequeno e médio porte, que, em razão da competitividade, não conseguem agir separadamente e, assim, pelo mercado. (CROPPER *et al.*, 2008) indicam que os estudos sobre os relacionamentos interorganizacionais detêm-se no entendimento tanto de seu caráter e de seu padrão, quanto de suas origens, princípios e consequências desse tipo de relacionamento.

Como resultado, busca-se articular um ambiente em que possa haver trocas econômicas, partilhamento de informações, instrução, habilidades e recursos necessários às atividades organizacionais desenvolvidas numa rede, estimulando a utilidade de organizações e do meio acadêmico por esse fenômeno (BALESTRIN; VARGAS, 2003). Entretanto, no conceito de Van de Ven (1976 *apud* PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007), na medida em que duas ou mais organizações estão atraídas em um relacionamento, elas constituem um sistema social com alguns componentes:

- a) O comportamento entre os integrantes é apontado com o propósito de alcançar os objetivos coletivos e individuais;
- b) Os processos de interdependência surgem da divisão de tarefas e funções entre estes membros;
- c) Um arranjo interorganizacional pode acontecer em forma de uma unidade e tem uma identidade específica separada dos seus membros.

Cunha (2004) indica por meio de levantamento, oito concepções teóricas sintetizadas referentes aos estudos de relacionamentos interorgancionais, no qual há indicações sobre origem do pensamento, as dimensões teóricas, termos chaves, e referência dos autores, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões Teóricas das Relações Interorganizacionais

<b>ORIGEM DO PENSAMENTO</b>	<b>DIMENSÕES TEÓRICAS</b>	<b>TERMOS CHAVES</b>	<b>AUTORES</b>
Sociologia	Teoria da troca	Trocas Sociais; Estrutura Social; Relações de Interesses.	Blau1978; Cook 1978,1989,1992; Cook e Yamagishi 1992.
Sociologia Biologia	Ecologia Organizacional	Sobrevivência organizacional; Variação/Seleção/ Retenção; Evolução no Tempo.	Hannan e Freeman 1989 Aldrich 1978,1979.
Ciência política Sociologia	Dependência de recursos	Cooperação; Conflito de Interesses; Interdependência; Poder Sobrevivência.	Oliver 1990; Pfefer e Salancik1978; Axelrod1978.
Sociologia Economia	Redes cooperativas	Associações; Mecanismos de Controle; Parceria.	Miles e Snow1982, 1986; Whetten 1981.
Sociologia	Redes sociais	Interação; Trocas Sociais; Estrutura de Relacionamento; Comunicação; Normas.	Aldrich e Whetten1984; Nohria1992; Chrisholm 1996; Burt 10 77, 10 80, 1982; Granovetter 1980, 1981,1991.
Sociologia	Institucionalismo	Mudanças Ambientais; Legitimidade; Isomorfismos Miméticos; Coercitivo e Normativo.	Dimaggio e Powell 1983 <i>apud</i> Pascotto, 2014; Scott, 1992 e 1995; Meyer e Rowan 1990.
		Acordos Colaborativos; Oligopólios;	Williansom 1975, 1985;

Economia Sociologia	Custos de transação	Estrutura de Governança; Domínio de Mercados.	Phillips 1978.
Economia Industrial	Estratégia	Alianças; Atitudes Cooperativas/ Concorrenciais; Arranjos Híbridos.	Porter 1980,1986.

Fonte: adaptado de Cunha (2002).

Embora cada uma tenha um eixo específico de estudo, essas teorias não estão alienadas em si, mas se inter-relacionam inclusive pela limitação inerente a cada teoria. Por este ponto de vista se faz usual a utilização de mais de uma fundamentação teórica para a estruturação de argumentos entre pesquisadores. Notam-se alguns exemplos de composições entre algumas teorias como, por exemplo, redes cooperativas e custos transacionais (BRITTO, 2000), teoria da troca e redes sociais (COOK; YAMAGISHI, 1992), entre outras.

O estudo dessas teorias possibilita compreender de modo mais amplo os relacionamentos interorganizacionais.

A utilização de cada teoria depende da vinculação do pesquisador ao seu estudo que será discorrido de maneira sucinta, com base na teoria das redes cooperativas e a teoria da troca. A primeira, por entender que as trocas sociais influenciam tanto quanto as econômicas na evolução das parcerias, a segunda por entender quais são as motivações tanto em relação às recompensas quanto da forma distinta de transação.

A disposição em estabelecer relações interorganizacionais também pode ser vista como um recurso que contribui para a conquista de objetivos estratégicos. O ingresso a novos mercados ou no desdobramento de novos produtos pode incentivar a instauração de relações interorganizacionais pela formação de alianças estratégias entre as organizações que possuem recursos complementares entre si (CASTRO, 2007).

Desta forma, os relacionamentos cooperativos exercem a condição de facilitadores das ações estratégicas nas quais as relações formais e informais oportunizam o acesso aos recursos e conhecimentos necessários ao alcance das metas organizacionais (SCHERMERHORN, 1975).

A utilização dos conceitos de redes na segunda década do século XXI transcorre de duas situações, a primeira em razão das empresas que trabalham de forma isolada no mercado tende a minimizar suas chances tanto para prosseguir com suas atividades quanto para se desenvolver; a segunda pelo aumento da competitividade (CANDIDO; ABREU, 2000). Para estes autores, existe uma relação entre organizações que trabalham isoladamente e pelo aumento da competitividade no estabelecimento das relações interorganizacionais.

De acordo com Cunha (2002) a concepção de redes cooperativas revelou-se como uma opção da teoria da dependência de recursos e sua concepção foram aplicadas para explorar as relações intraorganizacionais e interorganizacionais. As empresas que buscam pelo relacionamento compartilhando recursos e riscos promovem benefícios aumentando sua competitividade (DAFT, 1999). Para Grandori e Soda (1995) as organizações fazem uso da cooperação e coordenação para estimular o desenvolvimento de suas atividades na ampliação de recursos como: negociação, comunicação, direção e coordenação social, tomada de decisão, troca de informações e pessoal, incentivos e planejamento. A eficiência reforça a relevância da obtenção de meios para as organizações envolvidas, gerando uma racionalidade na proporção em que as organizações buscam maximizar seus ganhos nesta interação (OLIVER, 1990; WHETTEN; LEUNG, 1979).

Em conformidade com Vasconcelos, Milagres e Nascimento (2005), parte significativa do valor dos produtos e serviços é desenvolvida em redes interorganizacionais e não mais de forma isolada por uma única empresa. De acordo com esses autores, existem algumas demonstrações, como o caso da rede liderada pela Toyota, a qual revelou que os relacionamentos mais cooperativos entre os membros da cadeia produtiva, proporcionam o maior compartilhamento do conhecimento e cooperando mais para a competitividade das corporações envolvidas. Reforçam ainda, que a fundação, o compartilhamento e a apreensão de valor demandam da necessidade em observar e compreender as empresas dentro do cenário da sua cadeia produtiva.

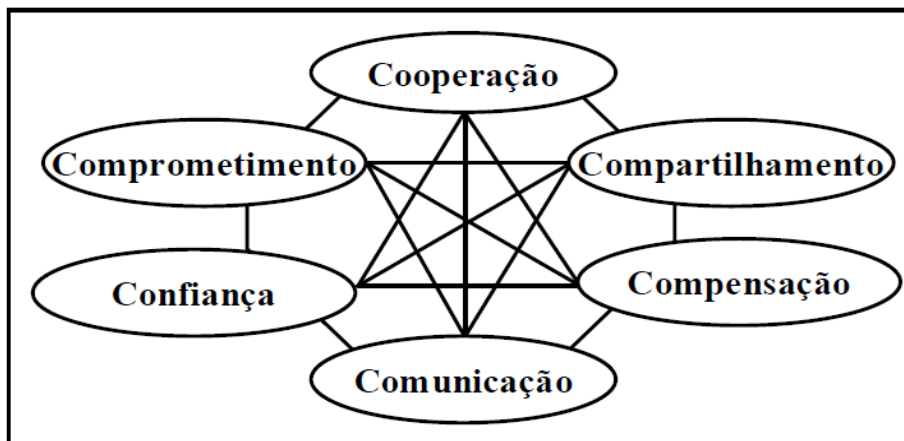
Nos relacionamentos interorganizacionais, entende-se que exista o processo de formação de valor. A criação de valor é um processo que intercorre nas atividades aprimoradas no interior das empresas (cadeia de valores das empresas – PORTER, 1989).

Begnis (2007, p. 4) indica que existem dois tipos de valores, o valor transacional ou de mercado que estão respaldados apenas em permutas ou trocas de mercadorias e que “O valor transacional é formado pela conjunção de atributos intrínsecos de baixo nível de abstração e complexidade, estes estão relacionados diretamente com as características físicas dos bens vinculados aos critérios objetivos da qualidade”, ou seja, se há um relacionamento superficial entre organizações caracterizado somente pela relação comercial, focados na qualidade dos serviços ou produtos em si, pode se dizer que não há formação de outro valor senão o transacional. Begnis *et al.* (2011) ressaltam que o valor relacional, encontra-se fundamentado na formação de valor através do relacionamento interorganizacional e, por este viés, é essa fase de formação do valor em que se legitima a fundação e consolidação da cooperação de longo prazo entre as empresas. Begnis *et al.* (2011, p. 3) “[...] o valor relacional é formado pela conjunção de atributos extrínsecos de alto nível de abstração e complexidade, diretamente associado aos valores pessoais e/ou relacionais”. Neste sentido, pode-se admitir que à medida que são firmadas parcerias mais fortes, estas são aquelas que apresentam um nível maior de formação de valor circundando elementos relacionais.

A formação de valor relacional é um sistema complexo que provoca a distribuição das capacidades essenciais das organizações construindo um sistema de valor que é maior do que a soma destas competências individuais de cada empresa (BEGNIS, 2007).

Begnis (2007) aponta um modelo do processo de formação de valor relacional em que estão inter-relacionados. Cada um destes dados singulares exerce uma ação sobre o fluxo de formação de valor, que por sua vez estão conectados entre si e cada um destes itens influi em outros e, por conseguinte em sua totalidade conforme descrito na Figura 1.

Figura 1 - Os Seis C's do Processo de Formação de Valor Relacional



Fonte: Begnis (2007, p. 138).

No estudo de Begnis *et al.* (2011), é apresentado o processo de formação de valor relacional, que se apoia no desempenho de ao menos seis elementos básicos, são eles: **cooperação** evidenciando a cooperação como questão principal nos relacionamentos interorganizacionais, Nielsen (1988) pretendeu apresentar que o trabalho cooperativo pode ampliar a eficácia das organizações em vários aspectos. **Confiança** de acordo com Das e Teng (1999), as alianças são consideradas como acordos de confiança entre empresas com diferentes dimensões como, por exemplo, a confiança na capacidade e confiança na reputação. A confiança na capacidade refere-se a crença de que o outro corresponderá segundo suas capacidades técnicas. A confiança na reputação destaca-se pela esperança de que o parceiro tenha a responsabilidade e honestidade defendendo os interesses do outro acima de seus interesses.

**Compensação**, segundo Walter, Ritter e Gemünden (2001) o valor relacional é estruturado na proporção em que as parcerias fornecem certa compensação no relacionamento interorganizacional, seja através do aperfeiçoamento da reputação, do ingresso a certos fornecedores, entre outros. **Comunicação**, na concepção de Ulaga (2003) a comunicação pessoal empenha-se na criação de valor para o aprimoramento na própria comunicação, na assimilação de cada propósito tanto dos fornecedores quanto dos clientes no relacionamento e nas soluções eficazes de eventos ocasionais.

**Compartilhamento** é evidenciado no sentido no compartilhamento tecnologias e informações entre empresas (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001). **Comprometimento**, existem alguns fatores que influenciam diretamente no comprometimento nos relacionamentos interorganizacionais que são: os benefícios do relacionamento, a comunicação e os custos pelo término. O valor relacional se dá uma vez que existe o comprometimento entre as empresas inferindo valor positivo nesta relação (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001)

Baseado nesta representação teórica em que foi composto os 6 C's (do processo de formação de valor relacional), que diz respeito ao valor relacional da Figura 1. É possível apontar que este pode ser avaliado por meio da observação e do grau de relevância conferido aos seguintes indicadores:

Quadro 2 - Indicadores de Valor Relacional

INDICADORES	AUTORES
Interação pessoal	ULAGA, 2003
Interação pessoal, conhecimento tecnológico e potencial inovativo do parceiro.	ULAGA, 2003; WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003.
Conhecimento do mercado	ULAGA, 2003; WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003.
Capacidade de transformar informações em estratégias de criação de valor para o consumidor	HARMSSEN e JENSEN, 2004.
Favorecimento do aprendizado interorganizacional	KALE, DYER e SENGH, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003.
Redução da ameaça de comportamentos oportunistas	SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003.
Nível e qualidade do intercâmbio de informações	SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001.
Profissionalismo do parceiro	SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001.
Potencial efeito sobre os lucros	WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003.
Potencial efeito sobre o volume de negócios	WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003.
Potencial efeito sobre as chances de sobrevivência no negócio	WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001.
Efeito imagem: potencial de melhoria da imagem organizacional	WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001.
Efeito acesso e rede: possibilidade de acessar outras organizações através do parceiro	WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003.



Fonte: Adaptado de Begnis, *et al.* (2011).

Deste modo, os relacionamentos interorganizacionais concebidos sob o aspecto de redes, tem a possibilidade de ser considerado como uma estrutura dirigida à formação de valor, levando em consideração o cliente final (BEGNIS *et al.*, 2011). Estes fatores estão intrinsecamente conectados e relacionam-se sobre o processo de formação de valor, fortalecendo a sua análise na qualidade de um fenômeno complexo.

Neste contexto, confirma-se a existência de aspectos facilitadores e dificultadores nos relacionamentos interorganizacionais que influenciam no desenvolvimento e na preservação das relações entre empresas, intermediando-as nas negociações, acordos e no cotidiano destas organizações.

Para Candido e Abreu, (2004) e Oliver, (1990) os fatores facilitadores e dificultadores são interpretados pelos ângulos ambientais e organizacionais que podem incentivar ou tolher algum relacionamento, isto é, sua formação e manutenção.

Desta forma, diferentes pesquisadores argumentam sobre as facilidades e dificuldades no comportamento em redes interorganizacionais. Diversos autores admitem sobre os benefícios da atuação por meio das redes interorganizacionais, no desenvolvimento de ações comuns e cooperativas entre as organizações que participam da rede, que se encontram de forma abreviada no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais Vantagens / Benefícios da atuação em redes interorganizacionais

Autor / data	Discussão	Vantagens / Benefícios
	Num ambiente onde a maioria dos fabricantes é	<input type="checkbox"/> Especialização das empresas; <input type="checkbox"/> Melhoria na eficiência das empresas, na produtividade e estabilidade financeira; <input type="checkbox"/> Novas oportunidades de financiamentos, credibilidade, acesso às inovações e aumento do prestígio;

Powell (1990 <i>apud</i> PASCOTTO, 2014)	altamente especializada e cada firma depende do sucesso da outra firma produtora que, por fim, se complementam.	<input type="checkbox"/> Redução da disputa pelo consumidor, da competição, fragmentação e duplicidade de serviços e da competição por recursos escassos; <input type="checkbox"/> Aumento da participação do mercado; <input type="checkbox"/> Construção de oportunidades para captação de recursos e alianças; <input type="checkbox"/> Promove o <i>networking</i> ; <input type="checkbox"/> Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas; <input type="checkbox"/> Identificação de lacunas de entregas.
Humphrey e Schmitz (1995 <i>apud</i> PASCOTTO, 2014)	Resultado de um conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva	<input type="checkbox"/> divisão do trabalho; <input type="checkbox"/> especialização entre produtores; <input type="checkbox"/> estipulação da especialidade de cada produtor; <input type="checkbox"/> surgimento de fornecedores de matérias-primas e de máquinas; de agentes atuantes em mercados distantes; de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; de uma classe de trabalhadores assalariados qualificados e com habilidades específicas, e de associações para a realização de <i>lobby</i> e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.
Ribault <i>et al.</i> (1995)	Consideram que uma rede pode assumir vasta diversidade de forma de atuação, não podendo listar um conjunto único de vantagens de sua constituição.	<input type="checkbox"/> especialização das empresas da rede, pois é ao nível da rede que acontece o contínuo <i>know-how</i> das atividades; <input type="checkbox"/> escolha de parceiros por afinidade, constituindo uma rede original em relação às empresas concorrentes, conferindo elevado grau de exclusividade aos participantes; <input type="checkbox"/> troca de informação sobre novas oportunidades por meio de um sistema de comunicação eficaz.
Wittmann <i>et al.</i> (2004)	O marketing é considerado como o principal fator competitivo da rede. As ações devem diferenciar os produtos e empresas, divulgar e fortalecer a marca, conferindo identidade e credibilidade das empresas junto aos clientes, fornecedores e mercado.	<input type="checkbox"/> Preço, atendimento e padronização conferidos aos associados, defendidos como forma de diferenciação da rede perante a concorrência. Preços mais baixos podem ser propiciados pela economia de escala em aquisições conjuntas; o atendimento pode ser uniformizado por meio de programas de treinamento aos colaboradores; e a padronização, pela adoção de rotinas comuns, <i>layouts</i> , uniformização dos colaboradores e melhoria no ambiente interno e externo.

Fusco <i>et al.</i> (2005)	Alcance de vantagens de escala, escopo e velocidade.	<input type="checkbox"/> Aumento da competitividade em mercado doméstico e internacional; <input type="checkbox"/> estímulo às oportunidades de negócios; <input type="checkbox"/> aumento das exportações (quando o caso); <input type="checkbox"/> formação de novas bases de capitais; <input type="checkbox"/> criação de novos negócios; <input type="checkbox"/> redução de custos.
Zago <i>et al.</i> (2007)	Sociedade em rede potencializa a eficiência produtiva e possibilita a busca de objetivos em longo prazo e menor custo de distribuição. Empresas se tornam mais competitivas, ágeis e flexíveis para atender o mercado.	<input type="checkbox"/> menor custo por unidade produzida; <input type="checkbox"/> aumento da eficiência econômica; <input type="checkbox"/> redução das incertezas e riscos ambientais; <input type="checkbox"/> benefícios relacionados a preços, prazos perante fornecedores, fortalecimento da marca, ganho em marketing conjunto e de mercado.
Flecha (2010)	Alianças estratégicas firmadas por meio das redes permitem às empresas maior agregação de valor ao seu produto/serviço oferecido.	<input type="checkbox"/> flexibilidade de produtos e serviços; <input type="checkbox"/> diferenciação das empresas no mercado; <input type="checkbox"/> aprendizado com os parceiros; <input type="checkbox"/> desenvolvimento de competências.

Fonte: Pascotto (2014).

Como pode ser visto no Quadro 3, muitos são os proveitos advindos do trabalho em rede de empresas. As facilidades se tornam o objeto de ligação destas ações elaboradas pelas empresas em redes. Zago *et al.* (2007) indicam que, pelo fato de aumentar sua capacidade na produção, e tendo em vista medidas de longo prazo em conjunto com seus parceiros, tornam as redes mais competitivas, rentáveis e flexíveis. No setor de serviços isso ocorre quando, por exemplo, existe investimento em um determinado sistema que permite maior eficiência, favorecendo a comunicação, a oferta de serviços, redução de custos, bem como um melhor atendimento de sua demanda. Para Flecha (2010) os acordos estratégicos gerados por redes de empresas possibilita agregar valor ao serviço ofertado. A diversidade entre as empresas da rede as torna mais flexíveis provocando a formação do conhecimento entre os parceiros, o que torna o serviço ofertado um diferencial no mercado.

Uma rede subsiste pela vontade das empresas envolvidas, favorecendo o desenvolvimento de vínculos mais intensos de relações e com formações de

pilares de confiança entre os seus partícipes (RIBAULT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995).

Em contraposição Sadowski e Duysters (2008) destacam que um número expressivo de organizações renuncia o trabalho em redes quando notam que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, e a ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação. O arranjo desses fatores conduz ao insucesso da aliança estratégica.

Outros elementos que levam à dissociação das redes, indicados pelos autores, são: os obstáculos para transferência de conhecimento entre as organizações parceiras (YAYAVARM; AHUJA, 2008); a comprovação da falta de geração de valor para as organizações (AHOLA, 2009); a falta de aprendizagem e compromisso das partes (PARAST; DIGMAN, 2008); (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011); despesas envolvidas no desdobramento da cooperação (ADLER; KWON, 2002); a disparidade no alcance das informações e recursos formados (VENTURINI, 2008) e na forma de transmissão de conhecimento entre as organizações parceiras (YAYAVARM; AHUJA, 2008).

Outros pontos dificultadores aos relacionamentos interorganizacionais são: limitação de atuação dos gestores das redes em comparação à área geográfica, a elaboração de produtos similares aos dos associados e a constatação da existência de parcialidade de incentivos na relação, determinando a duração dos relacionamentos (KLEIN E PEREIRA, 2012).

O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, utilizando-se de conjuntura propícia para tirar proveito sobre outros membros, dificultando este relacionamento (PARK; UNGSON, 2001). Ainda sobre ações oportunistas Begnis, *et al.* (2007, p. 315) indicam que o oportunismo e a confiança convivem nas parcerias interorganizacionais, ressaltando que “[...] a presença de um não anularia a do outro. A confiança permite que as parcerias se estabeleçam sobre bases que dispensam ou diminuem a necessidade de mecanismos de controle e execução dos contratos”. Ou seja, a formalização de parcerias por meio da utilização de um contrato inibe ações de oportunismo, não indica

dessa forma que neste relacionamento não exista o construto confiança e sim que existe um instrumento adicional formal na parceria.

Uma visão desta temática é a posição estrutural que o ator desempenha na rede de relacionamento, igualmente influenciando na composição dos relacionamentos (OLIVER; EBERS, 1998). Em um dado caso em que um ator se posiciona no centro de uma rede, sucede uma lógica equivalente ao elemento de dependência em função de uma posição privilegiada que este ocupa tornando-se um facilitador; em outro caso em que são caracterizados por um posicionamento mais periférico, os relacionamentos serão dificultados, visto que naturalmente esse ator não possui recursos demandados pela maioria das organizações integrantes de uma determinada rede de relacionamentos (CASTRO, 2007).

Dessa forma os relacionamentos interorganizacionais se caracterizam como sendo relevantes por conter algumas características de valor relacional e transacional, bem como a presença de fatores que facilitam e dificultam tornando estes relacionamentos mais dinâmicos.

## **2.2. Redes Interorganizacionais e Fornecedores**

Sobre redes interorganizacionais com fornecedores, Amato Neto (2000), Santos, Pereira e Franca (1994) ponderam que a cooperação sucede, basicamente, por intermédio de dois tipos de redes: verticais e horizontais. As redes verticais que são geralmente identificadas nas relações de cooperação entre uma corporação e os integrantes das diferentes ligações da cadeia produtiva.

Farina destaca que:

O relacionamento entre cliente e fornecedor contém vários conceitos que se inter-relacionam, tais como, qualidade percebida, satisfação, valores compartilhados, comunicação, comprometimento, confiança, incerteza, propensão para deixar o relacionamento, aquiescência e cooperação, entre outros. Aquiescência significa que uma das partes aceita realizar o desejo da outra, mesmo sem concordar com o que é solicitado ou imposto (FARINA, 2009, p. 15)

Assim, as organizações interagem de forma positiva com aliados comerciais caracterizados por fornecedores, produtores, distribuidores e

prestadores de serviços. A colaboração acontece com mais frequência no momento em que o produto final é constituído por um grande número de componentes passando por várias etapas pelo sistema de produção (CASTRO, 2007).

Kotler (1999) indica que uma rede de entrega de valor é composta na formação de parcerias com seus fornecedores, distribuidores e clientes, que oportunize a administração de todas as funções de evolução, suprimentos, modificação e entrega de produtos e serviços.

Para Morgan e Hunt (1994) e Mentzer *et al.* (2000) uma parceria intercorre por meio de vínculos sociais, econômicos e técnicos que se ampliam através do tempo e necessita de confiança, engajamento mútuo e objetivos comuns, assim como a cooperação e comunicação intensa.

Segundo Monczka *et al.* (2009) relacionamentos colaborativos são caracterizados por parcerias que implica um alto nível de cooperação, comprometimento mútuo, visão estratégica, relação equilibrada de poder e incorpora meios para administrar conflitos. No Quadro 4 é apresentada uma comparação sobre o relacionamento tradicional e colaborativo entre comprador e fornecedor.

Quadro 4 - Características do relacionamento comprador-fornecedor

	<b>Abordagem tradicional</b>	<b>Abordagem colaborativa</b>
<b>Fornecedores</b>	Fontes múltiplas colocadas umas contra as outras	Poucos fornecedores preferenciais
<b>Partilha de custos</b>	Comprador fica com os ganhos; fornecedor esconde as reduções de custos	Divisão de benefícios; abordagem ganha/ganha
<b>Esforços conjuntos de melhoria</b>	Poucos ou nenhum	Dirigidos por mútua interdependência
<b>Resolução de conflitos</b>	Comprador decide de forma unilateral	Existência de mecanismos de solução
<b>Comunicação</b>	Mínima ou sem troca de informação em duas vias	Aberta e completa troca de informações
<b>Ajustes de mercado</b>	Comprador determina resposta às mudanças	Trabalho conjunto para adaptação à mudança
<b>Qualidade</b>	Inspeção no recebimento	Projetada no produto e no processo

Fonte: Monczka *et al.* (2009).

Conforme o quadro 4 existe uma perceptível diferença entre a abordagem tradicional do relacionamento entre comprador e fornecedor e a

abordagem colaborativa, por exemplo, em relação aos fornecedores e nos moldes tradicionais, uma grande agência de viagens corporativas assume acordos com o maior número possível de fornecedores, colocando-os em uma situação de competição para tirar o maior proveito possível, na abordagem colaborativa, no mesmo cenário trabalha-se com fornecedores “preferencias” reduzindo esforços, retrabalhos, tempo, recursos, entre outros. Monczka *et al.* (2009) destacam que os relacionamentos de longo prazo são encorajados com fornecedores que possuem desempenho superior em suas funções ou que tenha um aperfeiçoamento distinto em tecnologia. De forma geral pode envolver poucos fornecedores que proporcionam alguns serviços ou produtos que são ou de maior valor ou críticos, em um determinado segmento.

Uma forma de representar a formação de parcerias nos relacionamentos interorganizacionais foram definidos por Mohr e Spekman (1994), com base nos resultados de uma pesquisa realizada na cadeia produtiva de computadores. Dessa forma os autores propuseram um modelo fundado em duas proposições: parcerias comportam um conjunto de particularidades comportamentais que as diferenciam dos relacionamentos tradicionais e parcerias de sucesso que expressam estas características conforme Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Modelo para estabelecimento de parceria – Fatores de sucesso



Fonte: Mohr e Spekman (1994)

Mais adiante estão descritos todos os elementos do modelo na Figura 2, manifestando os fatores de sucesso, fundamentados em: atributos da parceria, comportamento na comunicação da parceria e técnicas de solução de conflitos da parceria segundo os autores Mohr e Spekman (1994).

### **2.2.1. Os atributos da parceria**

Os atributos são elementos relevantes nos relacionamentos de parceria entre fornecedor e prestador de serviço. Encontram-se na literatura alguns que são: comprometimento, confiança, cooperação e interdependência (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON; NARUS, 1990; MOHR; SPEKMAN, 1994; MONCZKA *et al.*, 2009).

Para Mohr e Spekman (1994) com a finalidade de organizar e manter os relacionamentos colaborativos duradouros faz-se necessário a utilização de alguns atributos da parceria, reduzindo a possibilidade de conduta oportunista.

#### **2.2.1.1. Comprometimento**

O comprometimento pode ser qualificado como a intenção do fornecedor e prestador de serviços em destinar esforços pelo relacionamento, tendo em vista a estabilidade no relacionamento e trabalho em conjunto para assegurar continuidade.

Para Verschoore Filho (2006) os relacionamentos de parceria necessitam de ações que indiquem o comprometimento de seus membros, como reuniões periódicas, participação de projetos e tomada de ações conjuntas, entre outros. A dedicação individual é visualizada e desenvolvida pelo conjunto, indicando que os membros estão comprometidos na parceria (MONCZKA *et al.*, 2009). Existe uma estreita relação entre comprometimento e satisfação, o que impulsiona o relacionamento interorganizacional com fornecedores por um longo período (WREN; SIMPSON, 1996).

Nessa perspectiva Monczka *et al.* (2009) indicam que a condução de alguns investimentos como recursos financeiros, tempo, instalações, para



servir a outra parte, sucede pelo comprometimento no relacionamento da parceria.

De acordo com estudos antecedentes, o comprometimento exerce a predisposição de longo prazo nos relacionamentos da parceria. Neste sentido compreende a aptidão para fazer sacrifícios de curto prazo na promoção do relacionamento entre os parceiros (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON; WEITZ, 1992). O comprometimento torna-se um componente primordial nas relações da parceria.

#### **2.2.1.2. Confiança**

Conforme citado anteriormente por alguns autores, a confiança torna-se um construto fundamental na elaboração e conservação dos relacionamentos, nos relacionamentos interorganizacionais e nas parcerias tornam-se complexos por envolver fatores econômicos.

A confiança torna-se a particularidade mais decisiva na condução e manutenção dos relacionamentos colaborativos entre organizações e o fornecedor que se faz presente nas normas dos relacionamentos. (WILSON, 1995; MORGAN; HUNT, 1994).

Para Ganesan (1994) a confiança decorre de duas perspectivas diferentes:

- a) **Credibilidade:** elemento racional que mostra em qual dimensão o comprador acredita que o fornecedor tenha referente a capacidades técnicas e de conhecimento para concretizar a empreitada de forma confiável e eficaz, incluindo a constância e domínio no comportamento.
- b) **Benevolência:** elemento emocional que destaca as intenções e suas causas, aponta em qual dimensão o comprador acredita que o fornecedor procederá em relação ao benefício do parceiro na proporção em que ocorrer situações imprevisíveis.

A consolidação no relacionamento em uma parceria entre comprador e fornecedor ocorre no momento em que as duas partes aceitam que o outro parceiro possui credibilidade e suas ações estão pautadas pela benevolência.

A constituição da confiança do comprador em relação ao fornecedor torna-se instaurada no momento em que o comprador acredita que o fornecedor honrará suas promessas segundo seu desempenho, satisfazendo suas demandas, e que a confiança seja mútua por parte do fornecedor (GAO *et al.*, 2005).

O relacionamento colaborativo assinala uma relação de repleta confiança e comprometimento que pode ser compreendido por uma autêntica parceria (FARINA, 2009).

A composição das parcerias possibilita a criação e o desenvolvimento de formações sociais. Franco (2000, p. 104) sinaliza que “A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”.

O empenho de parceiros na construção da confiança mútua torna todos os relacionamentos fortes (MONCZKA *et al.*, 2009). Mohr e Spekman (1994) ratificam que a confiança se encontra alicerçada na crença de que o discurso do parceiro é confiável e que o outro (parceiro) executará suas atividades na troca.

### **2.2.1.3. Cooperação**

Morgan e Hunt (1994) indicam que a confiança e o comprometimento são construtos antecipadores da cooperação nas parcerias.

Nos relacionamentos cooperativos entre organizações destaca-se o conceito de antecipação nesta relação em objeção a imposição de algum tipo de coação, para que a realização de alguma tarefa seja exercida de maneira interdependente (MORGAN; HUNT, 1994). Resulta em cooperação atividades gerenciadas pelas organizações que fazem parte de uma parceria, que tem

como objetivo atingir metas comuns por um longo período (ANDERSON; NARUS, 1990).

Mohr e Spekman (1994) ressaltam que a ação sistematizada diz respeito a um grupo de funções que cada parte espera que o parceiro desempenhe, esses objetivos de forma recíproca indicam uma particularidade dos parceiros e culminam em sucesso. A forma de como os participantes da cadeia de suprimentos sincronizam suas tarefas evidenciam esta cooperação para atingir ganhos comuns (WREN; SIMPSON, 1996).

As definições colocadas indicam que a cooperação se concretiza na medida em que as organizações parceiras empenham mutuamente objetivando alcançar ganhos comuns neste relacionamento.

#### **2.2.1.4. Interdependência**

Dá-se no momento em que as empresas parceiras percebem a dependência mútua para cumprir propósitos comuns e por isso as ações não podem estar concentradas em uma organização (MONCZKA *et al.*, 1998).

Para Hibbard *et al.* (2001) e Gao *et al.* (2005) a dependência é determinada como sendo a medida em que um dos parceiros traz à relação importantes e críticos recursos, ou em que há poucas opções de recursos, ou quando não exista opções similares ou superiores.

O surgimento da interdependência se dá na medida em que uma organização não detém o domínio completo sobre alguma característica do negócio para o cumprimento parcial ou integral de um propósito (PFEFFER; SALANCIK 1978 *Apud* VERSCHOORE FILHO, 2006).

Existe na literatura segundo o estudo de Ganesan (1994), sobre a interdependência de relações interorganizacionais, a dependência se eleva na proporção em que, por exemplo, existe um alto valor nos resultados entre os parceiros, a extensão da negociação entre os atores é elevada, os resultados se sobrepõem aos disponíveis por meios opcionais e quando a grandeza nos recursos exclusivos é elevada no relacionamento.

Em síntese a literatura manifestada e citada, sobre o construto “Atributos da parceria”, sinaliza que os relacionamentos que obtiveram sucesso são qualificados por terem maior comprometimento, confiança, cooperação e interdependência.

### **2.2.2. Comportamento na comunicação da parceria**

Pode-se dizer que sem comunicação não existe relacionamento. Os relacionamentos interorganizacionais de parceria são movidos por diversos tipos de interesses e por isso deve-se primar por uma comunicação com qualidade, evitando assim distorções e falhas inerentes das informações, sejam elas formais ou não nesta relação.

Anderson e Narus, (1990) corroboram a afirmação anterior indicando que a comunicação pode ser considerada como uma transferência informal ou formal de importantes informações na hora adequada entre organizações. Sob o prisma do comportamento na comunicação a abrangência e eficiência da informação na parceria se resumem a dois elementos: qualidade e participação e o compartilhamento das informações (MONCZKA *et al.*, 1998).

#### **2.2.2.1. Qualidade e participação**

Monczka *et al.* (2009) ponderam que a qualidade e participação estão intensamente interligados nos relacionamentos de parceria e tornam-se decisivos para que exista o gerenciamento de suas atividades. Alta qualidade na comunicação além de autêntica e propícia promove o construto confiança na parceria e proporciona resultados positivos para ambos (MORGAN; HUNT, 1994).

Favaretto (2010) destaca que na medida em que se trabalha com a qualidade da informação, torna-se um elemento que favorece na tomada de decisões entre os parceiros e produz melhores serviços entre as empresas envolvidas.

Nos relacionamentos de parceria a participação na informação reflete a integração na elaboração e desenvolvimento de projetos, nas decisões, na estipulação de propósitos, entre outros.

Mohr e Spekman (1994) confirmam esta ideia expressando que quanto maior for a destreza de um dos parceiros em concorrer, gera por outro lado o dever em envolver-se na definição de compromissos, atribuições e perspectivas. Existe o empenho de muitas organizações na busca por parcerias com fornecedores mantendo e atraindo clientes por meio de vantagens competitivas (PETERSEN *et al.*, 2003).

#### **2.2.2.2. Compartilhamento de informação**

Para Verschoore Filho (2006) existem alguns aspectos que tornam mais fácil o compartilhamento de informações em uma parceria. O primeiro destaca sobre a formação não centralizada em que as empresas parceiras se encontram e participam incentivando “[...] um elevado grau e um amplo escopo de compartilhamento de informações” (EBERS, 1997, p. 21). O segundo advém do desenvolvimento próximo por meio de relacionamentos de longo prazo que se efetivam em uma rede de cooperação.

Monczka *et al.* (2009) mencionam que deve ser estabelecido um conjunto contínuo de metas para certificar que a comunicação com o fornecedor esteja em curso e que ocorra em intervalos regulares. Pode-se prevenir dessa forma, a existência de ocorrências imprevistas em relação ao fornecedor sobre o andamento e conclusão de algum projeto.

#### **2.2.3. Solução de conflitos na parceria**

Os conflitos certamente fazem parte de qualquer relacionamento, principalmente pelo fato de existir um conjunto de interesses gerados por circunstâncias ou não, nas relações interorganizacionais que não diferem de outros relacionamentos principalmente por fatores intrínsecos e extrínsecos nas organizações.

Pesquisas empíricas salientam que o conflito e desempenho no relacionamento não podem ter uma relação com a satisfação nas parcerias entre comprador e fornecedor pelo fato dessas organizações terem diferentes propósitos (ANDERSON; NARUS, 1990; DURTE; DAVIES, 2003).

A partir da literatura pesquisada, serão discorridos sobre os cinco elementos apontados por Mohr e Spekman (1994), que são importantes nas parcerias sendo estes a colaboração, subestimação, dominação, acomodação e compromisso, os quais serão especificados abaixo.

### **2.2.3.1. Colaboração**

Para Monczka *et al.* (2009) a colaboração pode ser descrita como o processo pelo qual duas ou mais partes interagem em um elevado nível de cooperação com o propósito de manter um relacionamento interorganizacional de longo prazo. A colaboração aumenta o rendimento econômico e contribui para menores custos de mudança nos relacionamentos de parceria, que de forma individual estes rendimentos tornam-se menores (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2005).

Johnson, Scholes e Whittington (2005) evidenciam que a competitividade pode ser aprimorada por meio da colaboração para avançar em alguns aspectos distintos que são, amplificar a capacidade de venda, amplificar a capacidade de compra, delinear obstáculos à entrada, proporcionar o ingresso em novos mercados, compartilhamento das responsabilidades com fornecedores, entre outros.

Prahalad e Ramaswamy, (2004, p. 235) sinalizam que “O sucesso no novo espaço competitivo requer tanto reações gerenciais rápidas quanto níveis de eficiência mais altos. A colaboração ajuda as empresas a atingir ambos os objetivos”.

A colaboração em parcerias implica empregar não apenas recursos financeiros, mas força de trabalho, dedicação e comprometimento para alcançar resultados significantes no conflito, de outra forma a colaboração nas parcerias não se legitima.

### **2.2.3.2. Subestimação**

Diz respeito ao não reconhecimento de uma situação adversa ou até mesmo a rejeição em sua resolução. Em um ambiente de parceria este componente pode afetar ganhos mútuos.

Na visão de Weitz e Bradford, (1999) e Rahim, (2002) este componente se concretiza pelo não reconhecimento de litígios ou conflitos entre os parceiros, desprezam ou deixam o futuro por si só resolver a situação, neste sentido fracassam na capacidade em satisfazer rendimentos mútuos e por este motivo pode causar uma contenda em maiores proporções no futuro, tendo em vista que a razão da adversidade ou contenda não foi extinta (MONCZKA *et al.*, 1998).

De acordo com Mohr e Spekman (1994) em uma parceria de longo prazo, a existência deste componente limita o intento de rendimentos para ambos, colocando-os em uma situação delicada e frágil.

### **2.2.3.3. Dominação**

É reflexo de uma ação dominadora de uma das empresas em relação a outra que alavanca e amplia disputas entre as duas.

Para Mohr e Spekman (1994) e Graham (1998) a dominação torna prepotente uma organização em relação ao seu parceiro e aumenta desta forma o distanciamento entre ambas. Mesmo na existência de um suposto sucesso, não contempla resultados de longa duração e por isso pode influenciar de forma nociva esta relação.

### **2.2.3.4. Acomodação**

De acordo com Weitz e Bradford (1999) existe a percepção de um suposto desacordo de um dos parceiros o qual rende-se a ambição ou a visão

do outro. Uma das partes negligencia suas ambições em detrimento de um acordo que faça sentido para ambos, tornando as diferenças menores e destacando os itens em comuns (RAHIM, 2002).

Na percepção de Mohr e Spekman, (1994) e Monczka *et al.* (1998) este elemento não traz benefícios para a parceria porque orienta-se para uma relação de superficialidade não atendendo aos reais interesses de longo prazo dos atores envolvidos, por conseguinte, expõe o aspecto contraproducente nesta relação.

A acomodação esta intrinsecamente ligado por uma das partes sobrepor suas vontades na tomada de decisão por meio de pressão e imposição, o que gera o desequilíbrio na relação por possuir algum tipo de destreza na administração ou em algum tipo de habilidade técnica. (LIN; GERMAIN, 1998).

#### **2.2.3.5. Compromisso**

Compromisso pode ser entendido como sendo a disposição para se alcançar um bom termo ou a um tratado por meio de concessões de ambos. O fator compromisso no relacionamento é um dos fatores que são frequentemente utilizados para descrever uma boa relação de parceria (ELLRAM, 1995; MOHR; SPEKMAN, 1994). O compromisso é percebido pelo entendimento de dois atores em um relacionamento, em que suas necessidades são atendidas e que ambos se predispõem a cumprir da melhor forma o que foi acordado.

Na concepção de Kern e Willcocks (2000) evidencia-se de diversas formas e revela-se mais claramente para um dos parceiros no desejo de dedicar ao relacionamento, sendo o tempo, os recursos e o know-how uma das evidências deste investimento.

Monczka *et al.* (2009) corroboram a questão da longevidade no relacionamento indicando que uma relação de poder equilibrada e o compromisso mútuo de longo prazo são fundamentais no processo de parceria, ainda que não estejam livres de conflitos ao longo do tempo pela parceria



consolidada, unidas e por meio do comprometimento que edificam mecanismos que propiciem a gestão de conflitos.

O comprometimento relaciona-se às trocas sobre objetivos e consentimento para que os ganhos para ambos atendam tanto o fornecedor quanto o comprador (WEITZ; BRADFORD, 1999).

Parcerias têm como primordial motivador a obtenção por vantagem competitiva entre fornecedores e clientes que podem proporcionar benefícios como: possibilitar o acesso a novos mercados e novas tecnologias; produzir economia de escala; amplificar a gama de produtos/serviços oferecidos; promover competências complementares; compartilhar riscos; alcançar conhecimento mais amplo. Contrariamente a estes, evidenciam-se alguns riscos: perda de independência; assimetria de informação e aumento de complexidade (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Portanto, nota-se a existência de fatores facilitadores e dificultadores nos relacionamentos Interorganizacionais, evidenciado mais especificamente nas relações entre organizações e seus fornecedores segundo os autores mencionados.

### **2.3. Serviços**

O Código de Defesa do Consumidor elaborado pela Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990, em seu Art. 3º, parágrafo 2º, delibera que serviço é qualquer atividade provedora no mercado de consumo por meio de remuneração, bem como as de característica bancária, financeira, de crédito e securitária, exceto as decorrentes das relações de cunho trabalhista. Não se compõe os de natureza trabalhista dos quais possuem jurisdição e competência em lei específica.

Basicamente serviços podem ser definidos como práticas que criam valor ou benefícios para os clientes, projetando uma alteração esperada naquele que recebe ou aquele que almeja o serviço.

Em meio às definições desta questão, evidencia-se Rathmell que caracteriza serviço como sendo:

[...] uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes (RATHMELL, 1974, *apud* GOUVÊA; YAMAUCHI, 1999, p. 12).

O surgimento da sociedade pós-industrial foi marcado pela migração ao setor de serviços. Em conformidade com De Masi (1999), o surgimento do período pós-industrial pode ter sido iniciado em 1956, pela primeira vez, nos EUA, a classe proletária dos setores administrativos obtiveram mais rendimento em quantidade que os trabalhadores da manufatura.

Existe entendimento entre os autores Kerckhove (1997) e Bell (1973) a despeito do crescimento do setor de serviços o qual foi influenciado vigorosamente pelas profundas alterações naquela sociedade fundada no pós Segunda Guerra Mundial.

A concepção de sociedade pós-industrial assume distinto significado se comparado às características identificadas nas sociedades pré-industriais e industriais. (BELL, 1973). Dessa forma a identificação de serviços atualmente encontra-se difundido por toda parte, desde uma simples compra de um produto caracterizado como tangível encontrado, por exemplo, em alguma unidade de varejo, ou, por exemplo, na compra de um produto intangível como uma passagem em uma agência de viagens.

O setor de serviços é definido com o envolvimento direto do cliente em decisões estratégicas dos negócios, com funcionários e clientes mais envolvidos na produção do produto final. A diferenciação entre bens e serviços baseiam-se nas escalas de tangibilidade, os serviços são uma forma de esforços, ações, atividades ou experiências, os tangíveis são bens ou coisas (GIANESI; CORRÊA, 2006; FITZSIMMONS; FITZSMMONS, 2000; JOHNSTON; CLARK, 2002; HOFFMAN; BATESON, 2003). Acentuam-se o que Mauad e Pamplona (2003) indicam que os serviços estão no cerne da atividade econômica em todos os países, com suas individualidades e diferenciando-se na condução de uma produção de bens.

[...] Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseados no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos

quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo ou esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens e mãos de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos (LOVELOCK *et al.*, 2011, p. 21).

Las Casas (2007) destaca que serviço pode, do mesmo modo, ser estabelecido como uma operação realizada por empresas ou até mesmo por empresários, de forma que o objetivo não esteja coligado à transferência de um bem. O autor ainda declara que o serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de possibilitar a satisfação.

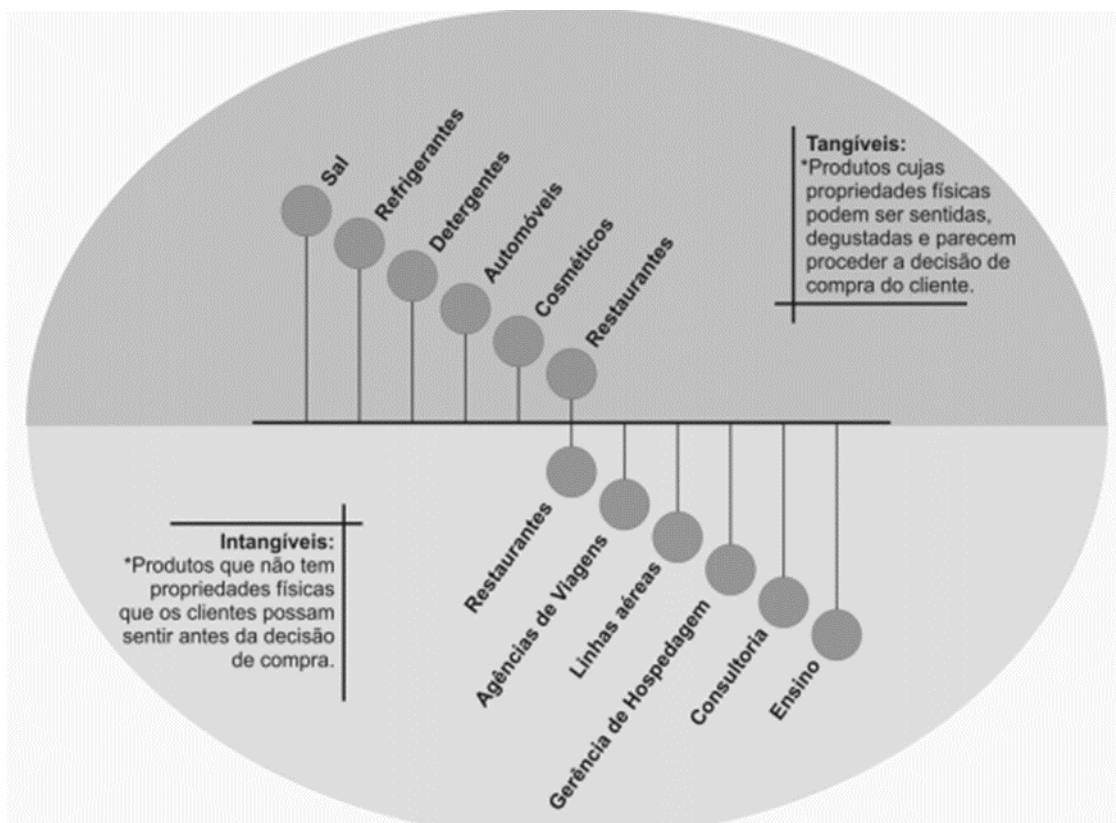
Os consumidores apreciam experiências e resultados almejados e estão dispostos a pagar por estes. Por exemplo, o termo locação, na literatura, é exercido como uma maneira de expressar um período de tempo limitado, isto é, na maioria das vezes de forma confirmada ou acertada. Kon (2004) sob essa alegação apresenta o serviço como alguma atividade ou vantagem que se pode oferecer de modo fundamentalmente intangível, seu trabalho pode ou não estar ligado a um produto físico.

[...] serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas. Neste sentido, as características básicas que podem ser identificadas nos serviços são: processos consistindo em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas; no mínimo, produzidos e consumidos simultaneamente; o cliente participa, em parte, do processo de produção (GRÖNROOS, 2003, p. 265).

Entretanto, alguns autores indicam, por exemplo, o termo produto referindo-se a bens, ressaltando que a diferença entre bens e serviços faz parte de sua natureza a intangibilidade, isto é, ausência de componente físico.

Outra maneira de perceber as disparidades entre seus serviços, segundo Hoffman e Bateson (2003), é a escala de tangibilidade, como segue na Figura 3.

Figura 3 - Escala de tangibilidade



Fonte: Tomelin (2011).

A Figura 3 dispõe uma ordem de produtos baseados na tangibilidade, enquanto os bens manufaturados são predominantemente tangíveis, os serviços são por sua vez predominantemente intangíveis. No caso de restaurantes, por exemplo, que detém tanto componentes de bens quanto de serviços localizam-se no meio da linha contínua, corporações que produzem bens e desprezam de alguma forma os elementos de serviços (intangíveis) de suas intenções, estão negligenciando um componente imprescindível da transação (TOMELIN, 2011).

Distintamente dos autores anteriormente referidos, existe um contra fluxo de pensamentos que não identifica fronteiras definidas entre serviços e produtos. Levitt (1981) sustenta sobre a não existência da indústria de serviços e propõe que somos todos prestadores de serviços.

Conforme asseguram Berry e Parasuraman (1992, p. 22)

Não existe uma simples dicotomia entre fabricantes de produtos e de serviços [...] os clientes compram não apenas mercadorias ou serviços, mas ambos. Se a fonte de benefício essencial de um produto é mais tangível, ele é considerado mercadoria. Se o benefício é mais intangível, ele é um serviço.

Dessa maneira, pela intangibilidade dos serviços, destaca-se ainda que por estas características não serem patenteáveis, faz-se necessária uma demanda estratégica que assegure pleitear pelas vantagens de inovação.

Ruschmann (1990) faz menção das características que o produto turístico difere principalmente dos produtos manufaturados e de comércio, pois é composto de elementos majoritariamente intangíveis e desta feita é sentido pelo cliente/viajante como uma experiência.

Assim sendo para Ruschmann (1990) o produto turístico é a combinação de elementos ou dispositivos tangíveis e intangíveis direcionados sobre uma atividade específica para uma estabelecida destinação, que se encontra cercado por fatores facilitadores e dificultadores igualmente com formas de acesso, cujo este cliente/viajante utiliza uma combinação de atividades e recursos.

Muitas são as características da contribuição de serviços que as singularizam da produção de outros bens de consumo. Em conformidade com os autores Lovelock *et al.* (2011, p. 38), Kotler e Armstrong (2003, p. 456), Churchill e Peter (2003, p. 293) apontam na literatura sobre à inseparabilidade, intangibilidade, perecibilidade, variabilidade, uniformidade e o elo com o cliente, de acordo com que é demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5 - Especificidades que distinguem as empresas prestadoras de serviços de bens

DIMENSÕES	INDICADORES
- Intangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de elemento concreto na apuração do serviço;</li> <li>- Os serviços não podem ser vistos, evidenciados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da aquisição;</li> </ul>
- Inseparabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- correlações entre provedor de serviços, o cliente que adquire o serviço, e outro que interagem;</li> <li>- Contato direto com o cliente de forma síncrona;</li> <li>- Os serviços são indivisível de seus fornecedores;</li> </ul>
- Variabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variação da harmonia e densidade da transação de um serviço para o posterior;</li> <li>- A qualidade do serviço</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procura maior do que a oferta acessível e menor do que o estado excelente de oferta;</li> </ul>

- Perecibilidade	- Os serviços são utilizados somente no ato em que são ofertados, deste modo, serviços não podem ser armazenados para venda ou uso futuro.
- Relação com o cliente	- matização de serviços para oferecer ao cliente; - usualmente envolve um vínculo contínuo com os clientes.
- Uniformidade	- em razão da inseparabilidade e ao elevado comprometimento, cada serviço pode ser singular, com uma possível variação de qualidade.

Fonte: adaptado de: Lovelock *et al.* (2011, p. 38); Kotler e Armstrong (2003, p. 456); Churchill e Peter (2003, p. 293).

O Quadro 5 reflete as dimensões do serviço como por exemplo a intangibilidade que é a característica preponderante, que torna singular serviços e mercadorias (LOVELOCK *et al.*, 2011). Ainda que a sua essência seja intangível, encontra-se cercada por elementos tangíveis e táteis como, por exemplo, em uma agência de viagens, os serviços oferecidos são intangíveis o ambiente ao contrário é físico e são utilizados computadores, telefones e sistemas para a reserva, cancelamentos e compra de passagens, assim como os funcionários que lá trabalham são elementos tangíveis.

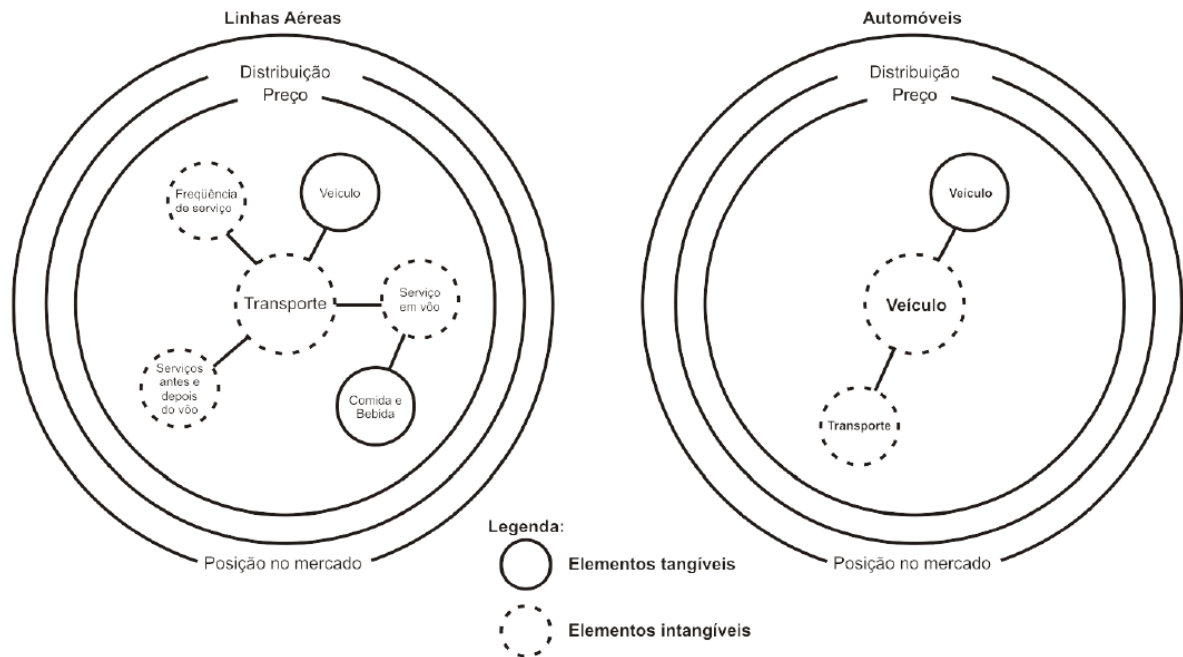
A intangibilidade é a característica preponderante, que torna singular serviço e mercadorias. Indicado por Hoffman *et al.* (2009) os serviços apenas existem na realidade, na fase em que são produzidos. A intangibilidade é uma característica singular dos serviços que não permite que sejam percebidos fisicamente ou sentidos da mesma forma que os bens ou produtos físicos.

Confirmando essa ideia, Corrêa e Caon (2006) esclarecem que a intangibilidade torna difícil para os atores do sistema de gestão, avaliar um resultado e qualidade do serviço. Segundo Hoffman e Bateson (2003), a Figura 4 demonstra essa diversidade em dois produtos: linhas aéreas e automóveis, que diferentes por natureza, o cliente não dispõe fisicamente da linha aérea.

Existem dois tipos de representações na figura 4 de Hoffman e Bateson (2003), que são os serviços proporcionados pelo deslocamento incluindo todos os recursos próprios deste deslocamento representados pelos aros não contínuos que são intangíveis, e os tangíveis referentes às linhas aéreas representadas por aros contínuos.

Da mesma forma em analogia, um cliente que compra um automóvel é favorecido, sobretudo do desfrute do bem físico que serve como serviço de transporte.

Figura 4 - Modelo Molecular



Fonte: Hoffman e Bateson, (2003, p. 11).

A Figura 4 evidencia os elementos que envolvem tanto as experiências da linha aérea quanto da posse de um carro. Dessa forma nota-se que existem diferenças entre os elementos tangíveis e intangíveis e quanto estes elementos necessitam administrados (TOMELIN, 2011).

A experimentação de forma favorável da linha aérea, por exemplo, não é definida apenas pela chegada dos passageiros em segurança aos seus destinos. Para Tomelin (2011) o modelo molecular da linha aérea e do automóvel seria capaz de facilmente ser expandido para conter tanto os elementos tangíveis como intangíveis como pode ser verificado no quadro 6.

Quadro 6 - Modelo molecular expandido

<b>Modelo molecular expandido da linha aérea</b>	
Estacionamento de curto ou longo prazo	Elemento intangível
Serviços de transporte	Elemento intangível
Disponibilidade de locação de carro	Elemento intangível
Reservas de hotéis e serviços complementares	Elemento intangível
Comissários de bordo	Elemento tangível
Atendentes de portão	Elemento tangível
Manipuladores de bagagem	Elemento tangível
<b>Modelo molecular expandido do automóvel</b>	
Vendedores no <i>showroom</i>	Elemento tangível
Acordos de financiamento	Elemento tangível
Gerente financeiro	Elemento tangível
Serviços de manutenção e reparos	Elemento intangível
Mecânicos e representantes de serviço	Elemento tangível

Fonte: Adaptado de Tomelin (2011).

Empresas de serviços situam-se em um contexto competitivo engendrado por: imposição das organizações públicas e sem fins lucrativos; elaborar novas receitas; privatização de alguns serviços públicos e sem fins lucrativos; pressões para o aperfeiçoamento da produtividade; globalização e internacionalização; trabalhadores como fornecedores de serviços; regulamentos; imposição na qualidade dos serviços; eclosão de cadeias de serviço e redes de franquia (KON, 2004; COBRA, 2004; CORRÊA; CAON, 2006; LOVELOCK *et al.*, 2011).

As principais dimensões das organizações de serviços representam elementos cruciais ao estudo destas organizações, pois definem, de forma direta ou indireta, os tratamentos e estratégias de gestão que podem ou não ser sobreposto a elas (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Pode-se dizer que é inerente ao setor de serviços a existência de fatores dificultadores entre o consumidor que não tem posse de algo tangível, concreto do qual possa ser realizado algum tipo de experimentação antes do acesso ao produto. Os resultados da intangibilidade dos serviços, diferentemente do que



intercorrem nos bens tangíveis evocam dificuldades para as empresas de serviços, dado que se encontra relacionada com a falta de amparo por meio de patentes, a falta de provisão de serviços, a árdua missão de expor as particularidades dos serviços e de se compor o próprio valor a ser pago – custo dos serviços (YIP, 2003).

## 2.4. Breve caracterização do setor de viagens corporativas

Os autores Martins e Murad Junior definem viagens corporativas como:

Viagens individuais ou coletivas, feitas frequentemente por profissionais liberais, funcionários, terceiros ou convidados de empresas e pagas por um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), com objetivos profissionais ou decorrentes deles (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2010, p. 18).

Pode-se indicar, como exemplo, a pretensão por negócios, capacitação, idas e vindas entre filiais e sede de uma determinada empresa em vários locais e integração em congressos e reuniões corporativas.

Neste aspecto, pode-se dizer que viagens corporativas é o segmento descrito como viagens realizadas pelos funcionários de uma organização que tem um volume substancial de viagens. Gestão de viagens corporativas pode ser definida como “a maximização dos serviços de viagens por uma empresa aos seus empregados e a minimização do custo em fornecer esses serviços” (COHEN [s.d.] *apud* DOUGLAS; LUBBE, 2006, p. 1131). Em termos gerais, as viagens corporativas compreendem todas as viagens cujos propósitos relacionam-se com os interesses de emprego ou de negócios. De acordo com o World Travel Organization (WTO, 1999) estas viagens podem ser necessárias para permitir que o trabalho mais concreto seja realizado, ou permite que o empregado possa aprender a fazer o seu trabalho de forma mais eficaz. Em conformidade com o relatório da American Express (2001) *apud* Holma (2009), as viagens corporativas estão conceituadas para ser a segunda maior despesa controlável nas empresas dos Estados Unidos e o terceiro maior em empresas europeias depois do recrutamento e de custos em telecomunicação por exemplo.

O setor de viagens corporativas tem se destacado na economia global, em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), por exemplo, por empregos diretos movimentando 2,155 bilhões de dólares americanos, 3,567 bilhões de dólares americanos em empregos indiretos e para os setores subjacentes influenciados por este segmento de mercado, foi de 1,266 bilhões de dólares americanos no mundo em 2013 World Travel & Tourism Council (WTTC, 2014). Segundo a revista Business Travel News *apud* Associação Internacional de Transporte

Aéreo (IATA, 2015), a demanda global por viagens aéreas aumentou 5,9% sobre o ano de 2014 em relação ao ano de 2013, a capacidade teve um acréscimo de 5,6% no mesmo período, o tráfego internacional de passageiros aumentou e mais da metade do crescimento total de passageiros. Por exemplo, vieram de mercados emergentes e entre estes, o tráfego aéreo doméstico teve os maiores aumentos percentuais na China, (13,9%), na Índia (12,5%) e no Brasil (11,4%) em 2014. As viagens Internacionais segundo a World Travel Tourism Council (WTTC, 2014) na modalidade de Passageiros Transportados por Quilômetros (RPKs) obtiveram um crescimento de 6,1% em 2014, fazendo menção aos negócios internacionais que ocorrem nestas viagens.

Sobre o mercado brasileiro e de acordo com os Indicadores Econômicos das Viagens Corporativas (IEVC) desenvolvido com a contribuição da Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ALAGEV), em 2014 a indústria de viagens corporativas foi responsável pela movimentação de R\$ 40,17 bilhões. Foram gerados 9 mil novos empregos no setor e foram injetados na economia R\$ 75,93 bilhões.

Tabela 1 - Receita Operacional Total – 2012/2014

ANO	VALOR	VARIAÇÃO ANUAL
	(1.000)	(%)
2012	32.310.958,83	12,88
2013	36.789.257,72	13,86
2014	40.172.387,56	9,20

Fonte: ALAGEV 2015.

A maior parte da receita do segmento é pertinente ao transporte aéreo, que representou 52,81% do total em 2014. A hospedagem ficou em segundo lugar com 28,64% e a locação de automóveis em terceiro com 5,87% (ALAGEV, 2015). Segue abaixo uma tabela comparativa de participação relativa na receita corporativa 2013/2014 que demonstra as diferenças em porcentagem.

Tabela 2 - Comparativo de participação relativa em viagens corporativas no Brasil

COMPOSIÇÃO DA RECEITA IEVC (%)	2013	2014
AÉREO	46,75	52,81
LOCAÇÃO DE AUTOS	34,37	28,64
ALIMENTAÇÃO	6,09	5,87
AGENCIAMENTO	5,24	5,26
TECNOLOGIA	4,98	4,83
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: ALAGEV 2015.

Conforme visto na tabela 2, as viagens aéreas para o setor corporativo passaram de 46,75% em 2013 para 52,81% em 2014 com um acréscimo de 6,06%, em relação as hospedagens corporativas tiveram um decréscimo de 5,73% entre 2013 que foi de 34,37% e 2014 representou 28,64%, referente a locação de veículos em 2013 representou 6,09% e em 2014 foi de 5,87% com um decréscimo de 0,22%, se tratando da alimentação ocorreu uma alta de 0,02% representou em 2013 5,24% e em 2014 representou 5,26%, sobre a contratação de agências de viagens corporativas, este representou no biênio 2013 e 2014 um decréscimo de 0,15% em que 2013 representou 4,98% e em 2014 representou 4,83%, e por último os investimentos em tecnologia neste setor aumentaram 0,02% sendo que em 2013 representou 2,57% e em 2014 representou 2,59%. Os dados mencionados tornam-se relevantes para o entendimento sobre a utilização dos viajantes corporativos, das empresas contratantes, das agências de viagens corporativas e seus respectivos fornecedores.

A gestão de viagens garante um controle de custos, o qual facilita a aderência às políticas de viagens corporativas, percebe-se uma economia por meio dos descontos negociados, e serve como um valioso centro de informações para funcionários e gestores (GOODWIN; MARBLE, 2003).

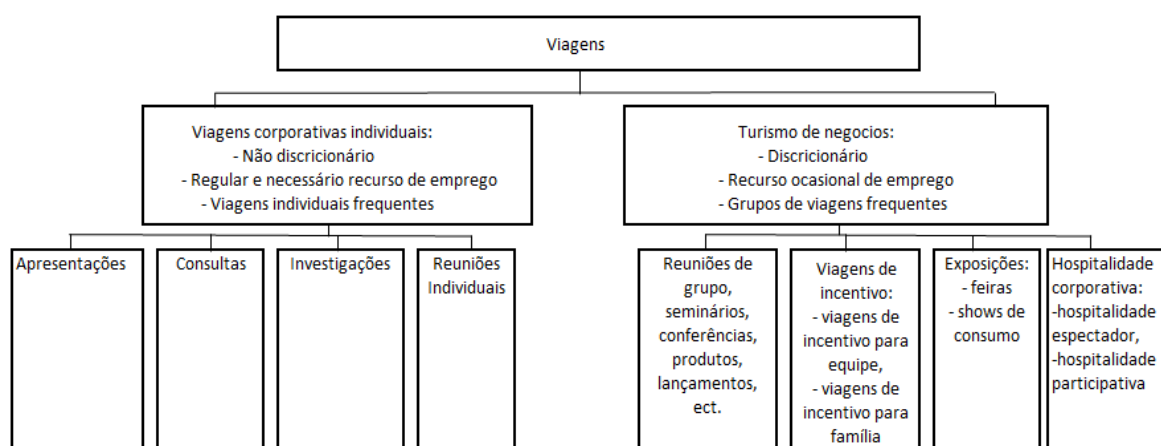
De acordo com as definições mencionadas e segundo Martins e Murad Junior (2010, p. 18-19) viagens corporativas dividem-se em duas vertentes,

sendo elas as “viagens individuais – feitas por executivos com objetivo individual ou único” e eventos corporativos que “envolve viagens de várias pessoas que atuarão/participarão de treinamentos, convenções, viagens de incentivo, reuniões, integrações, lançamento de produtos, entre outros”.

No entendimento de Davidson e Cope (2003) as viagens corporativas estão subdivididas em viagens corporativas individuais e turismo de negócios. As viagens corporativas individuais compreendem, viagens executados por aqueles cujo trabalho exige que eles viajem, a fim de realizar o seu trabalho. Sob este aspecto o viajante deve ir para onde quer que o cliente a ser visitado esteja, o destino é predeterminado. O turismo de negócios inclui alguns propósitos específicos, pois são opcionais, contemplam Reuniões, Incentivos, Exposições e Hospitalidade (RIEH) (DAVIDSON; COPE, 2003). Esta subdivisão apenas destaca dois tipos distintos de atividade com características peculiares.

Nas viagens corporativas individuais, as viagens tendem a ser regulares, não tem caráter opcional e inclui alguns motivos de viagens tais como: Apresentações, Consultas, investigações e Reuniões individuais. No turismo de negócios as frequências de tais eventos constituem um aspecto mais ocasional da vida profissional, como pode ser visto na Figura 5 que muitas vezes tem a forma de viagens em grupo, com os colegas que viajam juntos e realizam reuniões em outros destinos.

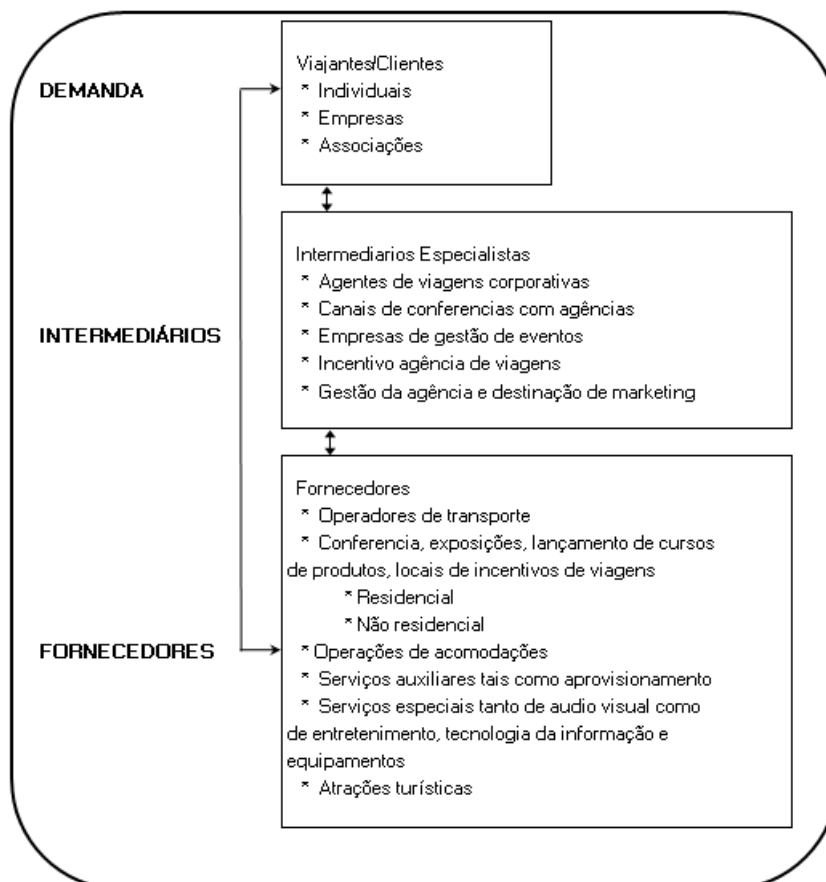
Figura 5 - Divisão entre viagens corporativas individuais e turismo de negócios



Fonte: Adaptado de Davidson e Cope (2003).

Holma (2009) aponta que a indústria de viagens corporativas é caracterizada por relações comerciais triádicas, entre as agências de viagens que agem como intermediários entre os clientes corporativos e fornecedores. Viagens corporativas são na realidade muito mais complexas do que a Figura 6 sugere. Segundo Swarbrooke e Horner (2001), do lado dos fornecedores têm-se, os operadores de transporte que incluem: transportes aéreos, ferroviários, balsa, navio de cruzeiro, táxi, ônibus e operadores de transporte. Deve ser considerado que existe um alto grau de interdependência entre os vários atores envolvidos em viagens corporativas. A Figura 6 representa uma tentativa de modelar um contexto mais amplo sobre a estrutura dos tipos de viagens corporativas.

Figura 6 - Estrutura de Viagens corporativas



Fonte: Adaptado de Swarbrooke e Horner (2001).

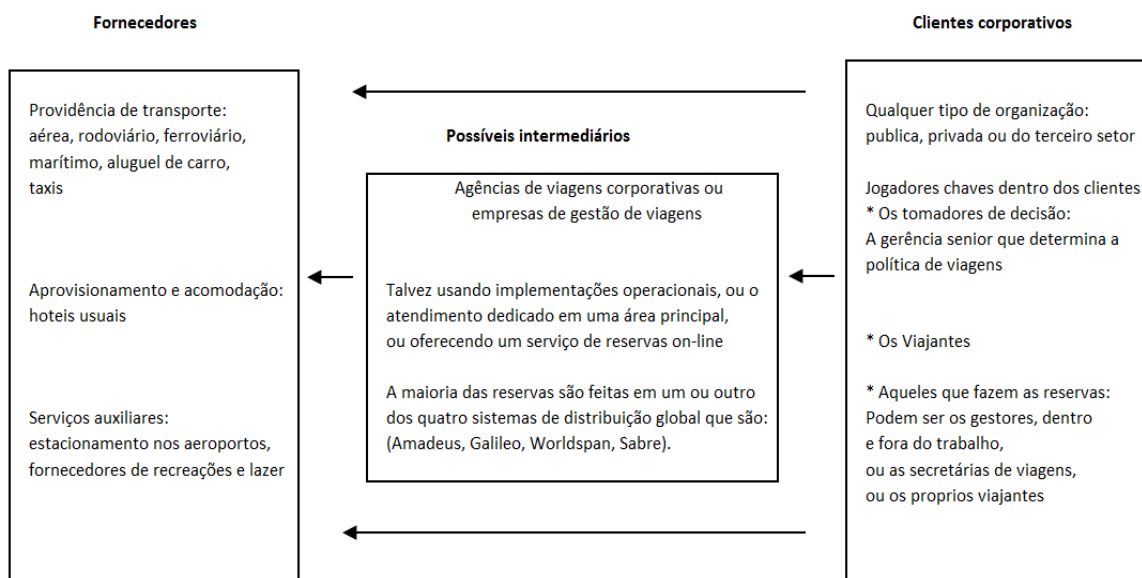
O papel da agência de viagens como intermediário exige um alto grau de comunicação e cooperação entre as três partes. Para Gustafson (2012, p. 280) a informação deve ser transmitida “sobre o que os fornecedores têm para oferecer, o que os clientes querem comprar, e sobre as condições econômicas e transações envolvidas”. No lado da demanda em viagens corporativas, por exemplo, a distinção entre o cliente e o consumidor em viagens corporativas é que os clientes são empregadores que tomam decisões sobre os funcionários que vão viajar, os funcionários são os viajantes que utilizam os serviços das viagens corporativas (SWARBROOKE; HORNER, 2001). As empresas privadas, grandes médias e pequenas, são claramente os principais clientes e consumidores de viagens corporativas, embora não sejam os únicos tipos de organização ativa neste mercado, pois além destes, existem os representantes e funcionários de órgãos governamentais, universidades públicas e especialistas destas áreas que por sua vez precisam viajar e reunir-se com frequência (DAVIDSON; COPE, 2003). Lassen (2006) sugere que as viagens de negócios podem ser de fato parte do estilo de vida e identidade do viajante. Cada uma das partes também tem uma posição específica e uma tarefa específica a ser executada neste setor (HAVILA, 1996 *apud* HOLMA, 2009).

Os setores de viagens corporativas dependem, para o seu funcionamento eficaz, de um número considerável de interessados cujo papel está em grande parte no fornecimento de instalações e serviços para este mercado (DAVIDSON; COPE, 2003). Por se tratar de três atores importantes deste setor, podem ser considerados como uma pequena rede. O termo rede faz menção sobre a troca das relações entre múltiplas empresas que estão interagindo entre si (MÖLLER; WILSON, 1995). Redes de empresas podem ser consideradas como um conjunto de empresas ligadas, ou um conjunto de relações entre estas (ROSENBRÖIJER, 1994). Quando se trata da indústria de viagens corporativas, a relação comercial que se caracteriza como tríade e consiste na empresa-cliente, agência de viagens corporativas e os fornecedores (HOLMA, 2009). Os principais papéis do comprador e fornecedor em uma relação triádica do negócio estão bem definidos, enquanto que o papel

do intermediário torna-se mais difícil de definir por depender das regras impostas pelos fornecedores e das políticas de viagens dos compradores/clientes destes serviços (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995, HAVILA (1996 *apud* HOLMA, 2009); ROSENBRÖIJER, 1994).

De acordo com Davidson e Cope (2003) viagens corporativas podem envolver viagens domésticas ou internacionais, por via aérea, marítima, rodoviária ou ferroviária. Envolve, por exemplo, apenas uma estadia e compra de serviços extras no destino, como o aluguel de automóveis ou serviços de uma secretária como interpretação de línguas. A Figura 7 ilustra os três principais componentes deste setor entre clientes corporativos, os possíveis intermediários e os fornecedores.

Figura 7 - Os três principais componentes em viagens corporativas



Fonte: adaptado de Davidson e Cope (2003).

Por exemplo, os Sistemas de Distribuição Global são caracterizados como intermediários relevantes por unificarem de forma eficiente as demandas por reservas de bilhetes aéreos, de hospedagens e de locação de veículos em tempo real via internet no mundo, qualquer dificuldade ou transtorno nestes sistemas podem acarretar em diversos prejuízos para todos envolvidos por exemplo, na oscilação de preços de tarifas, disponibilidade ou não de reservas de hospedagens, regras de tarifas de bilhetes aéreos e multas em caso de

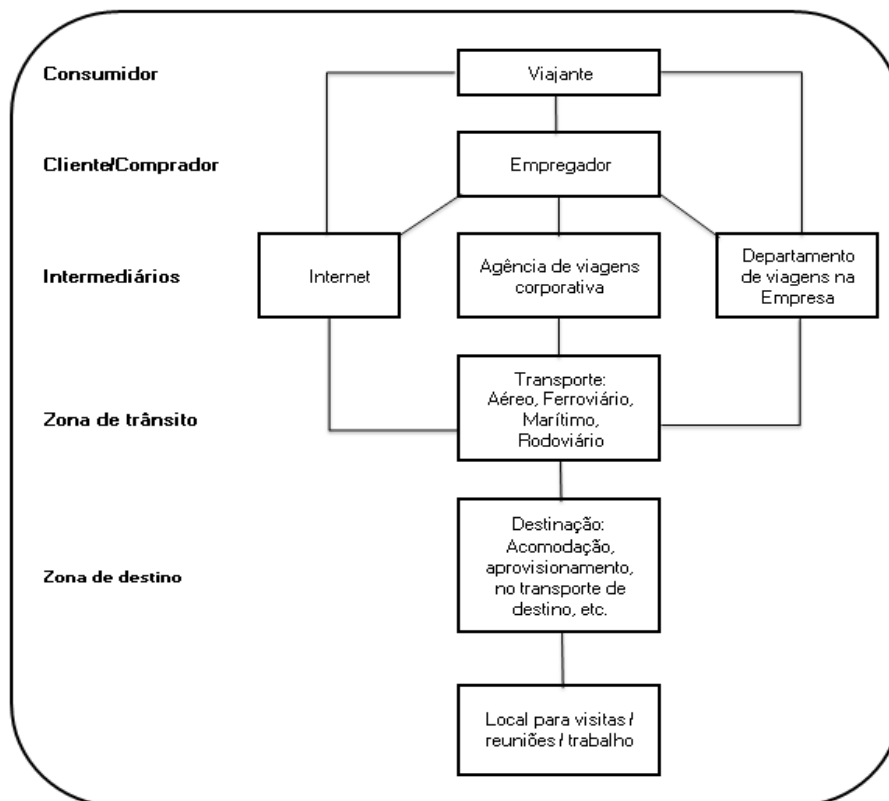


alteração ou cancelamento de reservas de hospedagens, entre outros. As relações entre esses três componentes são constantes em um ambiente de mercado em rápida evolução em que devem adaptar-se às mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, a fim de sobreviver e ter sucesso. Davidson e Cope (2003, p. 33) ressaltam que: “Nas tentativas de adaptação desta “cadeia”, outros são afetados direta ou indiretamente, criando uma dinâmica que faz das viagens corporativas um desafio constante para todos os envolvidos”.

Toda a indústria de viagens corporativas é apoiada por uma série de outras organizações do lado da oferta, incluindo meios empresariais e organismos profissionais destacados mais precisamente por uma zona de “transito” em que estão incluídos, por exemplo, os transportes aéreos, ferroviário, marítimo e rodoviário; destaca-se a zona de destino como, por exemplo, acomodação, provisionamento no transporte de destino, entre outros, que por sua vez estão ligados ao local em que ocorrerá as visitas, reuniões ou trabalhos específicos.

Na figura 8 situa-se descrito mais claramente o viajante, como o usuário ou consumidor desta “cadeia”, o cliente ou empresa que se torna o cliente direto e comprador dos serviços envolvidos, os intermediários caracterizados pela internet, os sistemas, a agência de viagens corporativas, e por um possível departamento de viagens dentro da empresa/cliente. De acordo com Swarbrooke e Horner (2001) a maioria dos intermediários (agência de viagens) recebe uma comissão ou uma taxa fixa.

Figura 8 - Viagens corporativas individuais



Fonte: Adaptado de Swarbrooke e Horner (2001).

Alguns departamentos das agências de viagens corporativas estão localizados dentro de grandes organizações, trabalhando exclusivamente para estes, tornando ágil a comunicação, resoluções e solicitações. Estes são chamados de “posto dedicado”.

O lado da oferta em viagens corporativas é altamente complexo. Ao mesmo tempo, observa-se que existem ligações de interdependências entre compradores, intermediários e fornecedores (SWARBROOKE; HORNER, 2001). Gustafson, (2012) destaca que os acordos negociados continuam a serem elementos importantes para as empresas cujos funcionários viajam frequentemente em curto prazo ou, que muitas vezes alteram suas reservas e, portanto, precisam de tarifas de bilhetes flexíveis.

Para Davidson e Cope (2003) as agências de viagens corporativas como empresas intermediárias neste setor, desempenham um papel-chave no mercado de viagens corporativas individuais ainda que nem todas as empresas

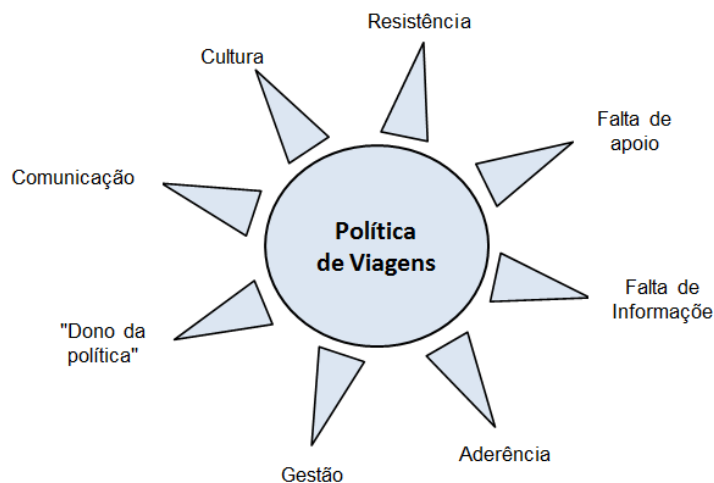
utilizem um intermediário, e as negociações possam ser feitas diretamente com os fornecedores. Desde a década de 90, algumas empresas começaram a negociar diretamente com os fornecedores em busca de condições comerciais mais atrativas e com maior transparência repassando para a gestão de viagens corporativas no Brasil (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2010). Alternativamente, algumas empresas optam por usar uma agência de viagens que irá reservar bilhetes aéreos e hospedagens em hotéis, locação de veículos, seguro viagem, para seus funcionários entre outras facilidades (DAVIDSON; COPE, 2003). Segundo Burton (1999 *apud* DAVIDSON; COPE, 2003) o cliente pode especificar números e qualificações para os funcionários da agência, garantir uma participação em quaisquer regimes de incentivo com o fornecedor, ter indicadores de prestação de serviços, acesso 24 horas ao serviço de reservas, confiabilidade, precisão das informações, obter os perfis pessoais de viajantes, a adesão à política de viagens da empresa, entre outros.

Martins e Murad Junior (2010) indicam que há a necessidade de um documento que visa balizar a gestão de viagens corporativas. Estas normas em termos gerais são estabelecidas pelas empresas com a finalidade de regulamentar os procedimentos que deverão ser utilizados por todos os funcionários viajantes, e este conjunto de normas é chamado de “política de viagens”. No entendimento de Gustafson (2012, p. 278), “o principal objetivo da política de viagens corporativas é estabelecer regras e rotinas comuns, contém regulamentos sobre como viajar, que meios de transporte a serem utilizados, quais fornecedores contratar, entre outros”. Lang (1993), Wint e Avish (2003) *apud* Douglas e Lubbe (2006) complementam que o propósito essencial da política de viagens é manter o custo de viagens corporativas dentro dos parâmetros previsíveis e realistas e para economizar recursos das organizações. De acordo com Gustafson (2012), a agência de viagens também pode ajudar na elaboração da política de viagens, aconselhando viajantes sobre regras de política, recusando-se de fazer reservas não permitidas pela política, ou relatar desvios de política para o gestor de viagens.

Martins e Murad Junior (2010) mencionam que, se a política de viagens estiver bem implantada proporcionará benefícios para todos aqueles que

aderem de forma mais fiel possível. Sobre esta questão “há vários desafios para o seu estabelecimento”, como mostra a Figura 9.

Figura 9 - Os desafios da política de viagens



Fonte: Adaptado de Martins e Murad Junior (2010).

Existem alguns desafios tanto na implantação quanto na manutenção de uma política de viagens citados na Figura 9, entre eles estão a cultura organizacional da empresa que definem quais são o corpo de regras formais e informais que uma determinada organização adota e pratica. Para Douglas e Lubbe (2006) ainda que exista algum tipo de colaboração entre gestores individuais, as diferenças entre eles podem desempenhar uma função importante na cultura organizacional (DOUGLAS; LUBBE, 2006). Pode existir uma resistência por parte dos funcionários viajantes em relação a política de viagens porque muitas vezes a política de viagens acaba por limitar muitas vezes suas preferências, principalmente na questão do conforto. Cinco aspectos se inter-relacionam quando se trata dos desafios supracitados pela política de viagens: a comunicação, falta de apoio, falta de informações, aderência e gestão. Para Gustafson (2012, p. 278) a comunicação de forma eficiente gera um ciclo virtuoso relevante para o sucesso da política de viagens, “gera apoio explícito da gestão hierárquica que se encontra no topo e dos viajantes” e causa aderência dentro da instituição, extingue uma possível falta

de informações entre os viajantes e contribui para que a gestão de viagens seja efetiva. Algum exemplo desta relação se dá na comunicação com os viajantes para informá-los sobre a política de viagens e importantes notícias relacionadas, ao receber *feedback*, incluindo reclamações sobre regras de política, na agência de viagens e entre fornecedores. Gestores podem se apropriar da política de viagens intitulando-as como seus “donos”, Gustafson (2012, p. 278) refuta esta ideia e argumenta que “o trabalho de um gestor de viagens inclui o desenvolvimento de uma política de viagens; a cooperação com a agência de viagens; fazer acordos com fornecedores [...], comunicar e ganhar apoio dentro da organização”.

Na prática, a política de viagens define as normas que os trabalhadores viajantes devem ou não seguir em uma viagem corporativa.

Martins e Murad Junior (2010) reforçam que apesar da complexidade e dos desafios que permeiam a política de viagens, existem evidências de ganhos para os que estão direta ou indiretamente ligados nesta “cadeia”, muito mais para os funcionários viajantes, o gestor e sua empresa, a agência de viagens corporativas (TMC) e os respectivos fornecedores. Douglas e Lubbe (2006, p. 1139) ressaltam que “se os viajantes não estão em conformidade com a política de viagens, a empresa não pode controlar suas despesas de viagem”.

Apesar da resistência que a maioria dos viajantes tem em relação à política de viagens, como por exemplo, requisitar aprovações de superiores para viagens, limitação de classe de veículos, limitação de algumas classes de vôos em viagens internacionais, entre outros motivos, “garante que todos tenham os mesmos direitos, além de ser um suporte em emergências” (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2010). Douglas e Lubbe (2006) ressaltam que o gestor de viagens corporativas tem a responsabilidade de preparar a política por escrito, bem como distribuí-la para todos os viajantes corporativos.

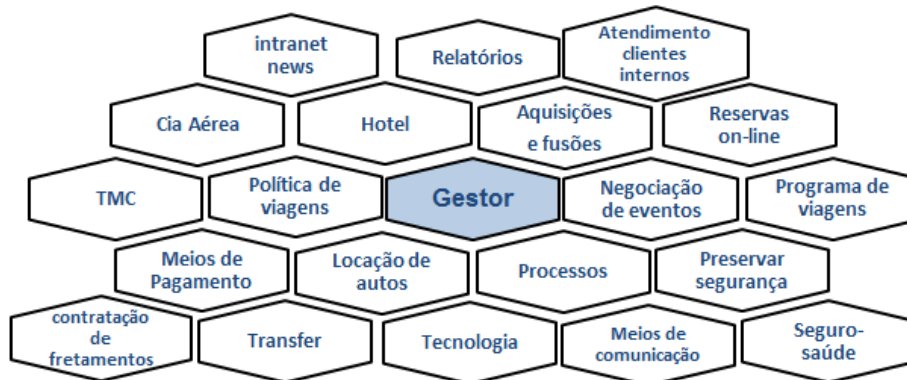
Sobre o efeito da política na agência de viagens corporativas, Martins e Murad Junior (2010, p. 44) indicam que estando de posse da política, “os consultores de viagens têm procedimentos claros de trabalho, o que minimiza erros e dúvidas na operação, evitando assim desgastes com o viajante sobre o

que é permitido ou não é em sua viagem”. O efeito da política para o fornecedor se dá na medida em que este tem o conhecimento de que a política de viagens da organização é efetiva. De acordo com um relatório compilado pela Carlson Wagonlit Travel (1999) *apud* Davidson e Cope (2003) apontam que 80% das empresas que empregam mais de 500 pessoas têm uma política de viagens formal.

Outro ator que deve ser evidenciado é o gestor de viagens, que se caracteriza como um funcionário estratégico e têm diversos desafios, em conformidade com Holma, (2009) e Douglas e Lubbe, (2006) as viagens de negócios representam custos substanciais, e controlar esses custos bem como encontrar maneiras de reduzi-los é fundamental para o profissional como gestor de viagens.

O gestor tem algumas tarefas e relacionamentos que fazem parte do seu dia-a-dia, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 - Desafios do gestor de viagens corporativas



Fonte: Martins e Murad Junior (2010).

Para Martins e Murad Junior (2010, p. 36) o gestor/tomador de decisões pode ser um assistente, um coordenador ou um gerente. Pode estar localizado e subordinado aos seguintes departamentos, dependendo da empresa: diretoria geral, recursos humanos, finanças, logística e compras. “A função/posição do gestor vai depender da cultura da empresa cliente e de como as viagens corporativas são encaradas pela sua direção”. Uma tarefa tradicionalmente importante para os gestores de viagens tem sido negociar

com os fornecedores para obter preços e condições favoráveis (GUSTAFSON, 2012). Todos esses relacionamentos envolvem tanto os interesses mútuos e conflitos potenciais. As viagens corporativas são de fato uma indústria altamente complexa, em razão ao carácter dos serviços envolvidos (DAVIDSON; COPE, 2003).

Douglas e Lubbe (2006) destacam que, sob a ótica interna no setor encontram-se a gestão corporativa e os viajantes corporativos e sob a ótica externa no setor encontram-se a empresa de gestão de viagens e os fornecedores de viagens. Alamdari (2002), Koetting e Gillespie (2004) (*Apud* DOUGLAS; LUBBE, 2006) acrescentam que a gestão de viagens corporativas eficaz não depende apenas da gestão dos viajantes corporativos. Neste ponto de vista deve-se observar que existe a necessidade também dos valores e metas dos gestores sêniores bem como para os fornecedores e para as agências de viagens corporativas (DAVIDSON; COPE, 2003; ELLENBY, 2004 e WILKINSOM, 2001 *Apud* DOUGLAS E LUBBE, 2006).

Os fornecedores são importantes atores neste setor, pois são estes prestam suporte para as agências de viagens corporativas e servem as empresas e seus funcionários viajantes. Os fornecedores são os principais canais de serviços deste setor. Os fornecedores que atendem este setor estão subdivididos em companhias aéreas, hotéis, locadoras de veículos, seguro viagem e os sistemas.

Martins e Murad Junior (2010) orientam que em grandes agências de viagens corporativas existe um departamento de relacionamento com fornecedores, e em agências menores, esse departamento é dirigido por uma pessoa dentro da organização que absorve mais esta função. Os autores complementam relatando que existem algumas funções deste departamento como, por exemplo, negociar condições comerciais, constituir uma plataforma de parceiros preferenciais com o foco no cliente, intensificar a relação com fornecedores, oferecer agilidade na solução de impasses, fornecer um retorno satisfatório aos clientes, que são algumas de suas atribuições (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2010; WILKINSOM, 2001 *Apud* DOUGLAS; LUBBE, 2006).

As companhias aéreas têm utilizado as agências de viagens corporativas como um canal intermediário de distribuição para a venda de bilhetes aéreos para seus clientes. Hoje, a maioria das companhias aéreas não pagam mais comissões, para diminuir seus custos. Outra característica é que eles utilizam ferramentas de *e-commerce*, e neste setor esta ferramenta torna-se bem adequada (HOLMA, 2009). No entendimento de Davidson e Cope (2003, p. 37) grande parte da tensão entre os compradores e fornecedores nesse mercado surgem, de um lado, “a necessidade das companhias aéreas para maximizar seus lucros a partir de passageiros corporativos e, por outro, o desejo dos compradores para gastar menos com este item importante das despesas”. Na visão de Martins e Murad Junior (2010) algumas companhias aéreas, com o objetivo de oferecer melhores condições comerciais aos clientes corporativos, exigem um mínimo de participação de mercado ou meta, tendo como base o volume de compras.

Nas passagens aéreas, locação de veículos e hospedagens existe à questão da perecibilidade destes serviços, ou seja, se não utilizados naquelas horas ou dias representa perda de renda para estes fornecedores. Holma (2009) corrobora essa questão indicando que os serviços são perecíveis, e os preços às vezes mudam constantemente, em especial quando se trata de tarifas de bilhetes aéreas. Martins e Murad Junior (2010, p. 103) esclarecem que o êxito no programa de hotéis em relação às agências de viagens corporativas é “estabelecer uma política de hotéis preferenciais e direcionar o movimento corporativo para estes hotéis e assim como as companhias aéreas buscam a maximização de suas receitas”. O setor hoteleiro teve de se adaptar e evoluir de acordo com as necessidades dos viajantes corporativos, com o equilíbrio ideal entre custo, conveniência e conforto (DAVIDSON; COPE, 2003).

Existem locadoras nacionais e internacionais de grande e médio porte, que trabalham com o regime de franquias e locadoras pequenas e locais, as quais existem em maior proporção e são independentes no Brasil. As locações de veículos são precificadas por diárias, acrescidas ou não por opcionais ou características distintas, as quais influenciam diretamente o valor das diárias (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2010). Os clientes neste aspecto devem sondar



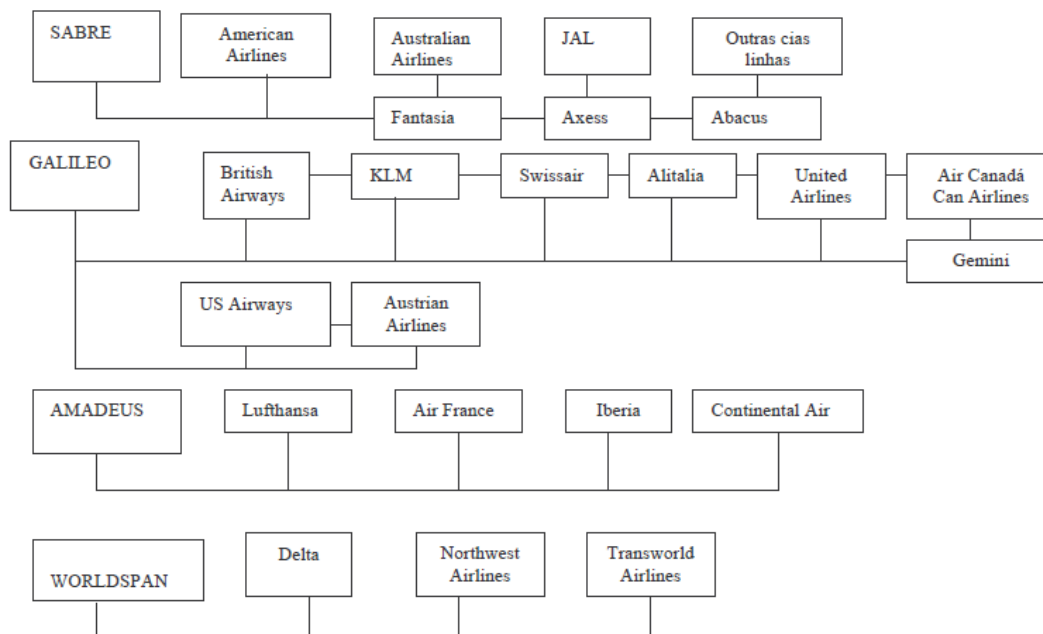
os próprios perfis de consumo para contratar da melhor forma as suas demandas envolvendo a agência de viagens corporativas quando for necessário.

A partir da segunda década do século XXI são oferecidos vários planos de seguro-viagem aos viajantes corporativos. Segundo Oliveira e Camargo (2012, p. 13) “É possível fazer um seguro anual fornecendo o nome de todos os executivos que realizam as viagens”. Muitos sinistros podem ocorrer em uma viagem internacional como, por exemplo, uma dor de dente, mal estar, acidente entre outros. Muitos funcionários viajantes não viajam sem os procedimentos que devem ser utilizados caso haja uma ocorrência (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2010). Existe um conjunto de razões que envolvem o conforto, condições de trabalho e a segurança física dos viajantes. Para os viajantes frequentes, em viagens corporativas pode existir uma associação de causas como o estresse e com outros riscos que envolvem sua rotina (IVANCEVICH; KONOPASKE; DEFRANK, 2003).

As viagens corporativas estão amalgamadas pela tecnologia da informação, a qual é fundamental para os três atores inseridos em viagens corporativas, a saber, de um lado estão os clientes que são as empresas, as empresas intermediárias que são as agências de viagens, e do outro lado, os fornecedores dos serviços de viagens.

Desde a década de 1960 são utilizados os Sistemas de Distribuição Global (GDSs) que são sistemas destinados a oferecer a distribuição de vários serviços como de locação de veículos, de hospedagem, de serviços aéreos, entre outros. Tem como objetivo simplificar as reservas e compras destes serviços de forma *on-line* em todos os lugares. A figura 11 indica os quatro maiores GDS e quais companhias aéreas as utilizam no mundo.

Figura 11 - Início dos quatro GDS e cias utilizadoras



Fonte: Marín (2004).

As agências corporativas se utilizam destes sistemas e contam com uma extensa base de dados contendo diversos tipos de serviços em variados níveis de complexidade. Gustafson (2012, p. 278) complementa dizendo que, “os sistemas de TI mais avançados podem fornecer rotinas integradas para a reserva, faturamento, pagamento, relatórios de despesas de viagens, autorização de viagens, a fim de minimizar o trabalho manual”. Sistemas de reservas informatizados permitiram estratégias avançadas de gestão da produção e precificação dinâmica neste setor (JENKINS, 1993). Com esses sistemas também é possível verificar o tempo de conexão recomendado pelas companhias aéreas, informações sobre aeroportos, localização de hotéis, trens, entre outros produtos, operando tanto no mercado B2B (*Business to Business*) quanto B2C (*Business to Consumer*) estes sistemas são constantemente atualizados (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2010).

Levando em consideração todos os aspectos mencionados deste complexo setor, principalmente pelo fato de envolver diversos atores em viagens corporativas faz-se necessário o aprofundamento da discussão com o foco em dois atores sendo estes os fornecedores preferenciais e uma agência

de viagens corporativas de grande porte na cidade de São Paulo. Na visão de Davidson e Cope (2003) o grande número desses fornecedores e intermediários indica de certa forma a extensão dos desafios que devem ser resolvidos sob a coordenação de suas atividades, a fim de fornecer às empresas compradoras e aos funcionários viajantes serviços de qualidade.

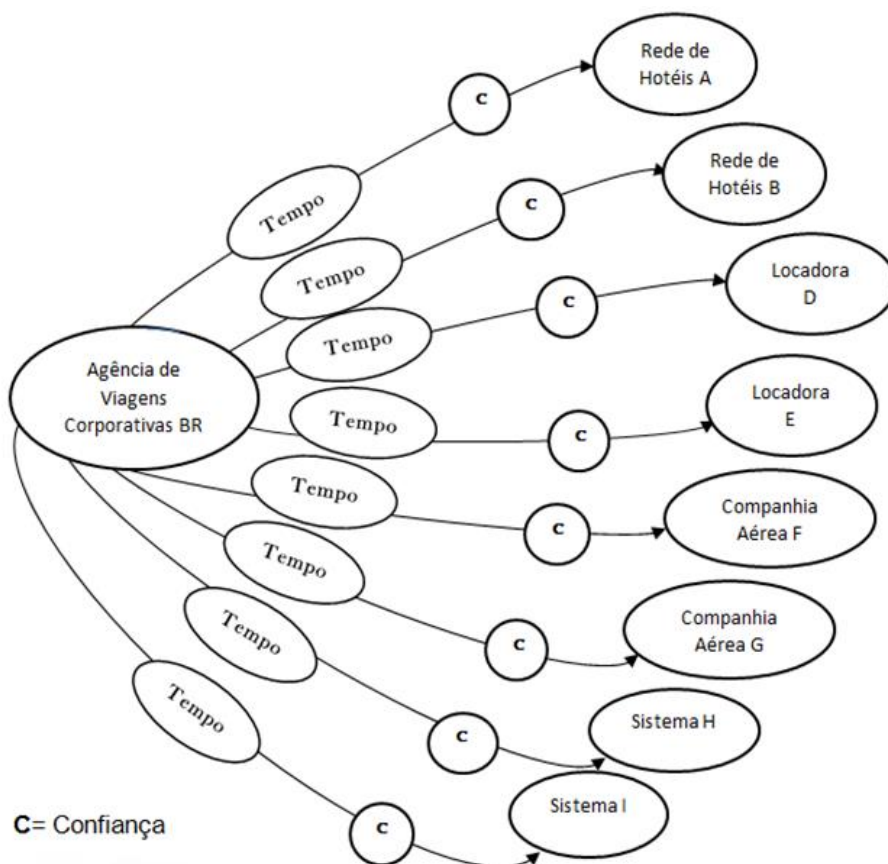
### 3. PROPOSIÇÕES DA EMPRESA-CASO

A partir dados descritos no referencial teórico e do entroncamento dessas informações, existe a possibilidade de se fazer proposições a respeito da segmentação do mercado de viagens corporativas. Como se trata de um estudo exploratório, o valor dessas proposições está em proporcionar subsídios para a elaboração de hipóteses formais.

Proposição 1: O tempo de relacionamento entre os executivos de contas de cada fornecedor interfere na percepção de confiança dos gestores de relacionamento da Agência de Viagens Corporativas BR na parceria?

Para ilustrar esta proposição, encontra-se na Figura 12 a relação do tempo sobre a confiança entre os atores.

Figura 12 - A percepção de confiança dos gestores de relacionamento em relação aos executivos de contas dos fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta proposição visa compreender se o tempo de relacionamento influencia na percepção de confiança que os gestores da agência têm dos fornecedores participantes da pesquisa. A **confiança** torna-se a particularidade mais decisiva na condução e manutenção dos relacionamentos colaborativos entre as organizações e os fornecedores, que se faz presente nos relacionamentos. (WILSON, 1995; MORGAN; HUNT, 1994). (grifo do autor).

Proposição 2: A credibilidade é o fator que mais facilita no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas com seus fornecedores preferenciais?

Esta proposição poderá promover o entendimento sobre o fator que nas percepções de todos os entrevistados facilita mais neste relacionamento interorganizacional. Para Ganesan (1994) a credibilidade é um elemento racional que mostra em qual dimensão o comprador acredita que o fornecedor tenha sobre as capacidades técnicas e de conhecimento e para concretizar a empreitada de forma confiável e eficaz, incluindo a constância e domínio no comportamento.

Proposição 3: O oportunismo é o fator que mais dificulta no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas com seus fornecedores preferenciais?

Esta proposição poderá promover o entendimento sobre o fator que nas percepções de todos os entrevistados facilita mais neste relacionamento interorganizacional. Neste sentido Park e Ungson (2001) indicam que, o oportunismo se caracteriza como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo. Utilizando-se de circunstância propícia para tirar proveito sobre outros membros, dificultando este relacionamento.

As proposições acima, se comprovadas, permitirão indicar a influência do tempo sobre a confiança no tocante ao relacionamento entre os entrevistados. Bem como indicar o fator que mais facilita e dificulta o relacionamento interorganizacional neste segmento.

## **4. METODOLOGIA**

Neste capítulo, são apresentadas as técnicas utilizadas para realização desta pesquisa, de modo que primeiramente é abordado o tipo de pesquisa, seguido no tópico 4.1. São apresentados os procedimentos adotados para seleção do caso e os sujeitos da pesquisa no tópico 4.2. No tópico 4.3 é tratada a validade no instrumento de coleta. No tópico 4.4 são tratados os procedimentos para a coleta de dados e por fim o tópico 4.5 contém os procedimentos de análise dos resultados.

### **4.1. Tipos de pesquisa**

Depois de ser feita a revisão teórica de acordo com os objetivos deste trabalho, a respeito dos relacionamentos interorganizacionais e os fatores que facilitam e dificultam este relacionamento. Em conformidade com Bastos (2006, p. 50) “Esta revisão permitiu contextualizar o objeto de estudo, definir seus limites e obter os indicadores considerados no levantamento de dados, com a finalidade de verificar a respectiva teoria”.

Quanto à abordagem, esta pesquisa tem caráter qualitativo. De acordo com Godoy (1995), este tipo de pesquisa importa-se em analisar o mundo empírico em seu meio natural, prezando o contato direto entre o pesquisador e a situação estudada, e podendo ser conduzida por diferentes caminhos. Serão utilizadas evidências qualitativas obtidas por meio de entrevistas aplicadas aos informantes-chaves das organizações foram pesquisadas.

Quanto aos objetivos, será utilizada nesta dissertação a pesquisa exploratória de caráter descritivo. Conforme Gil (2006), esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Em relação à pesquisa descritiva, convém mencionar também, de acordo com Cervo e Bervian (1996), esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa ocorrências na

vida social, econômica e outras concepções do comportamento humano, sem manipulá-los.

A presente pesquisa do mesmo modo utilizou o método indutivo para possibilitar uma base lógica de investigação, em que segundo Gil (2006) este método se inicia da análise de um objeto em específico para uma relação com fatores amplos. Mais uma vez para Gil (2006), a investigação indutiva deve iniciar por meio da observação dos eventos, cujas causas pretende-se torná-las visíveis. Desse modo, a aplicação do método indutivo para investigar as ações entre a empresa-caso e seus fornecedores preferenciais é relevante para permitir a comparação posterior sobre os relacionamentos interorganizacionais entre empresas intermediárias e fornecedores.

Como delineamento da pesquisa, utilizou-se do estudo de caso pelo fato de propiciar uma investigação de modo que se mantenham de forma íntegra as características relevantes do fato como sucedem na realidade, onde se podem incluir técnicas organizacionais e administrativas (YIN, 2005). Em complemento, Gil (2006) ressalta que o estudo de caso é o delineamento aconselhado cada vez que se pretende (i) explorar acontecimentos reais restritos por divisas não claras, (ii) a descrição da condição do fenômeno que será observado, (iii) explicações às causas-raiz de condições complexas e complexos a serem respondidos por outras ferramentas de delineamento de pesquisas.

Essas orientações apontadas convergem aos objetivos específicos desta dissertação, que assim como já anunciados estão dispostos para:

- I) Identificar quais são os fatores que facilitam e dificultam o relacionamento entre uma agência de viagens corporativas e os fornecedores preferenciais;
- II) Analisar as facilidades e dificuldades apontadas no relacionamento entre uma agência de viagens e seus fornecedores preferenciais.

Importante salientar que para uma investigação ser um estudo de caso válido, a ser investigada deve ser representativa, de caso raro, casos múltiplos, decisivo, revelador, extremo, discrepante, ou ainda de casos típicos (GIL, 2006)

como é justamente o objeto do estudo dessa dissertação, uma agência de viagens corporativas e o relacionamento com seus fornecedores preferenciais e pelo fato de ser uma pesquisa singular.

A respeito das precauções que se deve ter no que diz respeito a qualidade do tipo do estudo de caso, foram aplicadas algumas técnicas indicadas por Yin (2005) que tem por objetivo aumentar a autenticidade e eficácia. Dessa forma foi inclusive descrita mais uma ação para assegurar a validade do estudo de caso que foi o de compor a descrição do caso segundo o protocolo de pesquisa que se encontra nos Apêndices E e F deste trabalho.

#### **4.2. Seleções do caso e sujeitos da pesquisa**

O caso a ser estudado nessa dissertação é o relacionamento entre uma agência de viagens corporativas (empresa-caso) com seus preferenciais fornecedores. O mesmo foi selecionado de forma intencional.

Portanto, esta pesquisa foi direcionada na empresa Agência de viagens Corporativas BR – que é uma agência multinacional de grande porte situada na Grande São Paulo conforme mencionado no capítulo 1 - Introdução dessa dissertação.

O objetivo dessa dissertação está na relação entre a empresa pesquisada e as principais empresas fornecedoras de serviços que sejam empresas nacionais, transnacionais ou multinacionais, com sede ou filiais em território nacional, ou seja, companhias aéreas (duas), redes de hotéis (dois), locadoras de veículos (duas) e empresas fornecedoras dos sistemas (duas).

Por fim, os sujeitos participantes da pesquisa foram justamente:

- a) Os Gestores de relacionamentos, que organizam as visitas dos fornecedores na empresa pesquisada, que recebem todas as atualizações e informações prestadas pelos fornecedores e que auxiliam nas negociações entre a empresa-caso e clientes corporativos.



- b) Cada executivo de contas das empresas fornecedoras que atendem a empresa pesquisada, a saber, que atendam o setor corporativo em território nacional.

#### **4.3. Validade no instrumento de coleta**

A etapa de coleta e de análise de dados é de grande significância para a elaboração de pesquisa, sabendo que são indispensáveis os inúmeros cuidados e prudência para garantir que os resultados possam se caracterizar com genuinidade.

De acordo com Rudio (1980, p. 89) “chama-se de coleta de dados à fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade”.

Para Marconi e Lakatos (2007, p. 33) “o rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultando de entrevistadores inexperientes e de informantes tendenciosos”.

Em primeiro lugar foi efetuado o levantamento do referencial teórico, fontes teóricas que foram consultadas para a formulação do roteiro de perguntas; (conforme o apêndice A).

Posteriormente foi analisada a relevância de cada pergunta sendo ajustado com os objetivos da pesquisa, (de acordo com o apêndice B).

Depois foi elaborado o pré-teste e aplicado a quatro fornecedores preferenciais e com um gerente que tinha relacionamento com estes fornecedores, efetuado no final de setembro de 2015.

Logo depois, foi efetuada a consulta de dois especialistas, foram efetuados alguns ajustes incluindo, adaptando e retirando algumas questões (conforme o apêndice C). Sobre os especialistas um é doutor administração o outro naquela ocasião era doutorando em administração. Estas consultas ocorreram entre os dias 17 e 28 de outubro de 2015.

Passando as etapas descritas foi elaborada a versão final do Roteiro de entrevistas que está disponível no apêndice D.

Pretendeu-se com estas etapas viabilizar de forma rigorosa e assertiva a condução de um roteiro de perguntas que fosse pertinente aos objetivos deste estudo.

#### **4.4. Procedimentos para coleta de dados**

Para atender as evidências de forma mais efetiva e estender as chances de se produzir conclusões mais convincentes, três técnicas de análises de dados foram utilizadas na pesquisa: a análise de conteúdo, a que se baseia nos argumentos teóricos, a que desenvolve uma descrição do caso.

A análise de conteúdo tem sido mais utilizada para decifrar dados gerados por fontes de evidências que trabalham com os materiais de pesquisa de ordem qualitativa. De acordo com Bardin (2007) e Arksey e Knight (1999), a análise de conteúdo dispõe de uma relevante utilidade para a descoberta dos fatos, que desenvolve a aplicação exploratória e amplia a disposição para a descoberta.

É factível por essa técnica analisar o conteúdo das mensagens e realizar suposições de conhecimentos, ao se considerar as circunstâncias tanto da elaboração bem como do acolhimento dessas mensagens. Em concordância com Bardin (2007) a inferência de saberes é a técnica que permite a ligação, notória e controlada, da narração das características das mensagens para a interpretação do seu conceito. É, portanto, por intermédio das inferências ou deduções lógicas que se busca responder às questões da pesquisa.

Os dados foram subordinados às técnicas de análise de conteúdo - primários e secundários – adquiridas por meio dos dispositivos de coleta aplicada na pesquisa. Esse agrupamento de informações compõe a estrutura da análise.

Foi escolhido pela análise de pesquisa direta, de maneira simbólica e qualitativa. Desta forma, as informações são recolhidas e analisadas do mesmo modo que surgiram, tendo por base a presença ou inexistência das peculiaridades necessárias para os grupos analíticos, e não de sua frequência.

Yin (2005) considera o uso de entrevistas como fonte recomendada para coleta de dados em estudos de casos, em que os respondentes podem, de forma voluntária, conceder respostas, além dos mesmos colaborarem com o pesquisador para descobrir novas fontes de evidência. Vale também ressaltar que as entrevistas, concentram-se diretamente no tópico do estudo, além de incrementar com dados e percepções não visíveis em documentos. Na prática, auxiliou na concentração da análise dos dados relevantes e a desprezar aqueles que não tinham vinculação direta com o objeto da pesquisa.

Como formas de levantamento dos dados para esta dissertação, foram utilizados documentos virtuais, pesquisas on-line, documentos físicos, observação não participante na empresa-caso e de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Yin (2005), diferentes formas de coleta são adequadas para validar ou não os dados coletados de maneira prévia, cooperando para maior credibilidade nas análises subsequentes das informações.

Por referir-se sobre um estudo de caso, esta pesquisa empregaram os três instrumentos propostos por Gil (2006) para as análises dos fenômenos: a) as observações em campo, b) a análise dos documentos disponibilizados pelos gestores responsáveis pelo relacionamento com fornecedores, e c) entrevistas com os gestores de relacionamento da empresa-caso igualmente com os executivos de contas dos fornecedores preferenciais.

Com base na revisão da literatura, conforme Bastos (2006) e Begnis (2007) e de outras teses e dissertações que vem a propósito, além de teorias propícias no capítulo 2 desta dissertação, foram produzidos os instrumentos para coleta de dados com objetivo de colher as informações indispensáveis de modo que responda à pergunta problema e atinja também aos objetivos propostos. O instrumento de coleta com o roteiro da entrevista direcionado tanto ao diretor e gerentes de relacionamento da empresa-caso quanto aos gestores de relacionamento das empresas fornecedoras.

#### **4.5. Procedimentos análise dos resultados**

A análise documental, que viabilizou os dados secundários foi fornecida pela Agência de Viagens Corporativas BR (nome fictício) empregada para comparação com as informações obtidas nas entrevistas. Vale ressaltar que de acordo com orientação de Richardson (1989) foi analisado primeiramente o conteúdo das entrevistas e depois os documentos obtidos.

As informações obtidas no decurso das entrevistas por meio de perguntas abertas direcionadas aos respondentes da Agência de Viagens Corporativas BR foram analisadas notando-se as semelhanças com as respostas dos entrevistados de seus fornecedores preferenciais, de forma que fosse possível uma comparação entre perguntas equivalentes para comparar se existe ou não, entre as respostas dos atores desta rede.

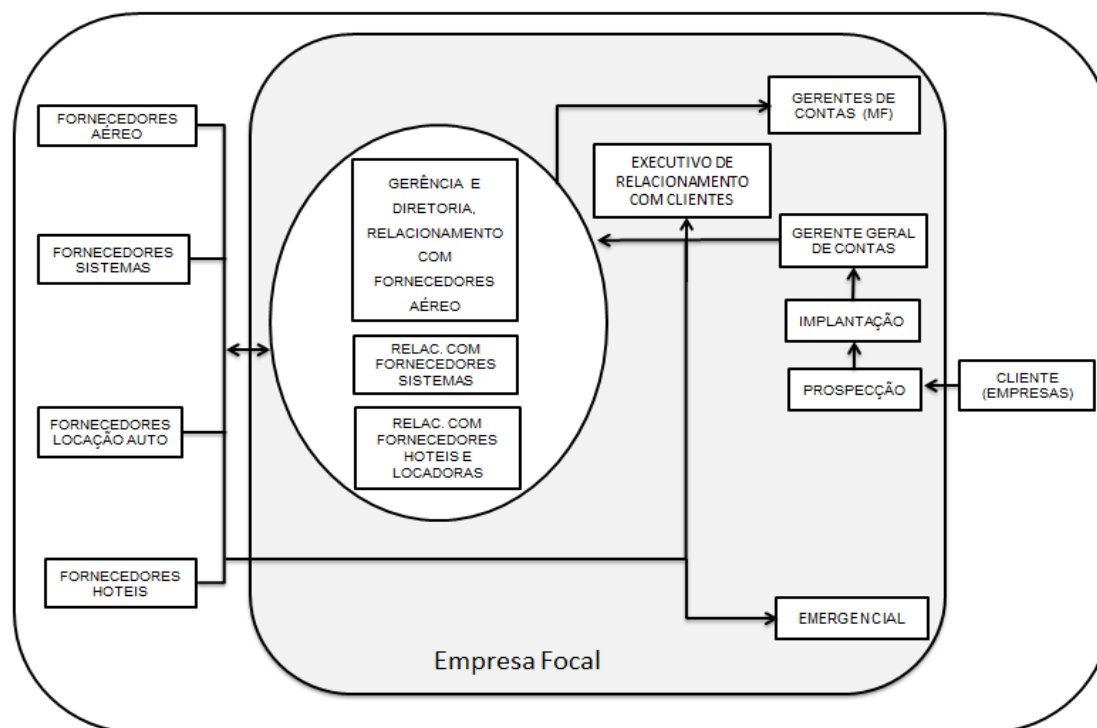
De acordo com a pesquisa de Alves (2015) a organização dos elementos da pesquisa foi processada após alguns passos: o primeiro foi o contato com um dos diretores pela Agência de viagens corporativas que se deu por meio de reunião pré-definida por meio do telefone; o segundo passo realizou-se por meio de um contato inicial com cada um dos fornecedores preferenciais (que foram indicados pelo diretor da Agência de Viagens Corporativas BR) para estabelecer as datas e horários para entrevista com cada executivo de contas e o terceiro passo se concentrou na transcrição das entrevistas de todos os participantes da pesquisa que foram os gestores de relacionamento da Agência de Viagens Corporativas BR e dos fornecedores preferenciais.

Dessa forma, no próximo capítulo serão apresentados às análises deste trabalho de acordo com a revisão da literatura.

## 5. ESTUDO DA EMPRESA-CASO

Conforme apresentado, deve-se ressaltar no que se refere às viagens corporativas que existe três atores preponderantes que são: Os clientes (empresas), empresas de gestão de viagens (TMC's) e os fornecedores de viagens. Estes atores estão caracterizados em uma pequena rede pela troca nas relações entre estas empresas e pela interação existente nesta trama (MOLLER; WILSON, 1995). Neste sentido, para que as viagens corporativas ocorram de forma satisfatória entre estes atores, faz-se necessário a busca de objetivos comuns. Segundo levantamento de documentos, observação não participante e entrevistas com o diretor da Agência de Viagens Corporativas BR, foram produzidos dois fluxos de trabalho, o primeiro indica o fluxo de trabalho Comercial e o segundo indica o fluxo de trabalho Operacional da Agência de Viagens corporativas BR. Segue na Figura 13 o fluxo de trabalho Comercial da Agência de viagens Corporativas BR.

Figura 13 - Fluxo de trabalho Comercial na Agência de Viagens Corporativas BR



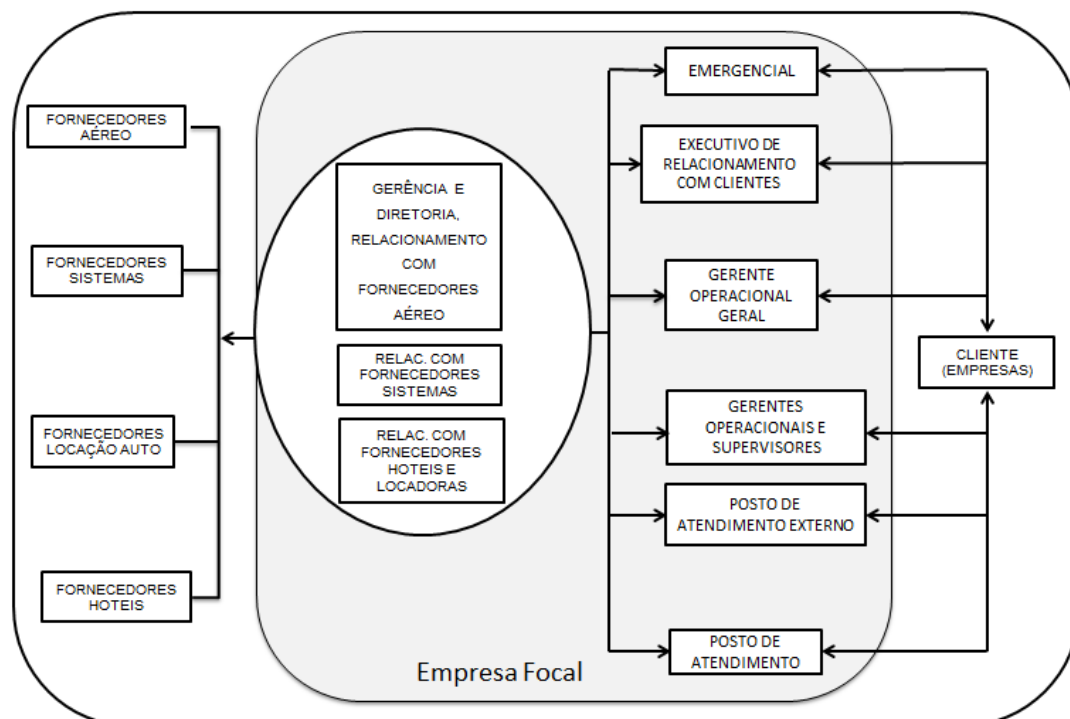
Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado na Figura 13 partindo do lado direito para o esquerdo tem-se no primeiro retângulo o cliente (que são as empresas), no quadrado cinza encontra-se a empresa-caso e dentro deste quadrado tem-se alguns retângulos indicando cada setor ou departamento da Agência de Viagens Corporativas BR. No extremo lado esquerdo da Figura 13 encontram-se todos os fornecedores tanto dos clientes da agência quanto para a própria agência. Implica assim mensurar que na medida em que se inicia a negociação de um cliente com a agência de viagens, este cliente passa pelo setor de prospecção, seguindo para o setor de implantação, até o Gerente Geral. Este possui o controle, conhecimento e a manutenção de cada cliente que se encontra na agência, seguindo o fluxo. Esse cliente indica como quer ser atendido fora do horário comercial, neste quesito define-se a política de atendimento no setor emergencial, ou seja, fora do horário comercial. Ainda dentro da agência encontram-se a Gerência e Diretoria de relacionamento com os fornecedores Aéreo, Sistemas, Hotéis ou Redes de Hotéis e Locadoras de Veículos. Estes grupos indicados por retângulos negociam junto com seus

clientes acordos e tarifas com cada fornecedor que se encontram no extremo lado esquerdo da figura, e caso um cliente já tenha acordo com estes fornecedores é informado para a agência sobre os acordos já firmados e a agência os executa. Depois que todas as informações do cliente estiverem devidamente organizadas na agência é produzida uma política de viagens que compete àquela determinada empresa, que faz a revisão dos dados e então é estipulado o início das operações dentro da agência. Após aprovação pelo cliente passam-se essas informações para o Gerente de contas MF (Multifuncional), que se encontra no retângulo superior direito da Figura 13 responsável por atender um grupo de clientes na agência.

Por conseguinte, será apontado o fluxo de trabalho Operacional da Agência de Viagens Corporativas BR, que se caracteriza a partir do momento que se iniciam as operações. Será mostrado na Figura 14 o fluxo de trabalho operacional da Agência de Viagens Corporativas BR.

Figura 14 - Fluxo de trabalho Operacional na Agência de viagens corporativas BR



Fonte: Dados da pesquisa.

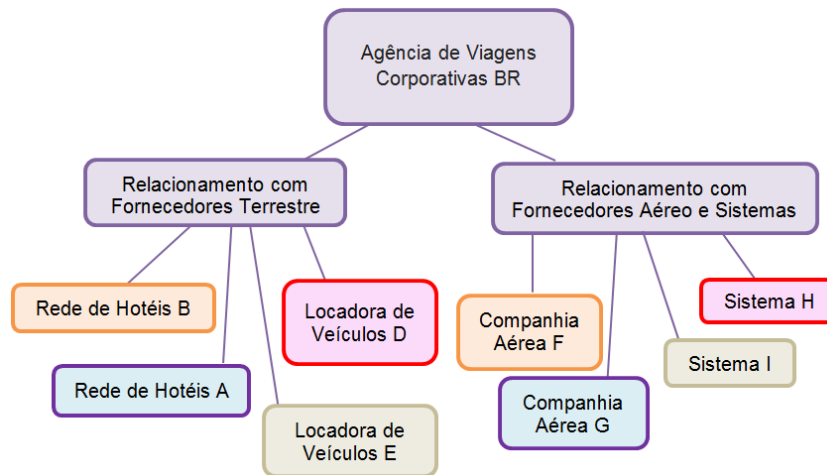
Posteriormente a consolidação de um cliente (uma empresa) na agência de viagens Corporativas BR, adentram as solicitações de viagens, e a agência juntamente com os fornecedores passam a atender e tratar cada solicitação. Nesta hora este cliente que se encontra no extremo retângulo direito da Figura 14, se estiver no horário comercial, a entrada de suas solicitações de viagens são primeiramente tratadas pelo Posto de Atendimento, se for fora do horário comercial será tratada pelo Emergencial. Caso exista algum funcionário da agência dentro da empresa cliente é atendido pelo Posto de Atendimento Externo, a qual pode tirar dúvidas e fazer reclamações para os Supervisores, Gerentes Operacionais e/ou Gerente Operacional Geral. Os clientes podem também se comunicar diretamente com os Gerentes, Diretores de relacionamentos com os Fornecedores que se encontra na Figura 14 e, portanto podem se comunicar diretamente com os Fornecedores que encontram-se no extremo esquerdo da Figura 14, ou seja, os clientes da Agência de Viagens BR podem entrar em contato com todos os departamentos caso haja necessidade. Desse modo pode-se notar que a Agência de Viagens Corporativas BR faz a mediação entre os clientes e fornecedores, e não somente isto, bem como a gestão de viagens conforme dados gerados de todas as solicitações para estes clientes que são indicados nos relatórios.

Durante o mês de Novembro mais especificamente no dia 23 do mesmo mês, o autor deste trabalho teve acesso às dependências da empresa-caso bem como o contato com o diretor por meio de um agendamento predefinido por e-mail. O diretor obteve algumas informações sobre a pesquisa, deu o consentimento e fez a indicação dos gestores que se relacionam com os fornecedores bem como dos seus fornecedores preferenciais. Nesse contexto existem dois Gestores de Relacionamentos com fornecedores, uma gestora é responsável por uma equipe que mantém o relacionamento com os fornecedores de Hotéis, Redes de Hotéis bem como Locadoras de veículos e um gestor responsável por uma equipe que tem contato com fornecedores de companhias Aéreas e com fornecedores dos Sistemas utilizados pela agência.



Em vista disso, segue o mapa da rede Agência de Viagens Corporativas BR com os seus fornecedores preferenciais que participaram dessa pesquisa na Figura 15:

Figura 15 - Mapa da rede Agência de Viagens Corporativa BR e fornecedores preferenciais da pesquisa

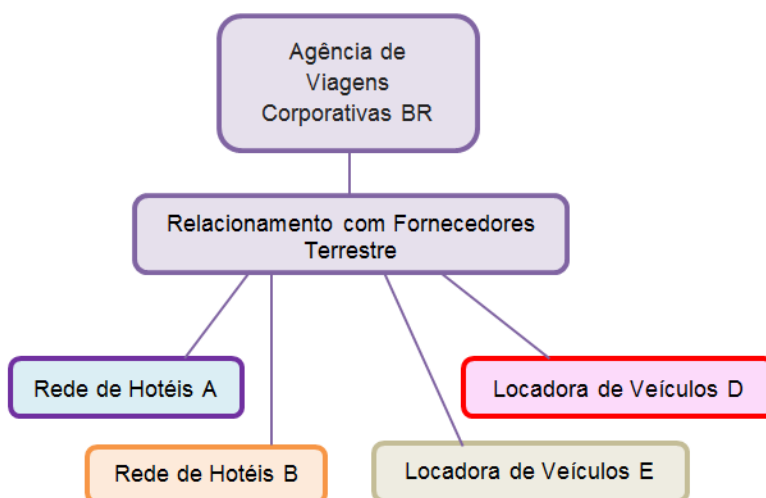


Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.1. Gestora de Relacionamento com Fornecedores Terrestre

Com o propósito de proporcionar melhor entendimento, as entrevistas estão divididas em duas partes, a saber, com a gestora de Relacionamento Com Fornecedores Terrestre e na sequência a entrevista com os executivos de contas da Rede de Hotéis A, Rede de Hotéis B, Locadora de Veículos D e Locadora de Veículos E, conforme a Figura 16 com o grupo de entrevistados terrestre.

Figura 16 - Grupo terrestre participante da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

O roteiro da entrevista utilizado está acessível em sua plenitude no Apêndice D e as informações concedidas durante a entrevista são apresentadas em continuidade.

Apresentando atributos da Agência de Viagens Corporativas BR, como tempo de mercado no setor corporativo, a entrevistada disse que a agência está com sessenta anos de atuação, os segmentos de mercado que a empresa atende são viagens a lazer, viagens corporativas, grupos e convenções e viagens de jovens para Disney, que comercializa em torno de dez tipos de serviços diferentes, sendo os principais, passagens aéreas, locação de veículos e hospedagens e que o negócio principal é o setor corporativo.

Questionada sobre o tempo de relacionamento que estes fornecedores têm com a agência, foi informado que com o fornecedor Rede de Hotéis A sete

anos, Rede de Hotéis B, quatro anos, Locadora de Veículos D, dez anos, Locadora de Veículos E, seis anos. Existe um contrato formalizado entre as empresas, tanto para Hotéis e rede de Hotéis bem como para Locadoras de Veículos, segundo a entrevistada “Em termos comerciais existe um contrato padrão ABRACORP (Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas) e é ajustável para cada agência, e as tarifas cobradas são alteradas a cada ano ou semestre”, por esse motivo não houve dificuldade em formular este contrato, a sugestão de melhoria do contrato em relação às redes de hotéis pesquisada está em diminuir ou extinguir o processo tão manual, ou seja, automatizar mais, e sobre as Locadoras, em detalhar informações tanto para a agência quanto para o cliente final.

Indagada sobre o que é comprometimento, a entrevistada informou que “é o retorno mesmo que seja negativo, é você se esforçar e fazer como se fosse para você mesmo”. Existem, neste sentido concordância com Verschoore Filho (2006) apontando que os relacionamentos de parceria necessitam de ações que indiquem o comprometimento de seus membros. Essas ações encontram-se no verbo **esforçar e fazer** (grifo do autor) na resposta da entrevistada.

Sobre sua percepção de comprometimento em relação aos fornecedores, foi apontado que existe comprometimento com a Rede de Hotéis A, em suas palavras, “são comprometidos, dão o retorno, está tudo bem, se um cliente precisar de uma hospedagem em algum lugar é um dos primeiros fornecedores que nós lembramos, dá o retorno com agilidade, eles não deixam passar em branco não”.

Sobre a percepção de comprometimento em relação a Rede de Hotéis B foi classificada como tendo um alto nível de comprometimento, nas palavras da entrevistada, “muito bom, eles demonstram que gostam muito de trabalhar com a gente [...] precisam melhorar o grupo financeiro da empresa dele, para nos ajudar em relação aos faturamentos e contas, e para pagar devemos estar alinhados”. Sobre a Locadora de Veículos D foi respondido que antes estavam sobrecarregados, mas existiu uma grande melhora visto que houve aumento da equipe comercial e assim disponibilizaram maior atendimento para a agência e

complementa “o que o nosso mercado mais precisa é o conhecimento do negócio e isso acaba dificultando, ter uma pessoa fixa só para nos atender é importante”. A respeito da Locadora de Veículos E, foi indicado que existe o comprometimento uma vez que sempre que solicitado algo, é dado o retorno. A entrevistada assinalou que não houve problemas sobre este quesito. Assim sendo, de modo geral, a percepção de comprometimento em relação aos fornecedores citados torna-se um fato, mesmo que em diferentes aspectos destes relacionamentos. Tal entendimento é corroborado pelos autores Monczka et al (2009), Wren e Simpson (1996), Farina (2009) indicando que se os membros estão comprometidos na parceria, além de impulsionar para um relacionamento de longo prazo, torna-se essencial nas relações interorganizacionais com fornecedores.

Quando interrogada o que é confiança, a entrevistada informou que “é o olho no olho, é saber que o outro está empenhado em fazer algo”. Nessa direção, a confiança torna-se um construto fundamental na elaboração e conservação dos relacionamentos. Monczka *et al*, (2009) e Mohr e Spekman (1994), acrescentam que há uma necessidade do empenho mútuo de confiança que por sua vez está alicerçada na crença de que o discurso do parceiro é confiável e que o parceiro executará suas atividades.

Sobre a percepção de confiança da gestora de relacionamento em relação aos fornecedores, foi assinalado que a relação de confiança com todos estes fornecedores é muito boa, contendo apenas uma ressalva em relação à Locadora de Veículos D, em suas palavras, “quando preciso, ela me atende, mesmo que o executivo de contas seja diferente eu preciso confiar neles”. Neste caso a confiança não está alicerçada apenas no executivo de contas do fornecedor, mas, no próprio fornecedor indicando que confia neste fornecedor, termina sua reflexão com as palavras “eu preciso confiar neles” apontando uma possível contrariedade de sua afirmação. Por esse ângulo confirma o que Morgan; Hunt (1994) e Mentzer *et al*. (2000) dizem que uma parceria intercorre por meio de vínculos sociais, econômicos e técnicos que se ampliam por meio do tempo e necessita de confiança, engajamento mútuo e objetivos comuns,

assim como a cooperação e comunicação intensa. A entrevistada assinalou que houve problemas neste quesito pelo motivo de:

Teve alguns fornecedores (executivos de contas) que pisaram na bola e aí foram trocados por outros e aí acaba gerando um transtorno, ou as pessoas estão sobrecarregadas, ou não são adequadas para cumprirem aquele papel de executivo de contas, às vezes o cliente tem acordo com um determinado fornecedor, mas não passa para a agência e como eu não tenho bola de cristal eu não posso aplicar aquele acordo para aquele cliente.

A entrevistada indicou acima que houve “quebra de confiança” com alguns executivos de contas de alguns fornecedores, resultando em transtornos para a agência no relacionamento com alguns de seus clientes. Corrobora assim o que Wilson, (1995); Morgan; Hunt, (1994) dizem que a confiança torna-se a particularidade mais decisiva na condução e manutenção dos relacionamentos colaborativos entre organizações. Um exemplo de confiança na percepção da entrevistada é que certa vez um determinado cliente solicitou algumas informações de um fornecedor “este fornecedor me perguntou se poderia copia-lo naquela resposta”, indicando que este fornecedor é confiável principalmente pelo fato de praticar a transparência nas informações passadas para o cliente dos dois. Sobre o caso acima Franco (2000, p. 104) ratifica esse pensamento quando diz “A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”.

Indagada sobre o que é cooperação a entrevistada expressou que “é trabalho em equipe”. “É quando um ajuda o outro e até mesmo em várias áreas na empresa”.

Sobre a percepção de cooperação da Gestora de Relacionamento em relação aos fornecedores, foi apontado que a Rede de Hotéis A, possui um índice elevado de cooperação com a agência por aplicar e manter uma “política de abertura de portas” entre eles, em que a agência indica um dos fornecedores mais próximos e é indicada para alguns clientes, e prossegue dizendo, “eles tem cooperado também, quando eu digo que eles também

cooperam eu acho que é até um reflexo porque se eu passo algo para eles e prontamente sou respondida é um processo contínuo de cooperação”. Essas afirmativas apresentam-se de acordo com os estudos de Grandori e Soda (1995), eles reforçam que as organizações fazem uso da cooperação e coordenação para estimular o desenvolvimento de suas atividades na ampliação de recursos como: negociação, comunicação, direção e coordenação social, tomada de decisão, troca de informações e pessoal, incentivos e planejamento. Sobre a percepção de cooperação da Rede de Hotéis B, foi enunciado que é muito boa a relação de cooperação, através dos documentos apresentados é possível confirmar que existe cooperação entre os atores. Sobre a percepção de cooperação da Locadora de Veículos D, a entrevistada informou possui um bom índice de cooperação com a agência e que pode ser aprimorado quando forem percebidas algumas oportunidades que existem entre o fornecedor agência e cliente, e ressaltou:

Muitas vezes o cliente pede apenas passagens aéreas e aí a secretária daquele executivo pede o hotel direto, não pede a locação, às vezes até em análise de relatórios ou no dia a dia poderia identificar e mostrar para eles: Olha eu comecei a atender tal cliente e eu acho que eles têm demanda! Isso poderia ser como um sinalizador para eles buscarem também oportunidades, uma vez que esse fornecedor gera um acordo com esse cliente, gera novos ganhos, tanto para eles quanto para nós também, para todos dessa cadeia, gerando um círculo virtuoso para todos.

Nesse sentido Monczka *et al.* (2009) descrevem que relacionamentos colaborativos são caracterizados por parcerias que implica **um alto nível de cooperação** (grifo do autor), comprometimento mútuo, visão estratégica, relação equilibrada de poder e incorporando meios para administrar conflitos que possam existir. Sobre a percepção de cooperação em relação à Locadora de Veículos E, a entrevistada informa que possui um elevado nível de cooperação, os documentos analisados reforçam tal argumento e uma das principais causas informada está no retorno que é solicitado pela agência ao fornecedor, que por sua vez responde e busca soluções para cada solicitação apresentada. Como por exemplo, a inserção dessa locadora no GDS que agiliza a geração de reservas de locação de veículos na agência para seus

clientes. A entrevistada apontou que não houve problemas no que diz respeito à cooperação com fornecedores pesquisados.

Sobre a percepção de interdependência da entrevistada em relação aos fornecedores, foi apontado que a relação de interdependência com todos os fornecedores existe e é muito boa, e completa indicando que:

Existe a interdependência porque eu preciso dos fornecedores para me manter com maiores opções para o nosso cliente:  
[...] temos uma grande barreira quando um fornecedor nos diz que por algum motivo até financeiro fala que esta bloqueando nossa agência e aí eu tenho um problema com o nosso cliente porque eu dependo desse fornecedor para continuar, porque se eu não atender aquele cliente outra agência vai atender [...] não posso pensar na perspectiva de não tê-los, precisamos tê-los para que a pizza esteja completa.

A entrevistada explicita e se reconhece como uma empresa que intermedia viagens corporativas, que necessita desses fornecedores registrados nas palavras **eu dependo** (grifo do autor), os reconhece como parceiros, ilustrados na metáfora de uma pizza em que cada ator tem as suas devidas atribuições e espaço na parceria entre estes atores.

Indagada sobre o que é fluxo de informações, a entrevistada disse “é a interação da comunicação”, necessária para que exista interação entre a agência e os fornecedores. Os meios utilizados para que a comunicação exista entre os atores são: E-mail, telefone e visitas dos fornecedores na agência.

Indagada sobre a qualidade dessas informações trocadas entre eles na percepção da entrevistada, foi respondido que em relação ao fornecedor:

- Rede de Hotéis A, tem agilidade, é muito boa;
- Rede de Hotéis B, boa, só não é melhor porque depende de outros;
- Locadora de Veículos D é boa, “não e muito boa porque às vezes acontece de não enviarem algumas informações com qualidade, mas um dia chega”;
- Locadora de Veículos E, “boa, só não é melhor porque vem faltando detalhes, por exemplo, que tem um acordo, mas não me envia o código desse acordo”.

A resposta da Gestora de Relacionamento declara que o único fornecedor que se destaca é a Rede de Hotéis A, classificada como muito boa

no que se refere à qualidade das informações trocadas entre eles. Em relação aos outros fornecedores não é totalmente satisfatória, indicando que essa qualidade pode ser aprimorada. Solicitado um exemplo que a qualidade nas informações traz, a gestora entrevistada informou que:

Sempre buscamos em processo de implementação (quando um determinado cliente acabou de fechar o contrato com a agência) os acordos com os fornecedores, tentar alinhar com eles antes do início da conta começar a andar, saber os detalhes, saber quais são as condições, se está em vigor, se o retorno é efetivo, se for feito tudo isso iniciamos a conta (o atendimento) de algum cliente com mais qualidade.

Assim, nessa perspectiva Simpson, Siguaw e Baker (2001) confirmam que no construto comunicação o nível e qualidade do intercâmbio de informações são relevantes nos relacionamentos interorganizacionas.

Interrogada sobre os problemas mais comuns como receptor na comunicação entre os fornecedores foi dito:

Quando o fornecedor me envia apenas uma das tarifas, comissionada ou a net (*tarifa comissionada* é uma forma de tarifa em que a agência ganha uma comissão sendo a reserva efetivada, *tarifa net* é a tarifa sem comissões para a agência) e precisamos sempre das duas, e nós aqui nos indagamos, poxa! Isso é uma rede? (de hotéis, por exemplo), sendo que todas as agências pedem isso também deles, e eles sabem disso. E isso ocorre, ou é porque que a pessoa que nos atende não tem os dados e depende de outros, ou não existe uma centralização de algumas informações, ele depende de outras pessoas, no sistema, entre outras situações.

Questionada sobre os problemas mais comuns como emissor na comunicação entre os fornecedores foi dito que:

O lado financeiro impacta bastante, o fluxo de papel que é muito grande e aí eu peço de novo para os fornecedores, isso acarreta em atraso e em até no bloqueio da agência.

Em relação às locadoras foi dito que, “os maiores problemas são, fazer a reserva na central, (porque gera custo), no GDS é o melhor [...] são falhas do nosso lado porque o consultor quer ligar para ter certeza, e isso vai de profissional para profissional”.

Sobre esta questão Morgan e Hunt, (1994) assinalam que a alta qualidade na comunicação com autenticidade promove o construto confiança na parceria e proporciona resultados positivos para ambos. De maneira



inversa, se não houver qualidade na comunicação trocada entre a agência e fornecedores não produzirá resultados benéficos para os atores envolvidos.

Indagada sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre a agência e os fornecedores, foi indicado que os fornecedores encontram-se de maneira geral, acessíveis para receber novas sugestões bem como no planejamento em conjunto de ações com os consultores de viagens na agência e ressalta:

[...] porque eu digo que nós estamos aqui como uma extensão deles (fornecedor), se ele trabalhar no sentido do relacionamento conosco vai contribuir com certeza [...] se é a mesma pessoa trabalhando com você por um tempo [...] se torna uma referência para nós, procura entender conosco (sobre o que acontece na agência e no mercado) e isso é muito bom.

Mencionando outro exemplo, a gestora entrevistada informa que ao invés dos fornecedores pagarem sua publicidade em alguma revista, eles podem pagar um almoço para um grupo de secretárias de um dos clientes da agência, tornando esse ato uma estratégia que se faz de forma conjunta entre a agência e fornecedor, trazendo benefícios mútuos.

Zago *et al.* (2007) indicam que por aumentar sua capacidade na produção, e tendo em vista medidas de longo prazo em conjunto com seus parceiros, tornam a rede mais competitiva, rentável e flexível. Neste ponto vem de acordo com que a entrevistada menciona nas palavras, **procura entender conosco e isso é muito bom** (grifo do autor).

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho, sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens e seus fornecedores preferenciais, que foram dessa forma extraídas do referencial teórico alguns itens.

Assim, foram indicados no Quadro 7 em ordem de relevância pela gestora de relacionamento, quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores:

#### Quadro 7 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Gestora de relacionamento

**Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento**

<b>entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Comunicação, retorno, presença, simpatia e empatia nos relacionamentos (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	Comunicação e relacionamento é imprescindível entre nós
<b>2) Comprometimento (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	Importante para manter a parceria
<b>3) Canais de distribuição disponíveis (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	Para me atender
<b>4) Aumento da participação do mercado</b>	Para conseguir atender mais clientes em mais localidades e com fornecedores de redes (de hotéis ou locadoras) a gente acaba tendo uma credibilidade maior nós conseguiremos atender o nosso cliente
<b>5) Melhoria na eficiência das empresas</b>	Envolve muito a questão dos sistemas, do nosso lado existem falhas ninguém é perfeito e por isso quanto mais eficiência existir melhor, porque se você falar na estrutura de um hotel, se o gestor não fizer a melhoria no empreendimento vai gerar um problema, entendeu? Se ficar assim vai gerar um retorno ruim
<b>6) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	Entendimento do que está ocorrendo e tentar resolver da melhor forma;
<b>7) Credibilidade</b>	Eu preciso transmiti-la para alguém, e por isso eu preciso confiar no que eu recebi.
<b>Questão 2) Em sua percepção qual é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) suporte e estrutura (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	Para me atender adequadamente
<b>2) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	Agilidade em fazer reservas, por exemplo, gera menos erros, tanto do nosso lado quanto do lado do fornecedor
<b>3) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência</b>	Pela especialidade dele, ou seja, ele não vai trabalhar em outras áreas que não vão dar um retorno para ele
<b>4) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b>	O foco no que cada um faz é muito importante
<b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aumento da eficiência econômica</b>	Preciso ter uma maior rentabilidade com ele, e ter abrangência de mercado
<b>2) Ganho conjunto de mercado</b>	Eu ganho ele ganha também na atuação do mercado
<b>3) Benefícios relacionados a preços</b>	Trabalhar o publico alvo que nós temos

<b>4) Redução das incertezas e riscos ambientais</b>	Se eu utilizo esse fornecedor em longo prazo eu reduzo a utilização com outros e diminuo os riscos
<b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Diferenciação das empresas no mercado;</b>	Determinados fornecedores na linha de frente, eu me destacar em relação a concorrência (de outras agências)
<b>2) Flexibilidade dos serviços prestados</b>	Vou ter um leque maior de opções para nossos clientes
<b>3) Aprendizado com os parceiros;</b>	Tem pessoas que trabalham aqui e não sabem o que é entrar em um avião quando vendem bilhetes aéreos, nunca entraram em um hotel de um de nossos fornecedores e mesmo assim fazem venda de apartamentos naqueles hotéis, permite que os fornecedores trouxessem um pouquinho de informação para agência e assim aprendemos com eles, sobre o dia a dia deles e existe uma troca sobre o nosso dia a dia também
<b>4) Desenvolvimento de competências.</b>	Está ligado aos outros (por isso ficou por último)
<b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Problema financeiro (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	Porque se tiver esse problema, terá um grande problema
<b>2) Falta de Compromisso das partes</b>	Porque tem de haver se não existir dificulta muito
<b>3) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas</b>	Isso tem haver com as pessoas que estão sendo sobrecarregadas ou, pela empresa sem estrutura, e seus sistemas talvez não permita que a pessoa do outro lado ou do nosso lado desenvolva melhor suas funções, então teria de ter um fluxo melhor de trabalho, tanto de pessoas como de estrutura da empresa
<b>4) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b>	Muitos querem a oportunidade, mas precisa ter um trabalho de formiguinha mesmo, acho que ele conquista um pouquinho hoje e amanhã e assim vai evoluindo
<b>5) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b>	Acho que por historico, porque se hoje eu não pedir ajuda para ele é porque alguma coisa aconteceu e aí eu penso em tentar alguma coisa com outro
<b>6) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b>	É difícil acontecer, com os fornecedores preferenciais porque já existe uma sintonia e por isso este ficou por último

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 7 sob a perspectiva do setor de serviços e mais especificamente de uma agência de viagens corporativas a gestora entrevistada mensurou por relevância em sua percepção três fatores facilitadores do relacionamento com seus fornecedores preferenciais incluindo as suas justificativas.

O primeiro fator que facilita o relacionamento para a gestora é: a **comunicação, retorno, presença, simpatia e empatia nos relacionamentos** (grifo do autor), e justificou que “comunicação e relacionamento é imprescindível entre nós”. O segundo fator que mais facilita segundo a entrevistada é o **comprometimento** (grifo do autor) sendo este “importante para manter a parceria”. O terceiro fator mais importante que facilita o relacionamento com fornecedores segundo a entrevistada são **os canais de Distribuição disponíveis** (grifo do autor) “Para me atender”. Os canais de distribuição que a gestora menciona se referem aos meios de comunicação estabelecidos pelos fornecedores para atender as agências de viagens corporativas. Os outros fatores facilitadores foram indicados e também justificados foram: O quarto fator facilitador foi o **aumento da participação do mercado** (grifo do autor), e justificou dizendo “Para conseguir atender mais clientes em mais localidades e com fornecedores de redes (de hotéis ou locadoras) a gente acaba tendo uma credibilidade maior nós conseguiremos atender o nosso cliente”.

Sobre o prisma de Humphrey e Schmitz (1995 *apud* PASCOTTO, 2014) o resultado de um conjunto de fatores facilitadores representam a eficiência coletiva. Na questão 2 do Quadro 7 sob a perspectiva da gestora entrevistada, foi mensurado por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com seus fornecedores preferenciais, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pela gestora, suporte e estrutura, para que a empresa possa ser atendida adequadamente. Em segundo lugar foi referido, de empresas especialistas em serviços tecnológicos, para dar agilidade no tratamento das solicitações e minimizar os erros. Em terceiro lugar foi apontado, estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência, porque

trabalhar na sua especialidade é necessário para ter o retorno esperado. Em quarto lugar foi citado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros e justificou dizendo que ter foco no que faz é importante.

Zago *et al.* (2007) apontam que uma sociedade em rede potencializa a eficiência produtiva e possibilita a busca de objetivos em longo prazo. Desse modo as empresas se tornam mais competitivas, ágeis e flexíveis para atender o mercado. Na questão 3 do Quadro 7 sob a perspectiva da gestora entrevistada, foram mensurados por relevância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com seus fornecedores preferenciais, incluindo sua justificativa. Em primeiro lugar foi nomeado pela gestora o aumento da eficiência econômica que significa maior rentabilidade e extensão de mercado. Em segundo lugar foi referido ganho conjunto de mercado, porque todos podem ganhar no mercado não apenas uma das empresas. Em terceiro lugar foi apontado, benefícios relacionados a preços, significa trabalhar com o segmento de atuação. Em quarto lugar foi citado, redução das incertezas e riscos ambientais, indicando que quanto menos forem os fornecedores menor risco haverá no longo prazo.

Para Flecha (2010) as alianças estratégicas firmadas por meio das redes permitem às empresas maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos. Na questão 4 do Quadro 7 sob a perspectiva da gestora entrevistada, foram considerados por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos entre os fornecedores preferenciais e a agência, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pela gestora, a diferenciação das empresas no mercado, porque ter parcerias com alguns fornecedores preferenciais faz a agência se distanciar de outras no mercado. Em segundo lugar foi apontado a flexibilidade dos serviços prestados, porque quanto maior forem às opções melhor é para os clientes. Em terceiro lugar foi indicado, aprendizado com os parceiros, porque permite que os fornecedores transfiram conhecimento para a agência resultando em reciprocidade no aprendizado. Em quarto lugar foi citado, desenvolvimento de competências o qual ficou por último uma vez que existindo os outros fatores, em decorrência existirá o desenvolvimento de competências.

Sadowski e Duysters (2008) destacam que um número significativo de organizações renuncia o trabalho em redes quando notam que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, a ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação; quando existe a falta de aprendizagem e compromisso das partes (PARAST; DIGMAN, 2008; CASTRO *et al.*, 2011); o oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros (PARK; UNGSON, 2001) e quando existir desigualdades no alcance às informações e recursos formados; (VENTURINI, 2008). O arranjo desses fatores segundo estes autores conduzem ao insucesso de uma aliança estratégica. Na questão 5 do Quadro 7 sob a perspectiva da gestora entrevistada, foi considerado por relevância seis fatores que dificultam o relacionamento entre os fornecedores preferenciais e a agência, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pela gestora, problema financeiro, porque é a causa de outros problemas. Em segundo lugar foi apontado a falta de compromisso das partes, indicando que o compromisso precisa existir entre os parceiros. Em terceiro lugar foi indicado, percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, que existe ou por falta de estrutura ou por profissionais que estão sobrecarregados. Em quarto lugar foi citado o oportunismo que se caracteriza como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, apenas com muito trabalho a parceria pode evoluir. Em quinto lugar foi apontado, ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, porque se não houver confiança em um parceiro é porque existiu algo entre os atores. Em sexto lugar foi citado disparidade no alcance às informações e recursos formados, porque é difícil de acontecer com os fornecedores preferenciais, pelo fato de haver muitas afinidades.

Neste trabalho ampliou-se a discussão no setor de serviços, mais especificamente no setor de viagens corporativas, sendo adequado ao propósito de um dos objetivos em destacar quais são os fatores facilitadores e dificultadores entre uma agência de viagens corporativas com seus fornecedores preferenciais. O roteiro de perguntas semiestruturado permitiu

aos entrevistados expressarem de forma espontânea suas percepções destes fatores, antes mesmo de visualizar o cartão com alguns fatores indicados na literatura citada.

### 5.1.1. Rede de Hotéis A

A Rede de Hotéis A atua como um dos fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR e conforme informações de seu site, encontra-se no mercado desde 2008, possui diversos hotéis próprios, franqueados e licenciados em diversos estados do Brasil bem como em outros países. Atende diversos segmentos de hospedagens classificados como econômico, superior e luxo. A entrevista com a executiva de contas foi realizada durante o dia 17 de dezembro de 2015, em que o pesquisador teve a oportunidade de entrevistá-la pessoalmente.

Apresentando atributos da empresa Rede de Hotéis A, como tempo de mercado no setor corporativo, a entrevistada disse que está com sete anos de atuação no setor corporativo, são comercializados aproximadamente doze tipos diferentes de serviços e os principais são: hospedagens, eventos e alimentação em geral. Os segmentos de mercado que a empresa atende são: corporativo, lazer, *long stays*, eventos, *pay per use*, entre outros e o negócio principal é o setor corporativo.

Questionada sobre o tempo de relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, foi informado que tem aproximadamente sete anos. Esta executiva de contas tem o relacionamento com a agência há dois anos e meio, existe contrato formal com a agência, não houve dificuldade em formular o contrato e não houve problemas na sua utilização e a sugestão em relação a este contrato é que haja maior frequência das visitas na agência.

Quando interrogada sobre o que é comprometimento, a entrevistada informou que “É fazer valer a parceria e se dispor para que algo aconteça para os dois”.

A respeito da percepção de comprometimento da executiva de contas em relação a Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que é muito boa, em suas palavras, “estamos empenhados em atender a agência e ela se mostra empenhada conosco”. No exemplo fornecido pela entrevistada, sempre que solicitado alguma informação que a agência pode fornecer novas estratégias, em suas palavras “[...] quando minha empresa promove novas



campanhas, entro em contato com a agência e juntos fazemos acontecer”. Não houve problema neste quesito com a agência. Desse modo, a percepção de comprometimento na relação com a Agência de Viagens Corporativas BR é muito boa e existe mútuo comprometimento entre as partes, registrado nas palavras **juntos fazemos acontecer** (grifo do autor) propiciando um relacionamento mais profundo, tornando-o um componente constante nas relações dessa parceria.

Quando interrogada sobre o que é confiança, a entrevistada informou que “Quanto eu posso considerar como meu aliado, considero que a confiança é muito difícil de definir, mas posso dizer que é quando acredito que o outro vai fazer aquilo que eu pedi, e eu também”.

Sobre a percepção de confiança da executiva de contas em relação a Agência de Viagens Corporativas BR foi indicado que é ótima a relação de confiança entre eles. Não houve problemas em relação a este construto e sobre um exemplo, a executiva de contas informou que:

Aconteceram alguns casos em que alguns de nossos hotéis não aceitam forma de pagamento faturado, mas aconteceu de alguns clientes chegarem aos hotéis com o voucher “faturado”, mesmo não aceitando e conforme acordado com a agência naquele momento o cliente se hospedou e a agência depois providenciou outra forma de pagamento, isso eu acho que é confiança.

A entrevistada indicou acima, que houve a solidificação da confiança com a agência deixando um dos clientes da agência de se hospedar em condições diferentes do que havia sido preestabelecido nas palavras **o cliente se hospedou e isso eu acho que é confiança** (grifo do autor).

Questionada sobre o que é cooperação a entrevistada expressou que “Acontece na hora que uma das partes ou as duas partes se ajudam em algo, é a lógica do ganha-ganha”.

Sobre a percepção de cooperação da entrevistada em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que possui um índice elevado de cooperação entre eles, perguntado sobre um exemplo foi dito que “Todos os relatórios que precisamos e outras informações que solicitamos à agência, eles nos fornecem e tudo que podemos fazer pela agência quando nos pede fazemos também”. Neste ponto, destacam-se as observações de Begnis *et al.*

(2011) as composições do relacionamento de cooperação atendem diversas exigências que não são capazes de serem atendidas de forma isolada por cada empresa.

Indagada sobre o que é interdependência, a entrevistada disse “É quando um depende do outro”. Monczka *et al.* (2009) indicam que se existir um relacionamento interorganizacional com uma abordagem colaborativa entre seus membros, serão por sua vez conduzidos pela mútua interdependência.

Sobre a percepção de interdependência da entrevistada em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que esta relação com a agência existe, a entrevistada disse:

Acredito que quando acontece uma parceria de verdade, existe uma certa dependência nos resultados do meu parceiro e isso acontece entre os dois mesmo, quando ele ganha eu ganho e o sucesso dele é também o meu sucesso porque nós dois ganhamos.

A entrevistada citou acima que a existência de interdependência não é de forma integral registrado na palavra **existe uma certa dependência** (grifo do autor) mas parcial. Não existiu algum problema referente à interdependência entre as empresas. Quando solicitado um exemplo a entrevistada disse:

Quando algum cliente lá na ponta (em um de nossos hotéis) tem algum problema, ele entra em contato com a agência e a agência conosco para resolver aquela situação, aí a agência me ajuda quando precisamos ser ajudados e quando tomo ciência ajudo a agência. Tudo isso para continuarmos juntos, um precisa do outro, sempre.

A entrevistada assinalou no exemplo acima, mesmo que não seja de maneira integral, a interdependência entre estas empresas existe enquanto durar este relacionamento, porque em suas palavras “**um precisa do outro, sempre**” (grifo do autor).

Indagada sobre o que é fluxo de informações, a entrevistada disse “É quando a comunicação acontece”. Os meios utilizados para que a comunicação exista entre os atores são: e-mail, telefone e visitas na agência.

Indagada sobre a qualidade dessas informações trocadas entre eles na percepção da entrevistada foi dito que “Diria que é boa, a comunicação sempre pode ser melhorada”. Reforça que a qualidade da comunicação não está em um estágio de satisfação pleno entre os atores. Morgan e Hunt, (1994) indicam

que empreender esforços para que a comunicação em uma parceria seja autêntica e de alta qualidade decorre em reforçar a confiança e proporcionar efeitos positivos para todos os partícipes. Solicitado um exemplo sobre a qualidade nas informações, a executiva de contas informou que existe entendimento entre todas as informações enviadas e recebidas pela agência, por exemplo, “quando um CNPJ<sup>1</sup> é alterado de um dos hotéis da rede, essa informação é recebida e digerida pela agência”, tal fato condiz com a análise dos documentos fornecidos.

Questionada sobre os problemas mais comuns como receptor na comunicação, foi indicado que existiu algumas vezes a imprecisão na comunicação, como emissora ela disse:

Como somos seres humanos falhamos às vezes, devemos informações para a agência, eu sou responsável por executar todas as solicitações da minha empresa junto à agência, mas existem falhas de outras áreas em nossa empresa e que são passadas para a agência com falhas, e isso não é bom.

Neste sentido a entrevistada explicita que algumas informações não são passadas ou passadas incompletamente para a agência por uma dificuldade interna de sua empresa e acaba por impactar na qualidade da comunicação com a agência. Por esse ângulo Morgan e Hunt (1994) e Mentzer *et al.* (2000) enfatizam que uma parceria intercorre por meio de vínculos sociais, econômicos e técnicos que se ampliam através do tempo e necessita de confiança, engajamento mútuo e objetivos comuns, assim como a cooperação e comunicação intensa.

Indagada sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa e a agência, foi apontado que na grande maioria das vezes não acontece o compartilhamento em conjunto com a agência pelo motivo de ser feito previamente um planejamento de algumas ações, que é apenas divulgado na agência. Nas palavras da entrevistada “eu fico responsável por apenas divulgar as campanhas na agência, acredito que no futuro poderíamos criar juntos algo para os clientes da agência. Seria muito bom”. Este aspecto do relacionamento pode ser aprimorado conforme assinala

---

<sup>1</sup>Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

Verschoore Filho (2006) os relacionamentos de parceria necessitam de ações que indiquem o comprometimento de seus membros, como reuniões periódicas, participação de projetos e tomada de ações conjuntas, entre outros.

Alguns exemplos em que ocorre o compartilhamento de informações sobre metas comuns são algumas ações promocionais para os clientes da agência, com os consultores de viagens dentro da agência.

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho, sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas e de seus fornecedores preferenciais, foram dessa forma extraídas do referencial teórico alguns itens.

Assim, foram indicados em ordem de relevância pela Executiva de contas da Rede de Hotéis A quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores:

Para facilitar à compreensão, as perguntas abaixo foram posicionadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Rede de Hotéis A

<b>Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Credibilidade</b>	Acreditar no outro é tudo
<b>2) Melhoria na eficiência das empresas</b>	Trabalhar com uma boa eficiência facilita para os dois
<b>3) Aumento da participação do mercado</b>	Aumentar a participação no mercado é uma consequência
<b>4) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	Duas cabeças pensam melhor que uma
<b>5) Reuniões com os gerentes de contas dos clientes na agência (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	Porque entender o cliente é fundamental
<b>6) acesso a alguns dados (indicado e justificados pela entrevistada)</b>	Para traçar estratégias.
<b>Questão 2) Em sua percepção quais é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	
<b>2) Estipulação da especialidade de cada</b>	

forneecedor/agencia	Se cada um for especialista e fizer bem a sua parte será muito bom
<b>3) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b>	
<b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aumento da eficiência econômica</b>	Aumentar os ganhos é sempre bom
<b>2) Ganho conjunto de mercado</b>	Quando todos ganham é sempre bom
<b>3) Benefícios relacionados a preços</b>	Conseguir preços competitivos (ganhos) é importante para a manutenção do negócio.
<b>4) Redução das incertezas e riscos ambientais</b>	Trabalhar para reduzir as incertezas é sempre muito bom
<b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Flexibilidade dos serviços prestados</b>	Não podemos ser rígidos no mercado de hoje principalmente porque trabalhamos com pessoas e não com robôs,
<b>2) Aprendizado com os parceiros;</b>	É importante sempre aprender porque nunca saberemos tudo
<b>3) Diferenciação das empresas no mercado;</b>	Diferenciar é importante quando fazemos algo que o outro não faz
<b>4) Desenvolvimento de competências.</b>	Se aprimorar sempre é importante para aumentarmos a qualidade.
<b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b>	Não posso ser um parceiro comercial de quem eu não confio
<b>2) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas</b>	Se isso acontecer à agência vai se prejudicar e pode me afetar também
<b>3) Falta de compromisso das partes</b>	Se não houver comprometimento das partes porque cada um vai agir como quiser e isso é ruim
<b>4) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b>	Se não houver uma sinergia entre tudo que eles precisam fazer para se ajudarem a parceria vai caminhar para a falência
<b>5) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b>	Se uma das partes quiser levar vantagem sobre o meu trabalho e eu descobrir não dará certo nossa parceria, isso vai dificultar

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 8 sob a perspectiva da executiva de contas da Rede de Hotéis A, foram mensurados segundo sua percepção por ordem de

relevância seis fatores facilitadores do relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR incluindo suas justificativas.

A este respeito Powell (1990 *apud* PASCOTTO, 2014) indica a existência de alguns fatores facilitadores em um ambiente onde a maioria das empresas envolvidas em uma rede é especializada e que por fim, se complementam. O primeiro fator que facilita o relacionamento para executiva de contas é a credibilidade e justificou que acreditar no outro é tudo no relacionamento. O segundo fator que mais facilita segundo a entrevistada é o Melhoria na eficiência das empresas, indicando que a eficiência torna tudo mais fácil para os parceiros. O terceiro fator mais importante que facilita o relacionamento com a agência é o aumento da participação do mercado, porque aumentar a participação de mercado é uma consequência. O quarto fator facilitador foi o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas, indicando que quando existe trabalho em grupo, os resultados são melhores. O quinto fator facilitador no relacionamento foram reuniões com os gerentes de contas dos clientes na agência (indicado e justificado pela entrevistada), porque ter maior contato com o cliente é essencial para entendê-lo melhor. O sexto fator facilitador no relacionamento, (indicado e justificados pela entrevistada) foi o acesso a alguns dados, porque ter acesso aos dados gerados pelos clientes na agência é trivial para traçar estratégias.

Humphrey e Schmitz (1995 *apud* PASCOTTO, 2014) indicam que existe um conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva interorganizacional. Na questão 2 do Quadro 8 sob esta perspectiva da entrevistada, foi mensurado por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com a agência, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi apontado pela executiva de contas as opções. De empresas especialistas em serviços tecnológicos, a entrevistada condiciona a especialidade de cada parceiro ao resultado final dos serviços prestados, em suas palavras, **se cada um for especialista e fizer bem a sua parte** (grifo do autor). Ou seja, a entrevistada assinala que não basta cada ator na trama interorganizacional ser especialista no que faz, precisa além de ser especialista adotar a melhor prática de mercado para se atingir o sucesso na própria

parceira. Em segundo lugar foi referido, estipulação da especialidade de cada fornecedor/agencia. Em terceiro lugar foi apontado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros. A justificativa foi utilizada para as três opções.

Zago *et al.* (2007) apontam que em uma sociedade em rede potencializa a eficiência produtiva e possibilita a busca de objetivos em longo prazo, desse modo as empresas se tornam mais competitivas, ágeis e flexíveis para atender o mercado. Na questão 3 do Quadro 8 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foi mensurado por ordem de importância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo sua justificativa. Em primeiro lugar foi apontado pela entrevistada, aumento da eficiência econômica, informou que aumentar a rentabilidade é sempre bom para todos. Em segundo lugar foi referido o ganho conjunto de mercado, indicando que quando todos parceiros ganham traz benefícios plenos. Em terceiro lugar foi apontado, benefícios relacionados a preços, porque obter custo competitivo significa manter operação comercial. Em quarto lugar foi citado, redução das incertezas e riscos ambientais, porque é bom para o negócio reduzir as incertezas.

Para Flecha (2010) as alianças estratégicas firmadas por meio das redes permitem às empresas maior agregação de valor aos serviços oferecidos. Na questão 4 do Quadro 8 sob a perspectiva da executiva de contas, foi considerado por ordem de relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos em relação a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicado pela executiva de contas, flexibilidade dos serviços prestados, justificando que há a necessidade de se trabalhar com flexibilidade pelo fato de se trabalhar com pessoas. Em segundo lugar foi apontado o aprendizado com os parceiros, porque o aprendizado não é estático, mas dinâmico e contínuo. Em terceiro lugar foi indicado, diferenciação das empresas no mercado, porque implementar algo que a concorrência não produz é significativo. Em quarto lugar foi citado, desenvolvimento de competências, porque aperfeiçoar continuamente é necessário para entregar serviços com qualidade.

Na questão 5 do Quadro 8 sob a perspectiva da executiva de contas Rede de Hotéis A, foram considerados por ordem de relevância cinco fatores que dificultam o relacionamento entre a Rede de Hotéis A e a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi assinalado pela executiva, a ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, dificulta porque sem o item confiança não pode existir algum tipo de parceria. Em segundo lugar foi apontado, percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, dificulta porque além da própria agência ser afetada por praticar essas ações poderá afetar seus parceiros. Em terceiro lugar foi assinalado, falta de compromisso das partes, dificulta porque o compromisso precisa existir entre os parceiros. Em quarto lugar foi indicado, quando existe disparidade no alcance às informações e recursos formados, dificulta porque se não houver coesão em todos os sentidos os parceiros envolvidos terão dificuldades em tomar decisões. Em último lugar foi apontado o oportunismo que caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, dificulta porque se houver ações oportunistas a parceria poderá ser interrompida. De acordo com as indicações sobre os fatores que mais dificultariam o relacionamento entre a Rede de Hotéis A e a Agência de Viagens Corporativas BR foram destacados que a confiança é um construto de maior significância no relacionamento seguido pelas ações que poderiam estar sendo mal administradas por uma das partes, seguido pela falta de compromisso das partes, depois pelas diferenças no alcance das informações e de recursos formados e por último, pelo oportunismo que poderia existir na parceria, indicando que na visão da entrevistada o oportunismo de uma das partes está de certa forma distante de sua realidade. Segundo relato da executiva de contas não houve problemas de oportunismo entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR.



### 5.1.2. Rede de Hotéis B

A Rede de Hotéis B atua como um dos fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR, conforme informações de seu site encontram-se no mercado desde 2008, se intitula como uma das maiores redes de hotel no Brasil possui diversos hotéis próprios, de terceiros e participação mista em diversos estados do Brasil, atende diversos segmentos de hospedagens classificados como padrão, superior e luxo. A entrevista com o executivo de contas foi realizada durante o dia 09 de dezembro de 2015, em que o pesquisador teve a oportunidade de entrevistá-lo pessoalmente.

Apresentando atributos da empresa Rede de Hotéis B, como tempo de mercado no setor corporativo, o entrevistado disse que está com seis anos de atuação no setor corporativo, são comercializados aproximadamente dez tipos diferentes de serviços e os principais são: Hospedagem, eventos, alimentação e bebidas. Os segmentos de mercado que a empresa atende são: corporativo, lazer, *long stays*, eventos, entre outros, o negócio principal é o setor corporativo.

Questionado sobre o tempo de relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, foi informado que tem aproximadamente dois anos. Este executivo de contas tem o relacionamento com a agência há dois anos, existe contrato formal com a agência, não houve dificuldade em formular o contrato e não houve problemas na sua utilização, a sugestão em relação ao contrato está relacionada ao intervalo das visitas na agência, indicando que seria melhor se o intervalo fosse mais curto entre estas visitas.

Quando questionado o que é comprometimento, o executivo de contas informou que “É cumprir com tudo que foi contratado realmente, é você sentir que a empresa está querendo que você atinja a meta acordada, que realmente seja parceira”.

Sobre a percepção de comprometimento do executivo de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que é muito boa, em suas palavras, “é cem por cento, acredito que nós temos um link muito bom entre a nossa empresa e agência de viagens”. O exemplo fornecido pelo

entrevistado em relação à sua percepção indica que todas as vezes que houve a necessidade de obter informações com a agência houve êxito, que segundo ele “[...] sempre tivemos uma liberdade de entrar em contato com agência por meio da gestora de relacionamento com fornecedores e sua equipe, isso é uma coisa que mostra que a empresa tem a cabeça aberta como parceiro”. Tal afirmação é confirmada com a documentação analisada. Segundo o entrevistado não houve problemas em relação ao comprometimento na parceria. Em vista disto, a percepção de comprometimento na relação com a Agência de Viagens Corporativas BR é muito boa e existe mutuo comprometimento entre as empresas na frase **sempre tivemos uma liberdade e cabeça aberta como parceiro** (grifo do autor), neste aspecto para o entrevistado a “liberdade” e “cabeça aberta” está relacionado com o comprometimento entre eles.

Quando indagado o que é confiança, o executivo de contas apontou que acontece no momento em que um parceiro pode contar com outro, em suas palavras. “Acho que isso é o mais importante, porque no momento em que você precisar de mais ajuda ele vai lhe chamar para conversar e lhe perguntar o que podemos fazer, é contar com uma parceria”.

Sobre a percepção de confiança do entrevistado em relação à Agência de Viagens Corporativas BR foi apontado que é muito boa. Não houve problemas em relação a este construto e perguntado sobre um exemplo, o entrevistado informou que:

Teve uma situação com um cliente, nós passamos uma informação para a agência sobre o cliente, a agência absorveu, entendeu e percebeu que a nossa rede de hotéis foi parceira dela [...] e quando chegou na nossa reunião a agência já sabia do que se tratava, e isso foi muito bom para agência, outra coisa muito boa que a agência faz é passar os números e os dados para nós, e isso mostra o link que existe entre nós e a agência.

O executivo de contas ressaltou acima, que existe uma relação de confiança entre eles, destacadas nas palavras, **entendeu e percebeu que a nossa rede de hotéis foi parceira dela e isso mostra o link que existe entre nós** (grifo do autor).

Questionado sobre o que é cooperação o executivo de contas informou que é quando os dois parceiros compreendem as dificuldades um do outro e se ajudam mutuamente, em que todos possam prosperar.

Sobre a percepção de cooperação do entrevistado em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que “esta agência é a melhor de todas, em relação à cooperação que recebemos deles e a nossa para com eles, funciona muito bem”. Foi indicado que existiram alguns problemas em relação à cooperação, que foram:

- Faturas que não foram enviadas para o hotel no prazo;
- Hospedes que não assinavam o canhoto com o valor da estadia;
- O financeiro não enviava os documentos no prazo;
- Não enviava informações aos hotéis;
- Enviava informações incompletas.

Em suas palavras “[...] mas tudo isso já foi resolvido, o único problema que nós tivemos foi com o departamento financeiro da agência falta de respostas em alguns momentos. Foi isso”. Mesmo o entrevistado reforçando que a Agência de Viagens Corporativas BR é uma das melhores e justificou os motivos, também destacou que houve problemas de cooperação entre eles, destacando alguns que em sua percepção foram problemas de cooperação. Nessa perspectiva Franco (2000, p. 104) sinaliza que “A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”.

Indagado sobre o que é interdependência, o entrevistado enfatizou “É quando eu dependo dela e ela depende de mim”.

Sobre a percepção de interdependência do executivo de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que a relação de interdependência com a agência existe, informou que a agência é uma parceira estratégica, com um significativo crescimento de hospedagens da sua rede de hotéis, indicando que alguns fatores conforme citados fazem parte da interdependência entre eles. Quando solicitado um exemplo o entrevistado disse:

Em determinado momento nós precisamos de alguns números para um estudo de um hotel em um determinado local, e agência nos forneceu esses dados. Isso foi importante porque fizemos um estudo e avaliamos esses dados, foram tão importantes que fizemos o fechamento de contrato, e não é valor baixo, foram feitos estudos, aí nós fomos lá e fechamos o contrato.

A narrativa acima indica que existe um elevado nível de interdependência entre a Agência de Viagens Corporativas BR e a Rede de Hotéis B. Por esta lógica, devem ser considerados que exista um alto grau de interdependência entre os vários atores envolvidos em viagens corporativas, principalmente entre a agência e seus fornecedores pelo fato de se comprometerem em entregarem serviços aos seus clientes, sendo estes clientes os clientes desses dois atores.

Os meios utilizados para que a comunicação exista entre os atores são: E-mail, telefone, aplicativo *Whatsapp* e visitas na agência.

Indagado sobre a qualidade dessas informações trocadas entre eles na percepção do entrevistado foi dito que “Nota nove, dez não poderia ser, porque eu acho que faltaram algumas coisas entre a nossa rede de hotéis e agência”. Informou também que uma das coisas que impacta na qualidade das informações é porque não depende exclusivamente dele sobre todas as informações que a agência necessita, mas de outras áreas de sua empresa. Outro fator consiste em não ter mais informações sobre alguns indicadores que a agência possui em relação aos clientes da agência. No exemplo informa que:

Nós tivemos uma mudança no cadastro do CNPJ de alguns hotéis, mandei os e-mails para agência e não teve nenhum problema em relação ao faturamento da agência no faturamento desses hotéis, ninguém reclamou porque mudou.

Na percepção do entrevistado, a Agência de Viagens Corporativas BR o informa sobre novos clientes que chegam na agência. Os problemas mais comuns como receptores foram a falta de informações completas e falta de informações. Os problemas como emissor é a falta de informações sobre os novos serviços que sua rede de hotéis passa a fornecer, de tarifas e do marketing, completou dizendo “acho que o nosso marketing está nos devendo, poderia ser melhor, acho que o nosso marketing não é aquilo que nós

precisamos”. Indicando que existem dificuldades de comunicação interna e que estende para fora de sua empresa, apontando fatores dificultadores.

Indicando um exemplo sobre a falta de comunicação o executivo de contas informou que “os pacotes de réveillon foram criados, e não sei se essas informações chegaram para os nossos clientes finais ou até mesmo para agência. Isso é uma falha da nossa rede de hotéis e do nosso marketing”. No sentido oposto, Silva e Favaretto (2008) destacam que na medida em que se trabalha com a qualidade da informação, torna-se um elemento que favorece na tomada de decisões entre os parceiros e produz melhores serviços entre as empresas envolvidas. Proporcionar e almejar esta qualidade deve ser uma busca de todos os parceiros.

Perguntado sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que uma vez trabalhou em conjunto com a agência e que foi elaborada uma campanha conjunta para os clientes dessa agência. Foi discutida e planejada e segundo o entrevistado “deu tudo certo, foi muito bom, é tanto que o resultado foi atingido”.

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho, sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens e seus fornecedores preferenciais, foram dessa forma extraídas do referencial teórico alguns itens.

Assim, foram indicados em ordem de relevância pelo executivo de contas da Rede de Hotéis B quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores:

Para facilitar à compreensão, as perguntas abaixo foram posicionadas no quadro 9.

Quadro 9 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Rede de Hotéis B

Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?	
Opções do disco	Justificativas
1) Acesso aos dados (da agência) (elaborado e justificado pelo	Porque com estes números posso traçar estratégias

entrevistado)	
<b>2) reuniões com Gestores de contas com clientes. (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	Com essas reuniões com gestores você consegue traçar estratégias e negociar tarifas
<b>3) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	Entender a necessidade do cliente
<b>4) credibilidade;</b>	Quando acredito posso confiar.
<b>5) Aumento da participação do mercado</b>	
<b>6) Melhoria na eficiência das empresas</b>	
<b>Questão 2) Em sua percepção qual é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência</b>	Esses itens são muito importantes e facilitam a nossa atuação no mercado
<b>2) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b>	
<b>3) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	
<b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aumento da eficiência econômica</b>	Ações de ganha-ganha
<b>2) Ganho conjunto de mercado</b>	Ter melhor gerenciamento de custo
<b>3) Benefícios relacionados a preços</b>	E de longo prazo
<b>4) Redução das incertezas e riscos ambientais</b>	Ter o melhor performance para os dois
<b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Desenvolvimento de competências</b>	É desenvolver o trabalho dentro dessa agência
<b>2) Flexibilidade dos serviços prestados</b>	É você entender a necessidade da agência parceira, neste caso como a agência trabalha e o que ela precisa
<b>3) Diferenciação das empresas no mercado</b>	Diferenciação de mercado pelo fato de ter um parceiro estratégico entre agência e o fornecedor
<b>4) Aprendizado com os parceiros</b>	Desenvolvimento de algumas áreas de formação entre essas duas empresas
<b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Falta de Compromisso das partes</b>	Se não tiver confiança não tem nada,

<b>2) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas</b>	Se tiver disparidade, e não a clareza das informações, até mesmo em relação aos seus números dentro da agência é muito ruim.
<b>3) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b>	As duas partes têm que ganhar, porque se só uma parte ganhar não tem o porquê de ter uma parceria, precisa ter o empenho de ambas as partes
<b>4) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b>	Porque se não tiver compromisso da minha empresa e da agência nada vai dar certo.
<b>5) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b>	Quando você não tem planos de ação você está sem informação, e se a agência não tomou nenhuma atitude, ou passou a informação e não teve o retorno esperado, isso é ruim porque não conseguimos atender aos objetivos, ou atingir ao cliente final e, nem ao colaborador e nem aos números esperados

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do quadro 9 sob a perspectiva da executiva de contas da Rede de Hotéis B, foram mensurados segundo sua percepção por ordem de relevância seis fatores facilitadores do relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR incluindo suas justificativas. O primeiro fator que facilita o relacionamento para o executivo de contas é: o acesso aos dados (da agência) (indicado e justificado pelo entrevistado), porque com estes números ele pode projetar. O segundo fator que mais facilita segundo o entrevistado são reuniões com gestores de contas dos clientes (indicado e justificado pelo entrevistado), porque as reuniões com os gestores poderiam abrir diálogos para barganhar tarifas para os clientes da agência. Estas duas questões sugeridas pelo executivo de contas indica uma preocupação em ter mais acesso na Agência de Viagens Corporativas BR tornando-se mais ativo e aumentando sua participação dentro da agência. O terceiro fator mais importante que facilita o relacionamento com agência segundo o entrevistado foi o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas, para “entender a necessidade do cliente”. O quarto fator facilitador foi a credibilidade, porque segundo “Quando acredito posso confiar”. O quinto fator facilitador foi o aumento da participação do mercado, sem justificativa. O sexto

fator facilitador no relacionamento foi a melhoria na eficiência das empresas, sem justificativa.

Na questão 2 do quadro 9 sob a perspectiva do executivo de contas da Rede de Hotéis B, foi mensurado por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicado a estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência. Em segundo lugar foi apontado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros. Em terceiro lugar foi designado, de empresas especialistas em serviços tecnológicos, sendo uma justificativa para estes três fatores que é, todos estes fatores facilitam o desempenho no negócio.

Na questão 3 do quadro 9 sob a perspectiva do executivo de contas entrevistado, foi indicado por relevância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo sua justificativa. Em primeiro lugar foi citado, o aumento da eficiência econômica, porque é uma prática em que todos ganham. Em segundo lugar foi referido ganho conjunto de mercado, porque há possibilidade de gerenciar de maneira mais efetiva os custos. Em terceiro lugar foi apontado, benefícios relacionados a preços, porque pode-se trabalhar com aspirações de longo prazo. Em quarto lugar foi citado, redução das incertezas e riscos ambientais, porque é para desenvolver o melhor desempenho na parceria.

Na questão 4 do Quadro 9 sob a perspectiva do executivo de contas entrevistado, foi considerado por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pelo executivo de contas o desenvolvimento de competências. Em suas palavras, “é desenvolver o trabalho dentro dessa agência” reforçando seu desejo por ter mais participação dentro da agência. Em segundo lugar foi apontada à flexibilidade dos serviços prestados, porque pode-se compreender o funcionamento da agência e aplicar-se na direção de suas necessidades. Em terceiro lugar foi indicado a diferenciação das empresas no mercado que é ter



uma parceria forte, de longo prazo com metas semelhantes entre agência e o fornecedor. Em quarto lugar foi citado, o aprendizado com os parceiros, porque podem estender o aprendizado a alguns setores entre estas empresas.

Na questão 5 do Quadro 9 sob a perspectiva do executivo de contas entrevistado, foi considerado por ordem de relevância cinco fatores que dificultam o relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi designado pelo executivo de contas, falta de compromisso das partes, porque sem confiança não há relacionamento. Em segundo lugar foi indicado no disco: que percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, porque se houver diferenças na comunicação entre parceiros ou divergências internas em uma das corporações causará um incidente negativo para todas. Em terceiro lugar foi indicado que o oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, porque as duas partes precisam ganhar, principalmente pelo fato de não existir a necessidade de se ter uma parceria em que apenas um dos parceiros ganha. Em quarto lugar foi citado ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, porque o compromisso entre as empresas é fundamental para que a parceria avance. Em quinto lugar foi apontado o item: disparidade no alcance às informações e recursos formados, o qual foi justificado que se não existir troca de informações adequadamente pode produzir um ambiente de perdas em relação aos objetivos, aos clientes, aos colaboradores às metas previstas.

### 5.1.3. Locadora de Veículos D

A Locadora de Veículos D (nome fictício) atua como um dos fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR, conforme informações em seu site atuam no mercado desde 1985. Que se intitula como uma empresa com soluções de locações e gestão de veículos e frotas no Brasil possui diversas filiais em todo o território nacional própria e de franqueados e atende três tipos de operações comerciais, sendo estas, terceirização de frotas, aluguel de carros e venda de seminovos. É uma empresa de capital aberto e a entrevista com a executiva de contas foi realizada durante o dia 22 de dezembro de 2015, em que o pesquisador teve a oportunidade de entrevistá-la pessoalmente.

Apresentando atributos da empresa Locadora de Veículos D, como tempo de mercado no setor corporativo, a entrevistada disse que está com vinte anos de atuação no setor corporativo, são comercializados três tipos diferentes de serviços e os principais são: Terceirização de frota, locação de veículos e vendas de seminovos. Lazer e corporativo são os segmentos de mercado que a empresa atende e o principal negócio é mais corporativo.

Questionado sobre o tempo de relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, foi informado que tem aproximadamente dez anos. Esta executiva de contas tem o relacionamento com a agência há aproximadamente 30 dias, existe contrato formal com a agência, não houve dificuldade em formular o contrato e não houve problemas em sua utilização. Não houve sugestão em relação ao contrato formalizado entre as empresas porque segundo a executiva está bem para as duas partes.

Quando questionada sobre o que é comprometimento, a executiva de contas informou que “cumprir com aquilo que se propõe, da minha parte e da parte da agência também, nos acordos firmados entre o fornecedor e agência devem ser cumpridos”.

Sobre a percepção da executiva de contas em relação ao comprometimento entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que é “legal”, em suas palavras, “tem-se uma grande parceria, tem

um relacionamento bom, tem um comprometimento legal”. O exemplo fornecido pela entrevistada, em suas palavras:

Dá para ver assim, sempre que (a agência) tem novos negócios a agência pensa na nossa locadora, sempre contata a nossa locadora para falar sobre esse novo contrato, esses novos clientes, novos parceiros, novas empresas, quando eles estão fazendo prospecções de novos clientes eles sempre passam para a gente.

A afirmação é confirmada com a documentação analisada. Apesar de ter trinta dias no cargo a executiva de contas demonstra que conhece de alguma forma os trâmites do relacionamento entre as empresas na rede. Destacam-se as palavras **sempre** (três vezes) e **pensa na nossa locadora** e confirma nesta perspectiva que a entrevistada vislumbra o estado de relacionamento entre as empresas.

Quando indagada o que é confiança, a executiva de contas apontou que é uma palavra complexa, “[...] é você se sentir seguro com um parceiro, em uma parceria é uma conquista, ela vem aos poucos”.

Indicou que além de ser um construto complexo, quando existe leva uma das partes a ter um sentimento de bem-estar em relação ao outro.

Sobre a percepção de confiança da entrevistada em relação à Agência de Viagens Corporativas BR foi apontado que é bastante. Não houve problemas em relação a este construto, sobre um exemplo, a entrevistada informou que:

[...] é bastante, a agência é uma empresa de destaque dentro da Locadora de Veículos D é uma parceira que está sempre entre as primeiras, então assim, acredito que a locadora também tem um destaque dentro da agência. São grandes parceiros.

A executiva de contas ressaltou acima, que a relação de confiança entre elas é elevada e está destacada nas palavras, “**bastante**” e “**grandes**” (grifo do autor) e entende que a confiança não apenas existe e que parceria entre elas e está em um estágio desenvolvido porque acredita que existe reciprocidade entre elas.

Questionada sobre o que é cooperação a executiva de contas expressou em suas palavras. “Cooperar é ajudar, é ser parceiro, é a confiança, acho que tudo isso que estamos falando é cooperar”. Franco (2000, p. 104) ratifica essa

reflexão simbiótica entre cooperação e confiança quando diz “A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”. A entrevistada anuncia que é formado por um outro conjunto de outros construtos como a parceria e confiança, indicando que não é simples cooperar em uma parceria interorganizacional.

Sobre a percepção da executiva de contas em relação a cooperação entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que é boa e negociável, em suas palavras:

É trocar, é boa e negociável, com esse período de crise, acho que não só com a Agência de Viagens Corporativas BR que nós aprendemos a trocar muito, aprendeu a ver o lado do outro, foi um ano de criatividade, tentar trocar, tentar superar uma série de coisas.

Nesta questão a entrevistada anuncia que cooperação é uma questão de compartilhamento entre os parceiros na palavra “trocar” e destaca na palavra “negociável” que a cooperação não é estática, mas dinâmica e que o aprendizado entre os parceiros está intrinsecamente ligado ao processo de cooperação principalmente em períodos difíceis.

Sobre um exemplo de cooperação a executiva de contas elucidou que ela faz parte de um grande grupo de franquia fora do Brasil e que foi fechado um grande acordo com um dos clientes da Agência de Viagens Corporativas BR beneficiando estes clientes de ambas as empresas com uma tarifa bem menor, e que por se tratar de um acordo global vai beneficiar as três empresas e reforçou dizendo que:

[...] acho que nesse momento de crise é sempre bom trazer novas ideias e novas oportunidades, é claro que abaixando o preço não é tão bom, mas continuamos no mercado com a Agência de Viagens Corporativas BR e esse cliente pode indicar outros clientes, e por conta desse novo contrato uma outra empresa nos chamou para uma reunião em que podemos oferecer nossos serviços.

A entrevistada assim mostra que mesmo perdendo um pouco de sua rentabilidade fechando acordos com clientes da agência, vislumbra a possibilidade de atender mais clientes corporativos e só então aumentar sua lucratividade nas palavras “**é claro que abaixando o preço não é tão bom**” e

“**esse cliente pode indicar outros clientes**”, neste ponto conforme sinaliza Begnis (2007) que no processo do valor relacional encontra-se o elemento cooperação como um construto complexo e fundamental na construção de um relacionamento que seja mais que uma transação comercial interorganizacional com algum fornecedor, tornando-se um eixo que beneficia mutualmente seus integrantes.

Indagada sobre o que é interdependência, a entrevistada destacou que é a “Troca entre empresas”.

Sobre a percepção de interdependência da executiva de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que a relação de interdependência com a agência “é muito boa”. A entrevistada ainda salientou que:

[...] a troca é essencial tanto para o crescimento pessoal quanto para o crescimento profissional e tem um objetivo. A Agência de Viagens Corporativas BR depende da Locadora de Veículos D mas a Locadora de Veículos D também depende da agência.

Segundo a executiva de contas não houve problemas em relação a interdependência entre as empresas e esclareceu que a maior prova de que existe este construto é porque existe uma grande parceria mesmo momentos difíceis entre as partes. Um dos exemplos foi disponibilizar preços mais baixos para os clientes da agência tornando-a mais competitiva no mercado e segundo ela “[...] e trabalhar o relacionamento dela com seus clientes. E assim vai. É fundamental”. Sobre este prisma Pfeffer e Salancik (1978 *apud* Verschoore Filho, 2006) corroboram que a interdependência se dá na medida em que uma organização não detém o domínio completo sobre alguma característica do negócio para o cumprimento parcial ou integral de um propósito comum.

Questionada sobre o que é fluxo de informações a executiva de contas informou que “O fluxo de informações sempre precisa estar acontecendo, tem de haver com *feedback*, com comunicação, com busca de informação, se comunicar, ouvir e falar, e falar e ouvir”.

Os meios de comunicação existente entre os atores são: e-mail, contato pessoal, *WhatsApp*, sendo o mais utilizado entre estes o contato pessoal.

Indagada sobre a qualidade dessas informações trocadas entre as empresas na percepção da entrevistada, foi dito que no entendimento dela a comunicação é boa, diferentemente de antes:

[...] porque quando cheguei na Agência de Viagens Corporativas BR existiam diversas dúvidas, então não era boa. Mas agora está ficando um pouco melhor. Isso é um ponto chave, é por isso que eu gosto de estar lá, para ter o contato pessoal, porque a interpretação nunca é a mesma [...] porque enviando um comunicado nem sempre todos entendem da mesma forma.

Dessa forma a entrevistada salienta que em sua percepção a qualidade nas informações não era tratada com relevância e que por isso, em sua gestão enfatiza a forma de contato pessoal para que a diferença entre o que se quer comunicar e o que é comunicado seja dirimida entre as empresas. Neste item Silva e Favaretto (2008) destacam que a qualidade da informação contribui na tomada de decisões entre os parceiros e produz melhores serviços entre as empresas envolvidas.

Indicando um exemplo sobre a falta de comunicação a executiva de contas informou que quando precisa passar informações de promoções e sobre novas estratégias faz pessoalmente para que não ocorra erros de interpretação “porque existem muitas formas e formas de se comunicar, acho que essa questão é muito variável”.

Em sua percepção como receptora de informações, a entrevistada indica que a Agência de Viagens Corporativas BR tem passado com qualidade as informações e faz referência sobre a relevância de outros aspectos que são próprios da comunicação, disse ela:

[...] eu acho que quando você é o fornecedor, é sua a obrigação de passar as informações a ela. Porque se eu não estiver lá, terá outro fornecedor atendendo a Agência de Viagens Corporativas BR então, quando você é fornecedor precisa ficar atento, se você não estiver lá outro fornecedor estará. E não é a Agência de Viagens Corporativas BR que precisa ficar passando as informações. Quanto melhor for a qualidade das informações passadas por mim menos a Agência de Viagens Corporativas BR vai precisar que eu passe para ela.

Por este ângulo, a executiva de contas traz para si a responsabilidade de transmitir as informações com qualidade para a agência indicando que tem esta incumbência por estar do lado do fornecedor nesta relação interorganizacional. Tal fato foi confirmado nos documentos analisados.

Perguntado sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR, a entrevistada disse que não conseguiria dizer ao certo pelo pouco tempo de relacionamento direto com a agência, mas diz que “[...] percebi que a Agência de Viagens Corporativas BR passa informações para a Locadora de Veículos D, mas não sei se isso acontece sempre. Não sei”. A entrevistada informou que não existiu até aquele momento o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre as empresas. Um dos indicadores de que não houve o compartilhamento de informações sobre metas comuns, se deve possivelmente ao fato de não ter tido até aquele momento um relacionamento maior em função do tempo.

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho, sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens e seus fornecedores preferenciais, foram dessa forma extraídas do referencial teórico alguns itens.

Foram indicados em ordem de relevância pela executiva de contas da Locadora de Veículos D quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores:

Para facilitar à compreensão, as perguntas abaixo foram posicionadas no Quadro 10.

**Quadro 10 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Locadora de Veículos D**

Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?	
Opções do disco	Justificativas
1) credibilidade	Porque você precisa acreditar para você trabalhar e porque é fundamental para ter um parceiro
2) Parceria (elaborado e justificado pelo entrevistado)	É necessário ter parceria,
3) Comunicação (elaborado e justificado pelo entrevistado)	Ter a comunicação, para aumentar a participação de mercado,
4) Melhoria na eficiência das empresas	E aproveitar o conhecimento coletivo para resolver problemas,
5) Aumento da participação do mercado	

6) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas	
Questão 2) Em sua percepção quais é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
1) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência	Ser especialista é muito importante, se eu falo só de locação é muito melhor do que tratar de várias coisas, ou serviços, se o leque fosse maior talvez eu não conseguiria ser tão boa quanto eu sou hoje
2) De empresas especialistas em serviços tecnológicos	Hoje eu criei um novo acordo e já foi inserido no sistema com uma nova tarifa, porque você consegue tratar especificamente com a tecnologia,
3) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.	Se você me perguntar sobre cada item de uma locação, eu posso falar, trabalhar com uma única coisa é mais fácil e melhor para todos
Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
1) Ganho conjunto de mercado	Quando começa um relacionamento o que você quer é estar juntos no mercado é querer ganhar juntos
2) Aumento da eficiência econômica	É importante porque você pode se programar;
3) Redução das incertezas e riscos ambientais	Se você reduz o seu risco você consegue se programar a longo prazo, prolonga o seu contrato e sua certeza,
4) Relacionamento (elaborado e justificado pelo entrevistado)	De você estar próximo, de saber que está tudo bem,
5) Benefícios relacionados a preços	De reduzir as incertezas em relação ao seu parceiro, é você saber que aquilo que começou e se a expectativa dele ainda é a mesma. Porque senão você perde esse relacionamento de longo prazo.
6) Renovação, inovar, novas estratégias (elaborado e justificado pelo entrevistado)	A renovação para saber e definir as novas estratégias,
Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
1) Diferenciação das empresas no mercado	Acho que duas empresas juntas são mais fortes, acho que quando você vai negociar, você cria uma força e destaca isso,
2) Flexibilidade dos serviços prestados	Porque você gera um facilitador, você já tem um serviço ali dentro e ser flexível é importante para todos.



3) Desenvolvimento de competências	Sempre tem algo a agregar,
4) Aprendizado com os parceiros	Aprendizado é a troca que é importante.
Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?	
Opções do disco	<b>Justificativas</b>
1) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo	Porque é uma questão de má fé
2) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas	Está tomando um caminho errado, não estão sendo cumpridas as metas para os parceiros
3) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação	Se não houver confiança, não existe parceria,
4) Falta de Compromisso das partes	Se não houver comprometimento, não sou confiável e não tenho parceria,
5) Disparidade no alcance às informações e recursos formados	Quando não há comunicação correta é tudo que não pode acontecer em uma parceria.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 10 sob a perspectiva da executiva de contas da Locadora de Veículos D, foram mensurados segundo sua percepção por ordem de relevância seis fatores facilitadores do relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR incluindo suas justificativas. O primeiro fator que facilita o relacionamento para o executivo de contas é a credibilidade porque acreditar é fundamental para se trabalhar em parceria. O segundo fator que mais facilita é a parceria (indicado e justificado pelo entrevistado) porque é necessária ter a parceria. O terceiro fator mais importante que facilita o relacionamento com agência é a comunicação (indicado e justificado pelo entrevistado), porque a comunicação eleva a participação do mercado. O quarto fator facilitador foi a melhoria na eficiência das empresas, porque pode aproveitar o conhecimento para resolver problemas. O quinto fator facilitador foi o aumento da participação do mercado, sem justificativa e o sexto fator facilitador no relacionamento foi o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas, sem justificativa.

Na questão 2 do Quadro 10 sob a perspectiva da executiva de contas da Locadora de Veículos D, foi mensurado por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com a Agência de Viagens Corporativas

BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicada estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência, porque ser especialista na área de atuação é importante. Em segundo lugar foi apontado, de empresas especialistas em serviços tecnológicos, porque a tecnologia dinamiza e facilita o processo. Em terceiro lugar foi designado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, porque na proporção que se trabalha com menos serviços é melhor e facilita para trabalhar com qualidade.

Na questão 3 do Quadro 10 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foi mensurado por relevância seis fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo sua justificativa. Em primeiro lugar foi citado, ganho conjunto de mercado, porque em um novo relacionamento existe o desejo de estar e ganhar o mercado juntos. Em segundo lugar foi referido o aumento da eficiência econômica, porque é importante para conseguir se programar no mercado. Em terceiro lugar foi apontado, redução das incertezas e riscos ambientais, porque reduzir os riscos auxilia na projeção de longo prazo em relação ao contrato e na autoconfiança. Em quarto lugar foi citado relacionamento (indicado e justificado pelo entrevistado), indicando que a proximidade e o contato com o parceiro são importantes. Em quinto lugar foi citado benefícios relacionados a preços, porque a expectativa do parceiro é importante para o relacionamento de longo prazo. Em sexto lugar foi assinalado a renovação, inovar, novas estratégias (indicado e justificado pelo entrevistado), porque a renovação é importante “para saber e definir novas estratégias”.

Na questão 4 do Quadro 10 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foi considerado por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pela executiva de contas, diferenciação das empresas no mercado, porque a parceria interorganizacional é potencializada na negociação e por isso é destacado no mercado. Em segundo lugar foi apontado à flexibilidade dos serviços prestados, porque quanto mais opções um cliente pode ter em relação

aos fornecedores melhor é para aquele cliente. Em terceiro lugar foi indicado, desenvolvimento de competências, porque em suas palavras “sempre tem algo a agregar”. Em quarto lugar foi citado, aprendizado com os parceiros, porque a troca entre parceiros é importante para o aprendizado.

Na questão 5 do Quadro 10 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foi considerado por relevância cinco fatores que dificultam o relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi designado pela executiva de contas, O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, porque uma atitude oportunista não agrega valor ao relacionamento. Em segundo lugar foi apontado, percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, porque não é correto ter tais atitudes. Em terceiro lugar foi indicado, ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, porque não pode existir parceria sem confiança. Em quarto lugar foi citado falta de compromisso das partes, porque não pode existir parceria sem comprometimento e gera desconfiança entre os atores na rede. Em quinto lugar foi apontado, a disparidade no alcance às informações e recursos formados, foi justificado que é a falta de comunicação adequada e que as diferenças na comunicação não podem existir em uma parceria.

#### **5.1.4. Locadora de Veículos E**

A Locadora de Veículos E (nome fictício) atua como um dos fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR, conforme informações em seu site atuam no mercado desde 2006, se caracteriza como uma empresa que possui uma das frotas mais novas do Brasil. Trabalha com aluguel de veículos, gestão e terceirização de frotas de veículos classificados como de passageiro. É uma empresa de capital aberto e incluindo as locações de veículos trabalha também com outros serviços que podem auxiliar os motoristas que alugam seus veículos, como a opção da quilometragem livre. A entrevista com a executiva de contas foi realizada durante o dia 09 de dezembro de 2015, em que o pesquisador teve a oportunidade de fazer pessoalmente.

Apresentando atributos da empresa Locadora de Veículos E, como tempo de mercado no setor corporativo, a entrevistada disse que está com nove anos de atuação no setor corporativo, são comercializados diferentes de serviços e os principais são: Locação de veículos e com todos os itens agregados, quando necessários: GPS, cadeira para crianças menores de 10 anos e para bebês, proteções parciais e totais. O serviço principal é a locação de veículos, corporativo e lazer são os segmentos de mercado que a empresa atende, o principal negócio é alugar veículos divididos em cinquenta por cento para o setor lazer e cinquenta por cento para o setor corporativo.

Questionada sobre o tempo de relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, foi informado que tem aproximadamente um ano. Esta executiva de contas tem o relacionamento com a agência há aproximadamente 40 dias, existe contrato formal com a agência, não houve dificuldade em formular o contrato e sobre os problemas em sua utilização, foi indicado como sendo o próprio processo de relacionamento com a agência, houve sugestão em relação ao contrato formalizado entre as empresas, que possa existir visitas semanais e não quinzenais, a executiva de contas informa que teria mais tempo de relacionar-se com os consultores e clientes da

Agência de Viagens Corporativas BR, e que possivelmente viria a contribuir para o aumento de receita para sua empresa.

Quando questionada o que é comprometimento, a executiva de contas informou que “É total e indispensável e sempre deve ser cumprido, seja com a agência ou locadora”.

Sobre a percepção da executiva de contas em relação ao comprometimento entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que é “ótima (foi feito a troca da expressão “total” por “ótima”) para manter o cliente satisfeito, pois sempre há alguma dúvida para auxiliar a agência que vende a locadora e eu tenho que dar cem por cento de mim para manter um cliente satisfeito”.

A entrevistada indica que se compromete para auxiliar o cliente da agência e a agência em si, neste ponto não indicou algo que a agência sinaliza como sendo ato de comprometimento. A documentação analisada indica que existe o comprometimento das partes. No exemplo solicitado sobre o comprometimento à entrevistada indicou que em certo momento a gestora de relacionamento da Agência de Viagens Corporativas BR lhe solicitou algo diferente para um cliente da agência, em suas palavras disse “[...] eu me comprometi a atendê-lo pelo fato da agência ser nossa cliente/parceira e deixá-lo satisfeito ao conceder um diferencial ao cliente da agência. Então o nosso comprometimento é muito além do que o nosso retorno”.

Neste caso a entrevistada salientou mais de uma vez que o comprometimento é praticado mais da sua parte do que pela agência nas palavras e “**tenho que dar cem por cento de mim para manter um cliente satisfeito**” e “**o nosso comprometimento é muito além do que o nosso retorno**” indicou que o retorno financeiro está aquém dos serviços prestados por meio do comprometimento que mantem entre os parceiros e ressaltou que não teve algum problema com a Agência de Viagens Corporativas BR.

Quando indagada o que é confiança, a executiva de contas assinalou que “É algo muito sério. Demora-se em adquiri-la e é muito fácil você perdê-la. E isto envolve o comprometimento”. A entrevistada indica o construto confiança

está relacionado ao tempo de relacionamento e que em sua percepção envolve o construto comprometimento.

Sobre a percepção de confiança da entrevistada em relação à Agência de Viagens Corporativas BR foi apontado que existe uma confiança mútua entre as empresas. Informou que nunca teve algum problema ligado a confiança com esta agência. Segundo Ganesan (1994), a confiança decorre de duas perspectivas diferentes, sob a perspectiva da credibilidade que é um componente racional em que o comprador considera que o fornecedor tenha todo tipo de capacidade para atendê-lo e sob a perspectiva da benevolência que é um elemento emocional na relação e ressalta mais as intenções e suas causas indicando que o consumidor acredita que o fornecedor executará o que prometeu na dimensão em que ocorrer eventos imprevisíveis.

Questionada sobre o que é cooperação a executiva de contas apontou em suas palavras “É a parceria e ajudas mútuas entre a locadora e a agência”. A entrevistada anuncia que é constituído pela parceria e ajuda mútua entre elas, assinalando que a cooperação é mais que uma parceria, é ajudar e ser ajudado nesta relação interorganizacional.

Sobre a percepção da executiva de contas em relação à cooperação entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que:

A relação está bem, pois ambas se auxiliam para captarem a maior receita possível num período de tempo. Assim como a locadora tem expectativa que a agência venda o seu produto, a agência tem expectativa que a locadora dê todo o suporte às vendas/serviços para se concretizarem o mais rápido e perfeito possível. Sem cooperação entre as duas corporações, nada adiantará um contrato de prestação de serviços.

A percepção da executiva de contas em relação à cooperação sugere que não existiu até aquele momento uma ótima cooperação nas palavras “**a relação está bem**”, indica também que a agência e locadora têm expectativas pelo fato de cada um possuir específicas atribuições para atender seus clientes e assinala que se não houver cooperação o contrato formal entre as empresas não terá serventia. Por esse ponto de vista Anderson e Narus, (1990) sinalizam que a cooperação resulta em atividades gerenciadas pelas organizações que

fazem parte de uma parceria, que tem como objetivo atingir metas comuns por um longo período.

Sobre um exemplo de cooperação a executiva de contas informou que de modo geral a locadora possui equipes para atender as agências de viagens de lazer e para atender as agências de viagens corporativas e mesmo oferecendo diretamente serviços para as empresas diz que “[...] o melhor é atingir as empresas através da agência de viagens. Assim o retorno é melhor”.

A entrevistada indica que trabalhar aprofundando o relacionamento com a agência é melhor do que se apresentar para cada cliente corporativo oferecendo seus serviços, segundo a executiva sendo indicada pela agência existe um retorno melhor. Sobre um exemplo de problema em relação a relação de cooperação com a Agência de Viagens Corporativas BR, entrevistada informou que o maior obstáculo que existiu, foi de não ter acesso aos gerentes que mantém contato com os clientes na agência, porque sem este contato dificulta gerar novos acordos com os clientes da agência, dificultando ampliar a carteira de clientes da Locadora de Veículos. Na observação não participante foi identificado que a agência de certa forma restringe o acesso dos fornecedores preferencias, a gerente de relacionamento com fornecedores (agência), utiliza uma planilha constando todos os fornecedores preferenciais com informações como, o dia de visitas, os horários de visitas e o tempo de visitas que cada um dos fornecedores preferenciais deve seguir.

Questionada sobre o que é interdependência, a entrevistada destacou que “É quando duas ou mais pessoas jurídicas ou físicas dependem uma da outra para funcionarem melhor, assim chegando à cooperação”.

A entrevistada corrobora a dependência mutua interorganizacional e complementa que esta dependência resulta em cooperação entre as empresas. Neste sentido Swarbrooke e Horner, (2001) salientam sobre a importância da interdependência no setor de viagens corporativas ao reforçar que além deste setor ser altamente complexo pode-se observar que existem ligações de interdependências entre compradores, intermediários e fornecedores.

Sobre a percepção de interdependência da executiva de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que a relação de interdependência "é boa". A executiva de contas ainda salientou que: "Sendo estas duas corporações interdependentes, certamente alcançarão um resultado muito melhor do que se trabalharem sozinhas". Segundo a executiva de contas não houve problemas em relação a interdependência entre as empresas. Um exemplo de interdependência entre as empresas foi ilustrado que a inclusão da locadora no GDS gerou alguns problemas sobre os diferentes comandos utilizados para serem concretizadas as reservas de algum veículo pelos consultores da agência, pois para cada locadora existem diferentes códigos e por isso houve pequenos problemas, indicou neste aspecto, que é importante a agência fornecer treinamento para estes consultores, mas que com o trabalho em conjunto todos estes problemas foram solucionados.

Questionada sobre o que é fluxo de informações a entrevistada informou que "É troca de informações dentro da locadora e entre os clientes, sejam eles corporativos ou clientes de lazer ou das agências de viagens".

Os meios de comunicação existente entre os atores são: E-mail, telefone contato pessoal e *WhatsApp*.

Indagada sobre a qualidade dessas informações trocadas entre eles na percepção da entrevistada, foi informado que "a qualidade é boa, mas poderia e tem tudo para ser melhor".

Apontando um exemplo sobre a qualidade das informações a executiva de contas informou que:

Há um déficit devido à falta de informações junto à agência em relação aos dados do acordo corporativo do cliente e a locadora. Como estamos passando por um processo novo de implantação junto à agência, e tudo que é novo gera dúvida, as informações são absorvidas aos poucos. Mas vale lembrar que a agência precisa inserir as informações do acordo corporativo na política do cliente e assim o consultor, devidamente treinado, poderá fazer as reservas com o devido valor das locações que estão vinculados a um acordo tripartite. [...] Penso que cada posto (grupo de funcionários que trabalham para algumas empresas dentro da agência) deveria passar por um treinamento com o executivo de contas da locadora, o que ajudaria muito a diminuir ou quase zerar os erros num posto de atendimento. Mas tudo bem, pois tudo isso faz parte do processo de implantação.



Dessa forma a entrevistada destaca que em sua percepção a qualidade nas informações trocadas entre os atores não estava em um nível elevado, mas que na medida em que existir o aprofundamento no relacionamento entre eles a qualidade será melhor, forneceu possíveis soluções em relação as dificuldades em que estavam sendo enfrentados entre a sua empresa e a agência e que esse acordo beneficia seus clientes. Nos documentos analisados foram confirmadas as dificuldades citadas pela executiva de contas.

Perguntado sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR, a executiva de contas disse que “Existe um plano interno entre a locadora e a agência, tanto de over (quando ultrapassa as metas do contrato) bem como de incentivo (algo que pode ser entregue tanto para a agência quanto para os consultores desta)”.

Como emissora deste compartilhamento de informações sobre metas comuns a entrevistada enfatizou o fato de ter apresentado um plano de metas, em suas palavras “[...] um plano além do que já tinha sido combinado, um plano acima, um plano que nós temos aqui dentro, existe outras campanhas como campanhas de incentivo”. Como receptora informou que até aquele momento não havia recebido alguma informação sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns da agência.

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens e seus fornecedores preferenciais, foram desta forma extraída do referencial teórico alguns itens.

Assim, foram indicados em ordem de relevância pela Executiva de contas da Locadora de Veículos E quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores:

Para facilitar à compreensão, as perguntas abaixo foram posicionadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento  
Locadora de Veículos E

<b>Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) visita semanal (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	Porque todas as outras agências ABRACORP nos deixa fazer visitas semanais apenas a agência "x" que não. Precisa estar presente até para auxiliar mais os consultores da agência.
<b>2) Aumento da participação do mercado</b>	Se a agência, acreditar na locadora, irá vender locações ao cliente final. Este dará crédito a locadora que a agência oferecer e o cliente comprará o produto na locadora. Mas também a visita semanal é muito importante, pois o relacionamento é contato e se você não se relaciona com as pessoas, então você fica esquecido.
<b>3) credibilidade</b>	A agência precisa acreditar na minha locadora porque se isso não acontecer nós vamos perder espaço no mercado, eu preciso passar essa credibilidade porque se a agência disser para o cliente utilizar nossos serviços, o cliente utilizará.
<b>4) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	O <i>know-how</i> (conhecimento adquirido na teoria e na prática) de ambas empresas conseguem atender/resolver melhor as necessidades do cliente.
<b>5) Melhoria na eficiência das empresas</b>	É importante, mas fica numa situação secundária, pois a parceria caminhado bem nos leva a buscar uma melhor eficiência nos serviços de locação, num todo.
<b>Questão 2) Em sua percepção quais é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência</b>	Ambas são totalmente eficientes no que fazem e juntas conseguem ter uma eficiência para o cliente final,
<b>2) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	É um processo de implantação mas acho que ambas estão bem tecnologicamente para atender bem os clientes, não tem nada que nos impeça de ter uma eficiência na parceria, porque eu tenho um sistema e a agência também tem esse sistema então isso é um facilitador para as duas empresas.
<b>3) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b>	Pelo fato das duas empresas terem um bom conhecimento do seu produto fazem com que eles atendam bem o cliente final e tenham sucesso na parceria.

<b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Ganho conjunto de mercado</b>	Se não ganharmos o mercado juntos não existirá uma parceria de sucesso, todos precisam falar a mesma língua,
<b>2) Redução das incertezas e riscos ambientais</b>	Quanto menos duvidas melhor é para o nosso relacionamento porque eu não vou ter problema com o cliente final, se eu não tenho problema com o cliente final eu tenho uma boa parceria, eu preciso que as duas pontas a locadora e a agência tenham certezas em relação as regras e procedimentos para atender o cliente final e que as duas falem a mesma língua.
<b>3) Benefícios relacionados a preços</b>	Eu acho que o preço é um fator fundamental, mesmo que não seja só o preço, mas o fato de que eu tenha abertura para a negociação e eu acho que ambas precisam estar dispostas a essa negociação que vai ser ideal para conquistar o cliente e manter o cliente na casa.
<b>4) Aumento da eficiência econômica</b>	Não tem como não acontecer isso porque se eu tenho uma participação de mercado dentro da agencia, se eu consigo ter preço se eu tenho meu cliente feliz é porque eu tenho uma informação muito clara e conseqüentemente eu vou ter um melhor retorno possível.
<b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Diferenciação das empresas no mercado</b>	Se não tiver algo que diferencie na locação do veículo, eu não consigo mercado, porque eu preciso ter um diferencial sempre
<b>2) Flexibilidade dos serviços prestados</b>	O grande diferencial hoje é a flexibilidade no mercado, está claro que existem regras, mas eu preciso ter flexibilidade para entender cada caso porque se eu estiver engessada eu perco para a concorrência, hoje a maior concorrente da empresa que eu trabalho tem fama no mercado de ser engessada, e se eu tiver flexibilidade eu atendo meu cliente melhor.
<b>3) Aprendizado com os parceiros</b>	No caso aqui da agência, quem me apresenta para os clientes é a agência então quem vai me indicar o caminho para conquistar esse cliente é a agência e isso vai ser bom porque quando eu chegar no cliente eu saberei trata-lo

	eu já terei alguns dados que a agência me passou daquele cliente, não preciso descobrir, é o que facilita.
<b>4) Desenvolvimento de competências</b>	Quanto mais for as competências de cada um, os dois irão lucrar mais, eu acredito que pelo fato de cada um fazer bem a sua parte na parceria, irá refletir no atendimento com o usuário final independente do preço o cliente sempre estará na casa.
<b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Falta de Compromisso das partes</b>	Cada um é especialista em sua área, dentro de uma parceria um precisa do outro, se uma das partes não estiver engajada no compromisso, a parceria não vai para frente.
<b>2) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b>	Sem confiança não pode existir parceria.
<b>3) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b>	A parceria precisa ser boa para todos, a partir do momento que uma das partes quer ter vantagens ou se aproveitar de alguma situação, não é possível essa parceria dar certo.
<b>4) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b>	A disparidade gera divergências nas informações e dificulta a parceria,
<b>5) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas.</b>	Quando qualquer ação é mal gerida ela não atinge seus objetivos e as vezes uma única situação que vai atrapalhar todo um projeto.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 11 sob a perspectiva da executiva de contas da Locadora de Veículos E, foram mensurados segundo sua percepção por ordem de relevância seis fatores facilitadores do relacionamento com a Agência de Viagens Corporativa BR incluindo suas justificativas. O primeiro fator que facilita o relacionamento para a executiva de contas é a visita semanal (indicado e justificado pelo entrevistado), porque pode auxiliar os consultores da agência em questão. O segundo fator que mais facilita é o aumento da participação do mercado, porque se a agência indicar a locadora ao cliente final este cliente irá acatar as decisões da agência, é importante também elevar profundidade no relacionamento entre as empresas por meio de um contato semanal tornando a locadora mais presente neste relacionamento. Como pode ser visto estes dois fatores são os mais importantes para a executiva de contas que deseja ter maior acesso a tanto na agência bem como com os clientes

desta agência conforme análise efetuada. O terceiro fator mais importante que facilita o relacionamento com agência é a credibilidade, porque a agência precisa acreditar na parceria estabelecida, se isso não ocorrer a locadora acredita que perderá espaço no mercado indicando novamente que a agência possui uma grande influência nas decisões do cliente. O quarto fator facilitador foi o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas, porque o conhecimento dos parceiros pode melhorar no atendimento e resolução de problemas dos clientes. O quinto fator facilitador foi a melhoria na eficiência das empresas, porque se existir um bom alinhamento entre os parceiros resultará em melhor eficiência nos serviços oferecidos.

Na questão 2 do Quadro 11 sob a perspectiva da executiva de contas da Locadora de Veículos E, foram mensurados por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicado a estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência, porque os dois parceiros já são eficientes, mas juntos potencializam essa eficiência. Em segundo lugar foi apontado, de empresas especialistas em serviços tecnológicos, porque apesar de estarem passando por um processo de implantação de sistemas estes parceiros já trabalham com uma boa tecnologia para atender seus clientes. Em terceiro lugar foi designado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, porque pelo fato dos parceiros terem bom conhecimento em seus respectivos segmentos resulta em atendimento de qualidade aos clientes que acaba por promover o sucesso na parceria.

Na questão 3 do Quadro 11 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foram mensurados por relevância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo sua justificativa. Em primeiro lugar foi citado, ganho conjunto de mercado, porque se os parceiros não ganharem junto o mercado “não existirá uma parceria de sucesso”. Em segundo lugar foi referido redução das incertezas e riscos ambientais, porque quanto menor for às dúvidas ou incertezas na parceria melhor é para o cliente final que receberá sem

problemas os serviços prestados pelos parceiros. Em terceiro lugar foi apontado os benefícios relacionados a preços, indicado que o preço é relevante se os parceiros estiverem dispostos em uma negociação resultará em “conquistar o cliente e manter o cliente na casa”. Em quarto lugar foi citado o aumento da eficiência econômica, porque se existir participação de mercado dentro da agência, existirá melhores preços e clientes mais felizes que resulta em melhor retorno.

Na questão 4 do Quadro 11 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foram considerados por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pela executiva de contas, a diferenciação das empresas no mercado, porque a diferenciação auxilia no aumento da participação de mercado. Em segundo lugar foi apontado à flexibilidade dos serviços prestados, porque com a flexibilidade promove a satisfação dos clientes e afasta a concorrência. Em terceiro lugar foi indicado o aprendizado com os parceiros, porque aprender com a agência facilita na prospecção dos clientes da agência, tanto pela indicação da agência quanto pelas informações dos clientes passados pela agência. Em quarto lugar foi citado o desenvolvimento de competências, porque quanto mais elevado for as competências de cada ator na rede melhor atendimento proporciona aos clientes e na maior rentabilidade para ambos.

Na questão 5 do Quadro 11 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foram considerados por relevância cinco fatores que dificultam o relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi designado pela executiva de contas a falta de compromisso das partes, porque se não houver compromisso das partes não existirá parceria. Em segundo lugar foi apontado a ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, porque “sem confiança não pode existir parceria”. Em terceiro lugar foi indicado, o oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, porque uma parceria de sucesso está alicerçada em práticas que preservem a integridade dos parceiros, caso contrário resultará

em insucesso para os ambos. Em quarto lugar foi citado a disparidade no alcance às informações e recursos formados, porque “a disparidade gera divergências nas informações e dificulta a parceria”. Em quinto lugar foi apontado, percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, porque a mal gerencia das ações resultam no insucesso das metas “e as vezes uma única situação é que vai atrapalhar todo um projeto”.

### 5.1.5. Síntese da Análise do Grupo Terrestre

Posteriormente foi elaborada a comparação em síntese de algumas respostas em que todos os atores envolvidos expuseram suas percepções em relação aos outros atores da rede, neste caso a Agência de Viagens Corporativas BR como a empresa-caso da pesquisa, a Rede de Hotéis A e B, as Locadoras de Veículos D e E como fornecedores preferenciais Terrestre.

Em relação ao roteiro das entrevistas, ressaltam-se nestas situações as questões 2, 4, 6, 8, que indicam os (aspectos de comprometimento, confiança, cooperação, interdependência), questões 11 e 13 dizem respeito aos comportamentos na comunicação interorganizacional que são: (qualidade e compartilhamento de informações).

Questão 2. Em sua percepção qual é a relação de comprometimento entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 17 - Relação de comprometimento entre os atores da rede Terrestre



Fonte: Dados da pesquisa.

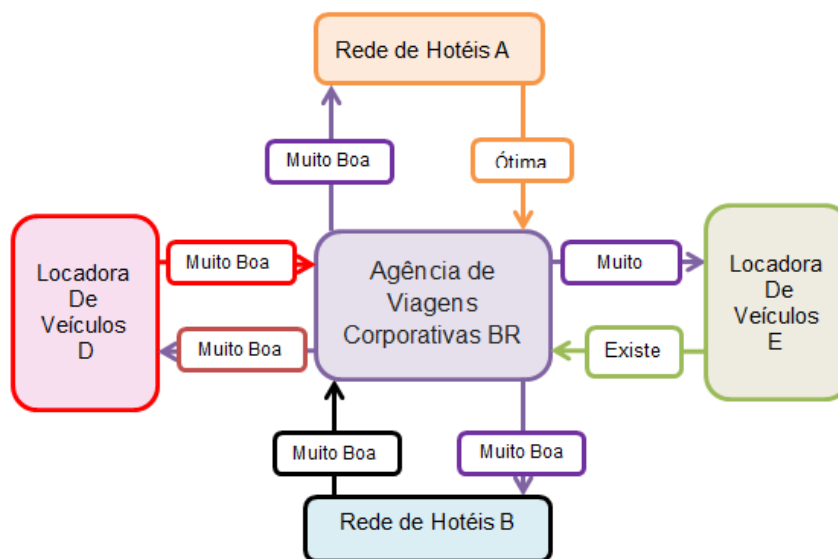
Segundo a Figura 17 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que a relação de comprometimento com a Rede de Hotéis A apenas “existe”, e



em relação à Rede de Hotéis B é “muito boa” assinalando que, mesmo que as duas redes de hotéis sejam preferenciais há certa disparidade em relação ao comprometimento na percepção da agência. Existe um alinhamento de percepções das Redes de Hotéis A e B, pois as duas indicaram que a relação de comprometimento é “muito boa” em relação à Agência de Viagens Corporativas BR. Pode ser visto que há alinhamento de percepções da Agência de Viagens Corporativas BR em relação a Locadora de Veículos D é “boa” para ambas, em relação as percepções entre a agência e a Locadora de Veículos E são divergentes porque para a agência apenas “existe” comprometimento e para a Locadora de Veículos E é “muito boa” a relação de comprometimento.

Questão 4. Em sua percepção qual é a relação de confiança entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 18 - Relação de confiança entre os atores da rede Terrestre



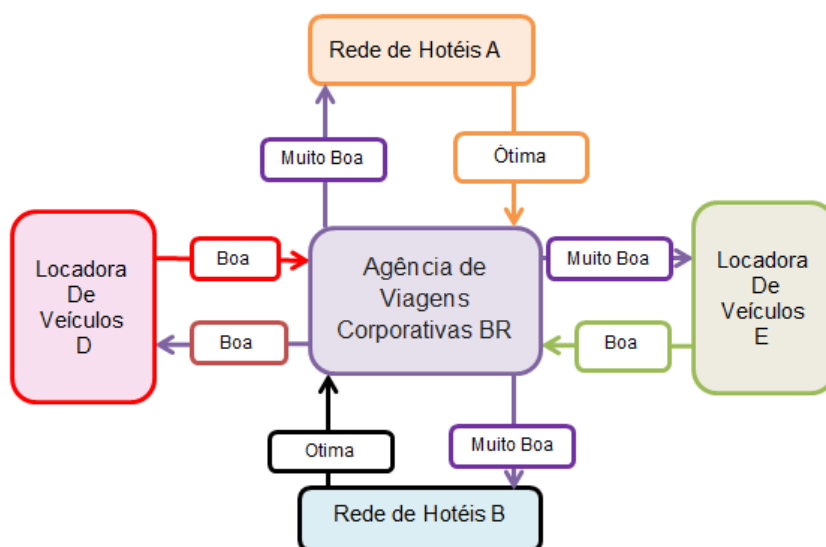
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 18 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que a relação de confiança com a Rede de Hotéis A e B é “muito boa” evidenciando a interessante relação entre estes atores sobre o construto confiança. Existe a mesma percepção das Redes de Hotéis A e B, pois as duas indicaram que a relação de confiança é “ótima” e “muito boa” em relação à

Agência de Viagens Corporativas BR. A percepção da agência em relação as Locadoras de Veículos D e E é “muito boa” indicando que existe a mesma percepção, entretanto a Locadora de Veículos D aponta que a relação de confiança é “muito boa” e a Locadora de Veículos E indica apenas que “existe” uma relação de confiança com a agência de Viagens Corporativas BR evidenciando a dissemelhança do construto confiança.

Questão 6. Em sua percepção qual é a relação de cooperação entre a sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 19 - Relação de cooperação entre os atores da rede Terrestre

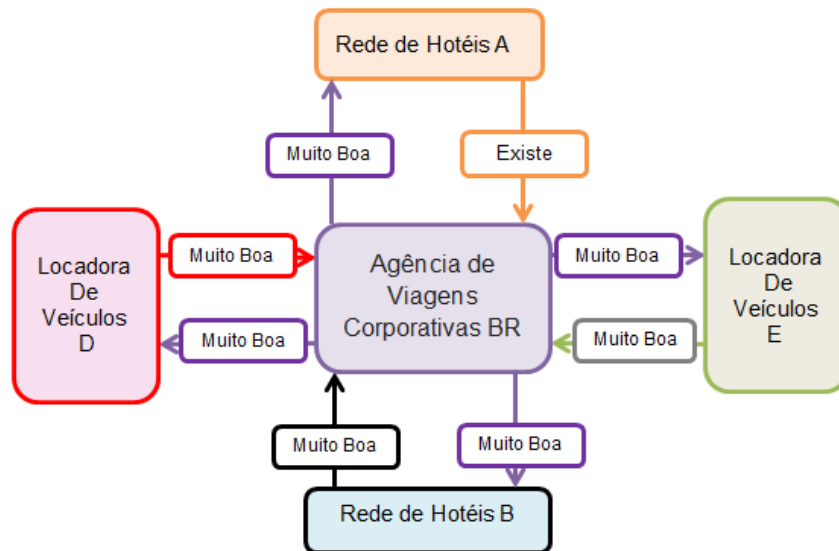


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 19 a Agência de Viagens Corporativas BR expressou que a relação de cooperação com a Rede de Hotéis A e B é “muito boa”, assinalando que existe uma relação de reciprocidade sobre este construto. Sobre a Rede de Hotéis A e B foi indicado que é “ótima”, tal indicação confere com os documentos apresentados. A percepção de cooperação das Locadoras de Veículos D e E é “boa” indicando semelhança de percepções, e a percepção de cooperação da agência em relação a Locadora de Veículos D é “boa” e em relação a Locadora de Veículos E é “muito boa” sugerindo que a relação de cooperação entre os atores da rede é elevada.

Questão 8. Em sua percepção qual é a relação de interdependência entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 20 - Relação de interdependência entre os atores da rede Terrestre

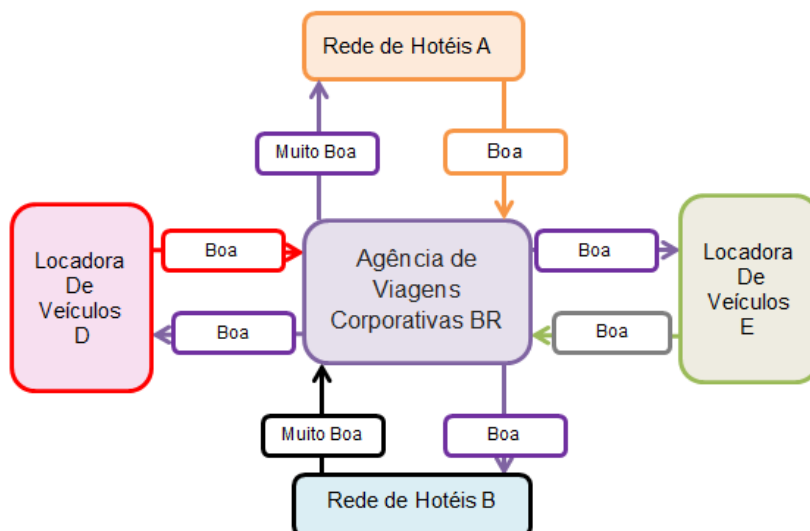


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 20 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que a relação de interdependência com a Rede de Hotéis A e B é “muito boa” evidenciando a interessante relação entre estes atores. A percepção da Rede de Hotéis A indica que apenas “existe” não especificando se a relação é boa ou não entre eles, a Rede de Hotéis B indica que a relação de interdependência é “muito boa”. As percepções tanto da Agência de Viagens Corporativas BR como das Locadoras de Veículos D e E são “muito boa” sobre o construto interdependência, notabilizando que estes fornecedores e a agência se reconhecem como dependentes entre si no mercado.

Questão 11. Em relação à qualidade dessas informações, como você classificaria entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 21 - Relação de qualidade das informações entre os atores da rede Terrestre

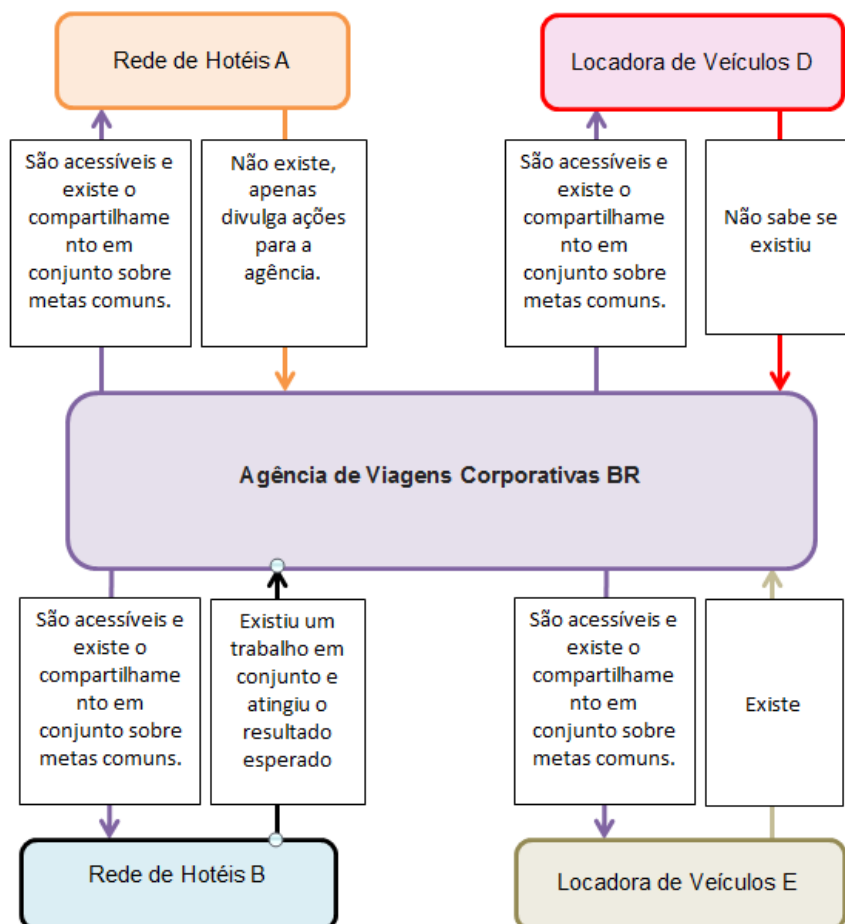


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 21 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que em relação à qualidade das informações passadas pela Rede de Hotéis A é “muito boa”, pelo fato de ser ágil. Rede de Hotéis B foi classificada como “boa” e não melhor por depender de outros. A Rede de hotéis A informou que a qualidade das informações é “boa” porque sempre pode ser melhorada, não indicou as razões sobre sua resposta. A Rede de hotéis B comunicou que é “muito boa” e não é melhor porque existem algumas lacunas nas informações entre eles. A qualidade das informações passadas tanto pela Agência de Viagens Corporativas BR quanto pelas Locadoras de Veículos D e E são semelhantes porque todos os atores apontaram como sendo “boa”, destacando a semelhança sobre o mesmo ponto de vista.

Questão 12. Existe o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 22 - Compartilhamento de informações sobre metas comuns entre os atores da rede Terrestre



Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 22 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que os fornecedores são acessíveis para receber novas sugestões bem como no planejamento em conjunto de ações com a agência e de forma conjunta entre os atores trazendo benefícios mútuos. A Rede de hotéis A expressou que não existe compartilhamento de informações sobre metas comuns de forma efetiva entre eles porque muitas vezes a sua empresa apenas lhe informa para divulgar algumas informações e ações para a agência. A Rede de hotéis B disse que existiu um trabalho em conjunto com a agência e que foi discutida e planejada, depois foi aplicado e “o resultado foi atingido”. Locadora de Veículos D informou que não sabe se existiu compartilhamento de informações sobre metas comuns pelo fato de ter pouco tempo de relacionamento direto com a

agência. A Locadora de Veículos E indicou a existência de compartilhamento de informações sobre metas comuns com a agência.

Sobre as questões respondidas pelos participantes deste trabalho, pode-se notar que, mesmo estes fornecedores sendo considerados preferenciais pela Agência de Viagens Corporativas BR, foram percebidos diferentes pontos de vistas sobre as mesmas questões que podem refletir direta ou indiretamente, positiva ou negativamente entre todos os atores desta rede e não somente a estes diretamente, mas indiretamente aos clientes da agência que são também os clientes dos fornecedores. Sobre este aspecto Gustafson (2012) reafirma que o progresso do relacionamento entre fornecedores e agência de viagens corporativas estão cercados por interesses mútuos e potenciais conflitos. Holma (2009) acentua que a atividade de viagens corporativas é caracterizada por relações comerciais triádicos, entre as agências de viagens que agem como intermediários entre os clientes corporativos e fornecedores. Kotler (1999) complementa que uma rede de entrega de valor é composta na formação de parcerias com seus fornecedores, distribuidores e clientes, que oportunize a administração de todas as funções de evolução, suprimentos, modificação e entrega de produtos e serviços.

Desta forma, como pode ser visto nas questões 2, 4, 6, 8, 11 e 13, uma diversidade de entendimentos entre a Agência de Viagens Corporativas BR e seus preferenciais fornecedores Terrestre sobre um mesmo assunto, podem dificultar ou até mesmo travancar as relações entre eles, enquanto que a convergência de perspectiva dos entrevistados em relação as questões apresentadas podem facilitar e impactar de modo positivo suas relações e igualmente aos seus clientes.

Posteriormente foi elaborado o resultado das respostas mais respondidas por ordem de relevância bem como as respostas elaboradas por todos os entrevistados em relação as cinco perguntas sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a Agência de Viagens Corporativas BR como a empresa-caso da pesquisa, a Rede de Hotéis A e B, as Locadoras de Veículos D e E como fornecedores preferenciais Terrestre.

Questão 1 Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores que o aumento da participação do mercado e a credibilidade é o fator que mais facilitam no relacionamento entre eles, inclusive foram inseridos pela gestora da agência e pelos fornecedores entrevistados que a comunicação, o comprometimento, os canais de distribuição, o acesso aos dados da agência, reuniões com os gestores de contas com clientes, parceria e visitas semanais são fatores facilitadores no relacionamento entre eles.

Questão 2 Em sua percepção quais são o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores entrevistados que estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência é o fator que mais facilitam no relacionamento entre eles, inclusive foram inseridos pela gestora da agência e pelos fornecedores entrevistados que o suporte e estrutura são fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva no relacionamento entre eles.

Questão 3 Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores entrevistados que o aumento da eficiência econômica e o ganho conjunto de mercado são os fatores que mais promovem uma parceria de longo prazo no relacionamento entre eles, inclusive foram inseridos pela gestora da agência e pelos fornecedores entrevistados que o relacionamento e a geração de novas estratégias contribuem para promover uma parceria de longo prazo.

Questão 4 Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores entrevistados que a diferenciação das empresas no mercado é o fator que permite maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos.

Questão 5 Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores entrevistados que a falta de compromisso das partes é o fator que mais dificultam o relacionamento entre eles inclusive foram inseridos pela gestora da agência que problemas financeiros também dificultam o relacionamento entre eles.

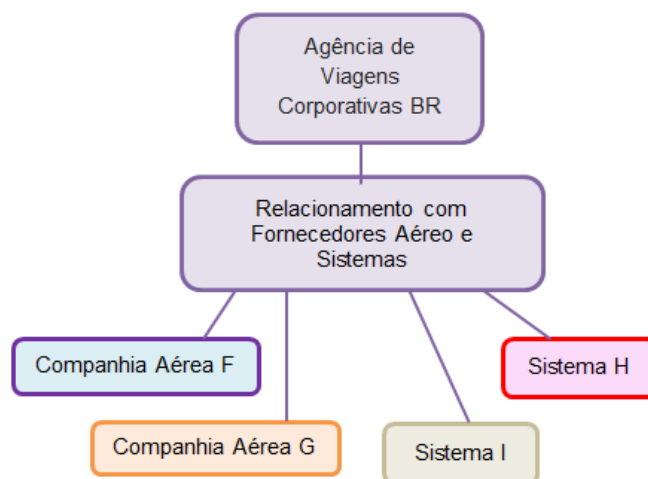
Nota-se neste ponto que existe a convergência de fatores facilitadores e dificultadores em comuns entre a gestora da agência bem como pelos fornecedores entrevistados, apontando que estes atores nesta rede compreendem quais os fatores facilitadores que devem ser reforçados e quais os fatores dificultadores que devem ser restringidos para que este relacionamento avance na promoção desta rede.



## 5.2. Gestor de Relacionamento com Fornecedores Aéreos e Sistemas

Com o propósito de proporcionar melhor entendimento, as entrevistas a seguir foram efetuadas com o gestor de Relacionamento com Fornecedores Aéreo e Sistemas e na sequência a entrevista com o executivo de contas da Companhia Aérea F, com a executiva de contas da Companhia Aérea G, com a executiva de contas do Sistema H e com o executivo de contas do Sistema I, segue a Figura 23 com o grupo de entrevistados Aéreo e Sistemas.

Figura 23 - Grupo Aéreo e Sistemas participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

O roteiro da entrevista utilizado está acessível no Apêndice D e as informações concedidas durante a entrevista são anunciadas em continuidade.

Apresentando atributos da Agência de Viagens Corporativas BR, como tempo de mercado no setor corporativo, o entrevistado disse que a agência está com dezoito anos de atuação no setor corporativo, os segmentos de mercado que a empresa atende são: Corporativo, lazer, eventos e vendas on-line, que comercializa em torno de sete tipos de serviços diferentes, sendo os principais, hospedagem, passagens aéreas, locação de veículos e seguro de vida e que o negócio principal é o setor corporativo.

Perguntado sobre o tempo de relacionamento que estes fornecedores têm com a agência, foi informado que com o fornecedor da Companhia Aérea F

dez anos, Companhia Aérea G quatro anos, Sistema H quinze anos e com Sistema I seis anos. Há sete anos este gestor está no cargo se relacionando com os fornecedores. Existe um contrato formalizado entre as empresas, tanto para companhias Aéreas bem como para os Sistemas, não houve dificuldades em formular disse o entrevistado “temos de trocar nomes e dados nos contratos”, não houve problemas quando utilizado e a sugestão de melhoria do contrato em relação às companhias aéreas é que a remuneração para a agência poderia ser maior, e em relação aos sistemas participantes da pesquisa é que os sistemas poderiam ser mais intuitivos.

Perguntado sobre o que é comprometimento, o gestor de relacionamento informou que é “tratar com o seu o que é dos outros. Se sentir dono da empresa também”.

Sobre sua percepção de comprometimento em relação aos fornecedores, foi apontado que é muito boa a relação de comprometimento com as Companhias Aéreas F e G, é muito boa em relação ao Sistema H e é boa em relação ao Sistema I, o motivo da relação de comprometimento com o Sistema I não ser melhor é porque “mesmo sendo uma empresa da agência existe uma certa lacuna em alguns raciocínios em prol da agência”, neste ponto o gestor aponta que pelo fato da empresa de Sistema I fazer parte da Agência de Viagens Corporativas BR teria de ter mais comprometimento e de alguma forma ajudar a agência nas palavras “**em prol da agência**” (grifo do autor). Foi informado pelo gestor como exemplo “A troca de informações visando ações assertivas para o cliente, tanto de uma parte quanto da outra, melhores práticas para melhorar o relacionamento e o atendimento ao cliente”. Saliencia que o comprometimento é relevante para que os três atores envolvidos nesta rede (fornecedores, a agência e os clientes) se beneficiem do comprometimento existente entre eles. Segundo o gestor não houve problemas quanto ao comprometimento entre eles. De modo geral existe comprometimento entre a agência e fornecedores entrevistados. Tal entendimento é corroborado pelos autores Monczka *et al.* (2009), Wren e Simpson (1996), Farina (2009) indicando que se os membros estão comprometidos na parceria, além de impulsionar para um relacionamento de

longo prazo torna-se essencial nas relações interorganizacional com fornecedores.

Interrogado sobre o que é confiança, o entrevistado informou que é “algo frágil que se quebrar não há concerto, é como um cristal”.

Sobre a percepção de confiança do gestor de relacionamento em relação aos fornecedores, foi apontado que a relação de confiança com as Companhias Aéreas F e G são “ótima” com a empresa do Sistema H é boa e com a empresa do Sistema I é “muito boa”.

Neste caso tem-se um relacionamento dirigido por um elevado nível de confiança com uma avaliação ótima e muito boa na percepção do gestor de relacionamento com os fornecedores, com a empresa de Sistema H é apenas boa, perguntado para o gestor qual motivo de sua percepção de confiança em relação à empresa de Sistema H ter sido avaliado como boa ao invés de muito boa, em suas palavras porque:

Por conta da troca do executivo de contas, nós tínhamos um relacionamento com um executivo de contas por muito tempo ele trazia as boas práticas do mercado para nós, e sempre que nós precisávamos de alguma coisa ele estava ali para auxiliar, agora com a nova executiva ainda não temos a confiança, a sinergia como tínhamos antes com o antigo executivo, a nova está atendendo por aproximadamente um ano.

Neste caso foi percebido pelo gestor de relacionamento que o tempo de parceria com um determinado executivo de contas por um longo período e depois feito a troca por outro executivo de contas, contaram de forma significativa para que o construto confiança passasse por variações no relacionamento interorganizacional entre eles, tendo em vista principalmente os benefícios trazidos pelo executivo anterior da empresa de Sistema H que contou substancialmente para que o gestor sentisse a diferença entre os executivos. Farina (2009) reforça o enunciado pelo gestor de relacionamento indicando que existem variáveis na construção do relacionamento entre cliente e fornecedor com “[...] conceitos que se inter-relacionam, tais como, qualidade percebida, satisfação, valores compartilhados, comunicação, comprometimento, confiança, incerteza, entre outros [...]”. Um exemplo sobre a confiança existente entre o gestor e os executivos de contas é que existem

negociações diferenciadas para que a Agência de Viagens Corporativas BR consiga manter e atrair os clientes que estão em sua base e clientes que estão fora de sua base o gestor disse:

[...], por exemplo, o que é essa negociação diferenciada? Outras agências e operadoras utilizavam tarifas que não eram aplicadas para o corporativo no corporativo, neste caso a Companhia Aérea F e G deram um desconto na tarifa para que nós pudéssemos atender o corporativo e assim o cliente vem comprar com a gente.

O gestor atribui ao construto confiança, novas negociações com seus fornecedores preferencias que na prática torna essa parceria mais rentável por conseguirem junto manterem, sobretudo uma demanda de clientes em seus portfólios.

Indagado sobre o que é cooperação o gestor de relacionamento expressou que: “É ajudar para ser ajudado”.

Sobre a percepção de cooperação do gestor de relacionamento em relação aos fornecedores, foi apontado que com as Companhias Aéreas F e G são “muito boas” com a empresa do Sistema H e I é “boa”. Questionado se teve algum problema sobre a cooperação no relacionamento com os fornecedores foi mencionado que em relação a empresa do Sistema H a percepção de cooperação foi afetada pela demora em dar algum retorno sobre algumas dúvidas que a agência tinha, sobre a empresa do Sistema I foi assinalado que existe em sua percepção uma falta do senso de urgência para com a agência. Tratando-se de uma abordagem colaborativa nas relações interorganizacionais Monczka *et al.* (2009) menciona que relacionamentos colaborativos são caracterizados por parcerias que implica um alto nível de cooperação, comprometimento mútuo, visão estratégica, relação equilibrada de poder e incorpora meios para administrar conflitos.

Perguntado o que é interdependência, foi respondido que “É quando eu dependo do outro, e o outro depende de mim”.

Sobre a percepção de interdependência do gestor de relacionamentos em relação aos fornecedores, foi apontado que existe e é boa a relação de interdependência com todos os fornecedores deste grupo. Perguntado se teve algum problema neste quesito, foi informado que não houve pelo fato de dependerem um do outro e se a imagem de um dos fornecedores ou da

agência é afetada pode gerar efeitos nos outros parceiros. Indagado sobre algum exemplo de interdependência foi apontado que a Companhia Aérea F tinha há algum tempo o desejo de ultrapassar uma fatia de mercado que outra companhia aérea tem dentro da ABRACORP<sup>2</sup>, em suas palavras foi dito que “[...] graças as vendas que Agência de Viagens Corporativas BR apresentaram, a Companhia Aérea F ultrapassou”. Outros exemplos sobre o relacionamento interdependente entre as empresas foram, por exemplo, a migração da Companhia Aérea G no GDS<sup>3</sup> feita pela Agência de Viagens Corporativas BR e por isso a Companhia Aérea G aumentou o número de transações na agência bem como contribuiu para desenvolver algumas lacunas que havia neste processo. Quanto à empresa do Sistema I foi criada para atender os clientes da Agência de Viagens Corporativas BR “e por isso a interdependência é 100%, sem um deles o outro não existiria”. Com a companhia Aérea G:

[...] existe uma melhoria no departamento de eventos, pois a gente dividia as melhores práticas das outras concorrentes com eles para eles poderem se aperfeiçoar, então deixou de ser alguma coisa engessada e está se tornando algo mais flexível, Graças as trocas de informações.

O gestor de relacionamento com Fornecedores Aéreo e Sistemas demonstra que a existe uma relação interdependência entre a Agência de Viagens Corporativas BR em relação aos fornecedores participantes da pesquisa.

Indagado sobre o que é fluxo de informações, o gestor de relacionamento disse que:

É você poder receber e passar informações privilegiadas, se antecipar ao o que vai acontecer, é estar preparado para os momentos de adversidade e vice-versa, quando você por exemplo perde um cliente, pode avisar o fornecedor para ele poder já fazer a parte dele com próprio cliente presente.

Os meios utilizados para que a comunicação exista entre eles é por meio do telefone, celular, e-mail e visitas presenciais, foi dito que existem alguns níveis de comunicação com os fornecedores preferenciais porque segundo o gestor de relacionamento “[...] o executivo das companhias aéreas trata com a

---

<sup>2</sup>Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas

<sup>3</sup>Sistema de Distribuição Global

minha equipe, o nível gerencial é por telefone mail ou fora da agência em um lugar neutro”. Em relação à qualidade dessas informações, com a Companhia Aérea G, é “[...] muito boa, eles conseguem entender o que eu quero dizer”. Em relação aos outros fornecedores foi informado que é “boa”. A qualidade na comunicação como receptora “são muito boas também”. Não existem problemas na comunicação com os fornecedores na percepção do Gestor de Relacionamento com Fornecedores, porque:

No meu caso, tenho a cultura de sempre ligar conversar e explicar para depois documentar via e-mail, então eles já entenderam que dessa forma, por isso eles me ligam, conversamos, e depois é documentado por e-mail. Não tem nenhum problema em relação a nossa comunicação por conta dessas práticas.

O gestor indica que existe compartilhamento de informações sobre metas comuns, um exemplo segundo ele:

Existe um plano de incentivo variável, que é uma prática de mercado que nós negociamos com a Companhia Aérea F mês a mês, com a Companhia Aérea G é feito trimestralmente. Com o Sistema H a negociação é diferente porque eu não recebo, eu apenas deixo de pagar porque quanto mais transações eu tenho neste sistema melhor é a minha taxa de utilização para não pagar.

O gestor de relacionamento aponta e esclarece a existência do compartilhamento de informações sobre metas comuns entre os participantes da pesquisa e que existem tais ações para que haja a manutenção dos recursos gerados na parceria. Neste sentido ressalta-se a observação de Verschoore Filho (2006) indicando que os relacionamentos de parceria necessitam de ações que indiquem o comprometimento de seus membros, como reuniões periódicas, participação de projetos e tomada de ações conjuntas, entre outros.

Assim, foram indicados por ordem de relevância pelo gestor de relacionamento, quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores de acordo com o Quadro 12.

Quadro 12 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento  
Aéreo e Sistema

<b>Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Credibilidade</b>	Porque eu preciso passar uma informação que eu não posso documentar, por não poder enviar evidências, mas essas pessoas precisam acreditar isso precisa acontecer vice-versa
<b>2) relacionamento interpessoal (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b>	O bom relacionamento, tratar bem as pessoas, por ser simpático comunicativo e agradável, isso te ajuda porque você jamais conseguiria fazer um negócio com uma pessoa insuportável, que é desagradável que fala na hora errada
<b>3) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	Porque duas cabeças pensam melhor que uma, os problemas que eu não vivi e que as companhias aéreas já viveram, meus problemas que eu já vivi que eles não viveram, ajudam-nos a fazer uma coleção de informações para chegarmos a um denominador comum,
<b>4) Aumento da participação do mercado</b>	Quanto maior mais visibilidade tem, as empresas e algumas pessoas associam tamanho a credibilidade.
<b>5) Melhoria na eficiência das empresas</b>	(Sem justificativa)
<b>Questão 2) Em sua percepção quais é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência</b>	Para podemos atacar o segmento certo, o cliente certo nós temos hoje dentro da agência uma especialização de atender bancos por exemplo, nós sabemos o que precisa e o que não precisa e com isso eu não posso por exemplo ter alguns desses bancos que não viajou com uma determinada companhia aérea porque eles não acham que esta companhia e confiável, por isso quando se tem uma especialidade eu consigo ser mais assertivo no que oferecer.
<b>2) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	Podemos fazer mais com menos, podemos ser mais eficientes com menos pessoas, mais qualidade com menos erros, eu acho que fazendo mais com menos nos dão um leque muito grande, não é trabalhar com a tecnologia para cortar pessoas, mas para cortar pessoas ruins que não trabalham bem e investir em

	<p>peessoas boas para a empresa crescer.</p>
<p><b>3) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b></p>	<p>É nós podermos ser assertivos naquilo que estamos fazendo, e com os clientes que nós estamos prospectando.</p>
<p><b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b></p>	
<p><b>Opções do disco</b></p>	<p><b>Justificativas</b></p>
<p><b>1) Honestidade (elaborado e justificado pelo entrevistado)</b></p>	<p>Preciso jogar limpo, falar a verdade, por exemplo, a participação no mercado do fornecedor se eu tenho X e se eu falar para ele que eu tenho Y eu perco a credibilidade, se do lado dele me falar o máximo que eu posso te pagar é cinco e se para o nosso concorrente ele pagar dez não será bom, é preciso trabalhar sem meias verdades.</p>
<p><b>2) Aumento da eficiência econômica</b></p>	<p>É a própria rentabilidade, você pode fazer investimentos dentro da nossa agência, a companhia em paralelo desse jeito o fornecedor vai vender mais também. Lucro que nós vamos gerar tanto para um tanto para o outro.</p>
<p><b>3) Benefícios relacionados a preços</b></p>	<p>O grande traz credibilidade, quanto maior, mais desperta a credibilidade dos clientes em utilizar em viajar, trocar de agência, você imagina os maiores bancos da América Latina contratarem uma agência que não conhece? Que não tem website? É mais ou menos isso.</p>
<p><b>4) Redução das incertezas e riscos ambientais</b></p>	<p>Eu acho que sempre vai ter riscos na verdade, sempre vai ter incerteza, não é algo que está 100% em nossas mãos também não está nas mãos das companhias aéreas, se uma crise econômica por exemplo acontecer eles têm o avião eles têm alguém para vender que é agência, mas o cliente não tem dinheiro para voar, e os riscos, podem cair três aviões deles no mesmo dia e eles entrar em uma crise por insegurança no mercado de não querer voar naquela companhia.</p>
<p><b>5) Ganho conjunto de mercado.</b></p>	<p>Porque é uma consequência dos outros fatores acima relacionados.</p>
<p><b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</b></p>	
<p><b>Opções do disco</b></p>	<p><b>Justificativas</b></p>
	<p>Entregar soluções de viagens que os clientes precisam, o que aconteceu nos últimos anos é que nós deixamos de ter consultores de viagens para tiradores de pedidos , Quais são</p>



<p><b>1) Diferenciação das empresas no mercado;</b></p>	<p>as soluções de viagens, as documentações necessárias, eu saber o tipo de hotel que a pessoa se hospeda a qual É o tipo de comida que ele come se ele tem intolerância à lactose, então é você conseguir entregar soluções, e um sistema que consiga controlar a política, porque os clientes querem viajar em uma companhia especifica o tempo todo para acumular milhas e viajar nas férias para fora do país e por isso eles fazem a empresa deles pagarem mais caro, ter um sistema que consiga gerar melhores relatórios possíveis, com informações precisas para entregar o soluções, controle de bilhetes não voados, que os clientes não tem. É um conjunto de valores que vamos dar aos nossos clientes, não somente emitir bilhetes e fazer reservas em hotéis.</p>
<p><b>2) Flexibilidade dos serviços prestados</b></p>	<p>É você conseguir se adequar ao cliente, hoje por exemplo o grande diferencial para você atrair os clientes é você conciliar o sistema que o cliente utiliza com seus sistemas.</p>
<p><b>3) Desenvolvimento de competências.</b></p>	<p>Melhor para o know-how e menor é a probabilidade de erros, melhorar a qualidade no acerto, acerto com qualidade surpreende as expectativas.</p>
<p><b>4) Aprendizado com os parceiros</b></p>	<p>Passar e receber as melhores práticas do mercado,</p>
<p><b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b></p>	
<p><b>Opções do disco</b></p>	<p><b>Justificativas</b></p>
<p><b>1) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b></p>	<p>Porque precisamos estar juntos nos bons e maus momentos, por exemplo cai um avião, nós podemos falar para os viajantes não voar naquela companhia, ou você pode falar para os viajantes que eles possuem mais de quinhentos voos diários e milhares de aviões e que esse tipo de acontecimento equivale à 0,0003% nas estatísticas já o oportunista não fala que foi um problema mecânico e denigre a imagem da empresa. O nosso relacionamento passa do contrato, nós ajudamos as companhias e as companhias nos ajudam também.</p>
<p><b>2) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b></p>	<p>Se perder confiança você não tem mais vontade de desenvolver algo com o parceiro.</p>
<p><b>3) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b></p>	<p>Porque o nosso relacionamento precisa ser transparente, eu não posso falar para uma companhia aérea que algum evento não vai</p>

	mais acontecer para depois o cliente ligar nesta mesma companhia pedindo lugares.
<b>4) Falta de Compromisso das partes</b>	Eu acredito que os dois precisam estar interligados porque para eu vender mais você precisa abrir algumas oportunidades, alguns incentivos, você tem que fazer alguma coisa, eu só te vendo, mas se você abrir esses canais que eu estou pedindo, e em paralelo se você abrir estes canais e se eu não vender é porque eu estou administrando mal aquilo que você me deu.
<b>5) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas</b>	Podemos perder horas em reuniões para elaborar estratégias de novos serviços por exemplo e se ninguém faz a tua parte, se não tira do papel as ações, podem dizer quinhentas coisas, mas não faz nada isso é ruim.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 12 sob a perspectiva do gestor de relacionamento da Agência de Viagens Corporativas BR que mensurou por relevância em sua percepção cinco fatores facilitadores do relacionamento com seus fornecedores preferenciais incluindo suas justificativas.

O primeiro fator que facilita o relacionamento para o gestor é a credibilidade e justificou que a credibilidade é muito importante porque só pode documentar algumas informações com os fornecedores, e em uma parceria este construto precisa estar muito presente nos seus relacionamentos. O segundo fator que mais facilita para o gestor é o relacionamento interpessoal (elaborado e justificado pelo entrevistado) porque um relacionamento interpessoal com atributos positivos faz a diferença na parceria. O terceiro fator mais importante que facilita o relacionamento com fornecedores segundo o gestor é o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas porque juntos podem criar mais soluções pelo fato cada uma das partes viveu no relacionamento situações diferentes. O quarto fator facilitador foi o aumento da participação do mercado porque o crescimento traz visibilidade e tanto clientes quanto empresas relacionam o crescimento a credibilidade. O quinto fator facilitador foi a melhoria na eficiência das empresas, não foi justificado pelo gestor. Dessa forma nota-se que o gestor de relacionamento com fornecedores enfatiza atributos do relacionamento como a

credibilidade, relacionamento interpessoal e as repercussões advindas dos relacionamentos inserida nos relacionamentos interorganizacionais.

Na questão 2 do Quadro 12 sob a perspectiva do gestor de relacionamento, foi mensurado por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com seus fornecedores preferenciais, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pelo gestor, estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência porque estabelecendo a especialidade de cada um no relacionamento pode-se atender de forma mais específica seus clientes. Em segundo lugar foi referido, de empresas especialistas em serviços tecnológicos, porque otimiza e torna os processos mais eficazes para os clientes, a agência e os fornecedores, e contribui para o crescimento. Em terceiro lugar foi apontado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, porque pode-se trabalhar com o conhecimento acumulado e adquirido e com os novos clientes. Sobre o aspecto de Humphrey e Schmitz (1995 *apud* PASCOTTO, 2014) indicam que os resultados de um conjunto de fatores facilitadores representam a eficiência coletiva.

Zago *et al.* (2007) apontam que em uma sociedade em rede potencializa a eficiência produtiva e possibilita a busca de objetivos em longo prazo, desse modo as empresas se tornam mais competitivas, ágeis e flexíveis para atender o mercado. Na questão 3 do Quadro 12 sob a perspectiva do gestor entrevistado, foi mensurado por ordem de relevância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com seus fornecedores preferenciais, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pelo gestor a honestidade, porque existe a necessidade de se trabalhar com a verdade no relacionamento para não arruinar sua credibilidade perante os outros. Em segundo lugar foi referido aumento da eficiência econômica, porque é mais vantajoso para os negócios tanto para a agência quanto para os fornecedores. Em terceiro lugar foi apontado, ganho conjunto de mercado, significa dizer que o ganho em conjunto traz credibilidade para utilizar a agência criando um círculo virtuoso para os envolvidos. Em quarto lugar foi citado, redução das incertezas e riscos ambientais, porque os riscos existem em todos segmentos de mercado, tanto para as agências quanto para

os fornecedores. Em quinto lugar foi citado benefícios relacionados a preços, porque é uma consequência dos outros fatores anteriormente citados.

Na questão 4 do Quadro 12 sob a perspectiva do gestor de relacionamento, foi considerado por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos entre os fornecedores preferenciais e a agência, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicado a diferenciação das empresas no mercado, porque existe a necessidade na segunda década do século XXI de se trabalhar tanto com a tecnologia quanto conhecer e entregar soluções precisas aos clientes. Em segundo lugar foi apontado à flexibilidade dos serviços prestados, porque se conseguir se adequar as solicitações dos clientes se tornará um diferencial no mercado. Em terceiro lugar foi indicado, desenvolvimento de competências, porque quanto maior conhecimento adquirido possuir é melhor para “surpreende as expectativas”. Em quarto lugar foi citado, aprendizado com os parceiros para “passar e receber as melhores práticas do mercado”, indicando que pode existir um fluxo contínuo entre ensinar e aprender com parceiros interorganizacionais.

Na questão 5 do Quadro 12 sob a perspectiva do gestor entrevistado, foi considerado por relevância seis fatores que dificultam o relacionamento entre os fornecedores preferenciais e a agência, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi apontado pelo gestor que o oportunismo se caracteriza como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, porque a parceria precisa estar acima de interesses próprios nos relacionamentos interorganizacionais e juntas passar por momentos de adversidade. Em segundo lugar foi apontado a ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, dificulta porque sem a confiança não pode existir mais uma parceria. Em terceiro lugar foi indicado a disparidade no alcance às informações e recursos formados, porque há necessidade de transparência nas parcerias. Em quarto lugar foi citado a falta de compromisso das partes, porque há necessidade de engajamento mútuos no relacionamento interorganizacional profícuo. Em quinto lugar foi apontado, percebe que as ações

elaboradas estão sendo mal geridas, dificulta porque uma das partes no relacionamento pode ser prejudicada.

### 5.2.1. Companhia Aérea F

A Companhia Aérea F (nome fictício) atua como um dos fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR, conforme informações em seu *website* atuam no mercado desde 2001, é uma companhia aérea internacional, se caracteriza como uma empresa que possui em torno de 130 aeronaves, mais e quinze mil funcionários com aproximadamente trinta por cento de participação do mercado nacional e em torno de onze por cento de participação do mercado mundial e é uma empresa de capital aberto. A entrevista com o executivo de contas foi realizada durante o dia 08 de dezembro de 2015, em que o pesquisador teve a oportunidade de fazer pessoalmente.

Apresentando atributos da empresa Companhia Aérea F, como tempo de mercado no setor corporativo, a executiva de contas disse que está com aproximadamente cinco anos de atuação no setor corporativo, são comercializados diferentes de serviços e o principal é o transporte de passageiros, corporativo e lazer são os segmentos de mercado que a Companhia Aérea F atende o negócio principal não pode ser informado.

Questionada sobre o tempo de relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, foi informado que tem aproximadamente oito anos. Este executivo de contas tem o relacionamento com a agência há aproximadamente seis meses, não existe contrato formal com a agência, neste ponto foi informado que o mais relevante é o relacionamento entre as empresas.

Indagada sobre o que é comprometimento, a executiva de contas informou que “É uma resposta rápida, é uma informação precisa, é estar com preços competitivos”.

Sobre a percepção da executiva de contas em relação ao comprometimento entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que é “ótima”. Exemplo sobre o comprometimento foi dito que se algum dos diretores da Agência precisar embarcar em caráter de urgência por algum motivo, se desdobraria para atendê-los, pois acredita que o comprometimento indica relacionamento. Neste sentido converge com o que

dizem Monczka *et al.* (2009) que relacionamentos colaborativos são caracterizados por parcerias que implica um alto nível de cooperação, comprometimento mútuo, visão estratégica, relação equilibrada de poder e incorpora meios para administrar conflitos.

A executiva de contas indica que tem em sua percepção uma “ótima” relação de comprometimento e demonstra uma atitude comprometida no exemplo informado, para a executiva três são os fatores que indicam o comprometimento interorganizacional que são: “resposta rápida”, mencionando que as informações devem acontecer de forma dinâmica, “uma informação precisa”, indicando que para atingir o objetivo principal da comunicação faz-se necessário que as informações trocadas sejam precisas e por último “é estar com preços competitivos”, assinala que a competição pelo mercado torna-se tão relevante quanto os meios utilizados para que exista entendimento entre os atores desta rede.

Quando interrogada sobre o que é confiança, a executiva de contas assinalou que “É uma via de mão dupla”, designando que este componente precisa existir dos dois parceiros.

Sobre a percepção de confiança da entrevistada em relação à Agência de Viagens Corporativas BR foi apontado que é “ótima”. Informou que é uma questão de relacionamento e de afinidades e que acredita que a Agência de Viagens Corporativas BR tem a mesma percepção de confiança na Companhia Aérea F. Nesta direção Ganesan (1994) indica que a confiança decorre de duas perspectivas diferentes, sob a perspectiva da credibilidade que é um componente racional em que o comprador considera que o fornecedor tenha todo tipo de capacidade para atendê-lo e sob a perspectiva da benevolência que é um elemento emocional na relação e ressalta mais as intenções e suas causas indicando que o consumidor acredita que o fornecedor executará o que prometeu na dimensão em que ocorrer eventos imprevisíveis.

Questionada sobre o que é cooperação a executiva de contas apontou em suas palavras “É trabalhar juntos para conseguir bater metas”. A executiva de contas anuncia que cooperação é a ajuda mutua entre eles para um fim comum, é estarem unidos nesta relação interorganizacional.

Sobre a percepção da executiva de contas em relação à cooperação entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que é “ótima” e sobre algum fator que não deixa a cooperação ser mais desenvolvida do que está, a executiva de contas informou que:

A agência não é só cliente da companhia Aérea F, ela é cliente de outras companhias também, por isso, eu não posso exigir deles uma parceria total, essa questão não é um agravante, mas também não deixa de ser um problema, de não poder ter todas as informações, informações da concorrência.

A percepção da executiva de contas em relação à cooperação sugeriu que mesmo tendo uma “ótima” relação de cooperação reconhece a existência de outros fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR e por essa questão entende que não está em uma situação totalmente adequada em relação sua companhia aérea porque não há exclusividade no acordo efetuado na parceria. Os documentos analisados indicam que há uma relação de cooperação entre as empresas.

Sobre a percepção de interdependência da executiva de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, apontou que a relação de interdependência não existe nesta parceria e justifica informando que embora exista uma grande parceria entre as empresas não existe interdependência por ter consciência de que, tanto à agência pode permanecer neste segmento de mercado sem a parceria com esta companhia aérea específica quanto o oposto se torna verdadeiro também. Sob perspectiva mencionada pela executiva de contas diverge em comparação com Swarbrooke e Horner, (2001) dizem que o lado da oferta em viagens corporativas é altamente complexo. Ao mesmo tempo, observa-se que existem ligações de interdependências entre compradores, intermediários e fornecedores. Os documentos apontam que existe uma relação de interdependência pelo fato de ambos terem a necessidade de algo em comum.

Questionada sobre o que é fluxo de informações a executiva de contas informou que acontece na formação das informações ou dados pertinentes às necessidades de quem envia e recebe.

Os meios de comunicação na percepção da executiva de contas em relação a agência são: E-mail, telefone contato pessoal e *WhatsApp*.



Indagada sobre a qualidade dessas informações trocadas entre as empresas na percepção da executiva de contas, informou que é “ótima” entre as duas empresas.

Apontando um exemplo sobre a qualidade das informações a executiva de contas informou que essa qualidade acontece no momento em que são passadas quaisquer informações para a agência sobre algumas campanhas, promoções de vendas justamente para que a agência possa se preparar para aqueles acontecimentos.

A entrevistada salienta que em sua percepção a qualidade nas informações trocadas entre as empresas encontram-se em um nível elevado. Neste ponto de vista Silva e Favaretto (2008) evidenciam que na medida em que se trabalha com a qualidade da informação é formado um elemento que favorece na tomada de decisões entre os parceiros e produz melhores serviços entre as empresas envolvidas. Os documentos analisados mostram que existe qualidade nas informações trocadas entre as empresas.

Perguntado sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns a metas comuns entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR, a executiva de contas disse que por parte da Companhia Aérea F não existe compartilhamento de informações sobre metas comuns porque não existe nenhuma informação privilegiada entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR. A executiva de contas destaca o não compartilhamento de informações sobre metas comuns associando que para se compartilhar deveria ter informações privilegiadas sobre a agência, mas Vasconcelos, Milagres e Nascimento (2005), destacam o caso da rede liderada pela Toyota, e salientou que os relacionamentos mais cooperativos entre os membros da cadeia produtiva proporcionam o maior compartilhamento do conhecimento e cooperaram mais para a competitividade das corporações envolvidas na rede. Diferentemente do que a executiva informou os documentos analisados indicam que existe compartilhamento de informações sobre metas comuns trocadas entre as empresas.

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma

agência de viagens e seus fornecedores preferenciais, foram desta forma extraídas do referencial teórico alguns itens.

Assim, foram indicados por ordem de relevância pela executiva de contas da Companhia Aérea F, quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores de acordo com o Quadro 13.

Para facilitar à compreensão, as perguntas abaixo foram posicionadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Companhia Aérea

<b>Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aumento da participação do mercado</b>	Porque significa mais rentabilidade, e todos querem ter mais rentabilidade.
<b>2) Melhoria na eficiência das empresas</b>	Quanto mais eficiência, mais melhorias acontecem e por isso terá mais rentabilidade.
<b>3) credibilidade</b>	É afinidade, porque vou ter uma resposta, vou ter uma melhoria na eficiência, vou ter uma participação melhor.
<b>4) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	Como não é tudo que nós compartilhamos acaba por não ter, até mesmo porque eu não tenho acesso aos dados da concorrência dentro da agência.
<b>Questão 2) Em sua percepção quais é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência</b>	Consegue segmentar o mercado, para oferecer o melhor produto para ele.
<b>2) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	Tudo hoje é feito por meio de tecnologia que facilita bastante.
<b>3) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b>	Eu consigo direcionar minha demanda para pessoas específicas, e por isso se torna mais eficiente.
<b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Ganho conjunto de mercado</b>	Porque se fecharmos uma parceria com ganhos para as duas partes surtirá efeitos para longo prazo, vamos fazer o que está dando certo, porque dinheiro é o principal.

<b>2) Benefícios relacionados a preços</b>	Se houver ganho de mercado, se eu não tiver bom preço eu perco e a agência procurará outro, preciso estar competitivo no mercado.
<b>3) Aumento da eficiência econômica</b>	Faz aumentar a receita de um modo geral.
<b>4) Redução das incertezas e riscos ambientais</b>	Não é necessariamente é o que impacta dentro desse relacionamento. (por isso ficou por último)
<b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Diferenciação das empresas no mercado</b>	É uma questão de segmentação, uma atuação só para atender todas as empresas de diversos segmentos no mercado.
<b>2) Desenvolvimento de competências</b>	Por mais para que a agência saiba quais serviços eu estou ofertando a eles, tudo que é ágil acontece mais fácil, se houver dificuldade nas coisas a pessoa desiste.
<b>3) Flexibilidade dos serviços prestados</b>	É relacionamento, neste setor regras não são regras, porque as regras foram feitas para serem quebradas, é uma realidade.
<b>4) Aprendizado com os parceiros</b>	Não acontece na pratica neste segmento, segundo a executiva não agrega, por isso deixou por último.
<b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Falta de Compromisso das partes</b>	Se não houver compromisso dificulta muito no relacionamento
<b>2) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas.</b>	Como o nosso trabalho está muito focado em ações não adianta eu dispor uma ação para que a agência tenha um maior volume de vendas se ela não age na mesma direção.
<b>3) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b>	É ruim quando há divergências no alcance das informações.
<b>4) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b>	Sem justificativa.
<b>5) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b>	Quando se tem um relacionamento sólido o oportunismo é um dos últimos itens que pode existir em uma parceria, um grande dificultador mas deve ficar por último.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 13 sob a perspectiva da executiva de contas da Companhia Aérea F, foram mensurados por ordem de relevância quatro fatores

facilitadores do relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR incluindo suas justificativas. O primeiro fator que facilita o relacionamento para a executiva de contas é o aumento da participação do mercado porque representa mais rentabilidade. O segundo fator que mais facilita é melhoria na eficiência das empresas porque quanto maior for a eficiência maior é a rentabilidade. O terceiro fator que mais facilita o relacionamento com agência é a credibilidade, porque é afinidade, melhora o relacionamento interorganizacional e aumenta a eficiência bem como uma melhor participação da sua companhia na agência. O quarto fator facilitador foi o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas, porque nem tudo é compartilhado e também porque a executiva não tem acesso a alguns dados da agência. Em sua percepção não existe na prática o compartilhamento de informações entre as empresas, por isso esta opção ficou por último.

Na questão 2 do Quadro 13 sob a perspectiva da executiva de contas da Companhia Aérea F, foram mensurados por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicado estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência, porque consegue segmentar o mercado para atendê-lo melhor. Em segundo lugar foi apontado, de empresas especialistas em serviços tecnológicos, porque a tecnologia é um ótimo aliado e por isso facilitam os trabalhos. Em terceiro lugar foi designado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, porque se cada parceiro trabalhar com clientes específicos e como resultados se tornarão mais eficientes no atendimento das demandas.

Na questão 3 do Quadro 13 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foram mensurados por relevância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi citado, ganho conjunto de mercado, porque uma boa parceria gera rentabilidade de longo prazo para ambos na rede. Em segundo lugar foi referido benefícios relacionados a preços, porque mesmo que exista ganho de mercado dentro da agência por um período de tempo, se não forem ofertados preços competitivos

perderá mercado. Em terceiro lugar foi apontado aumento da eficiência econômica, porque melhora a rentabilidade de modo geral. Em quarto lugar foi citado a redução das incertezas e riscos ambientais, porque não impacta diretamente o relacionamento e por isso foi deixado por último.

Na questão 4 do Quadro 13 sob a perspectiva da executiva de contas entrevistada, foram considerados por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pela executiva de contas, diferenciação das empresas no mercado, porque agir de forma direcionada facilita para atender empresas de diversos segmentos no mercado. Em segundo lugar foi apontado desenvolvimento de competências, porque a agilidade facilita na aquisição de serviços e se houver dificuldades haverá desistência. Em terceiro lugar foi indicado a flexibilidade dos serviços prestados, porque a flexibilidade reflete diretamente sobre o relacionamento e para que o cliente seja atendido precisa haver flexibilidade. Em quarto lugar foi citado o aprendizado com os parceiros, deixou por último porque não ocorre na prática o aprendizado na parceria.

Na questão 5 do Quadro 13 sob a perspectiva da executiva de contas da Companhia Aérea F, foram considerados por relevância cinco fatores que dificultam o relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi designado pela executiva de contas à falta de compromisso das partes, porque o se não houver compromisso entre os parceiros dificultará o relacionamento. Em segundo lugar foi apontado percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, porque precisa haver uma sinergia entre as empresas nas ações elaboradas para que exista parceria. Em terceiro lugar foi indicado, disparidade no alcance às informações e recursos formados, porque é maléfico se houver divergências no alcance das informações na parceria. Em quarto lugar foi citado a ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, sem justificativa pela executiva de contas. Em quinto lugar foi apontado, o oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para

alcançar um determinado objetivo, porque não existe oportunismo no lugar em que existe relacionamento sólido.

### 5.2.2. Companhia Aérea G

A Companhia Aérea G (nome fictício) atua como um dos fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR, conforme informações em seu *website* atuam no mercado por aproximadamente setenta e cinco anos, é uma companhia aérea internacional, se caracteriza como uma empresa que tem aproximadamente oitenta mil funcionários atua em aproximadamente em oitenta países e é uma empresa de capital aberto. A entrevista com o executivo de contas foi realizada durante o dia 09 de dezembro de 2015, em que o pesquisador teve a oportunidade de fazer pessoalmente.

Apresentando atributos da empresa Companhia Aérea F, como tempo de mercado no setor corporativo, o executivo de contas disse que está com aproximadamente dezoito anos de atuação no setor corporativo, são comercializados e torno de trinta tipos de serviços e os principais são a qualidade, pontualidade, frequência, classe executiva, internet nas aeronaves e salas *VIPs*, filmes, sala *VIPs*, programa de milhas, facilidades no aeroporto, funcionários multilíngues, atendimentos especiais. Os segmentos de mercado em que a Companhia G atua são: Corporativo, lazer, tarifas operadora, tarifas estudantes, tarifas *web*, tarifas governamentais e cargas. O setor corporativo é o negócio principal.

Questionado sobre o tempo de relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, foi informado que tem aproximadamente dezoito anos. Este executivo de contas tem o relacionamento com a agência há aproximadamente dezoito anos, existe contrato formal com a agência, não houve dificuldades em formular, não houve problemas em relação ao contrato porque segundo o executivo “[...] estes contratos são criados sobre metas, é visto como um acordo e não existe necessariamente um contrato, quando quiser cancelar é cancelado. Essas metas dependem do mercado, do concorrente, entre outros”. O executivo enfatiza a que não existe um contrato e sim um acordo apenas de metas entre as empresas na parceria.

Indagado sobre o que é comprometimento, o executivo de contas informou que “É você sentir reciprocidade das duas partes e chegar a um

objetivo comum, um comprometimento de ganha-ganha. Da agência em promover os fornecedores, por exemplo,”.

Sobre a percepção do executivo de contas em relação ao comprometimento entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que existe um bom relacionamento porque “[...] a gente procura criar todos os acordos para favorecer a agência, comprometimento de qualidade para os clientes da agência e envolvemos a agência nos acordos com o cliente”. Os documentos analisados mostram que existe comprometimento entre as empresas.

Um exemplo de comprometimento entre as empresas foi dito que existe uma de revisão de metas sempre que há necessidade de fazê-la com a agência, reforçando o comprometimento que a Companhia Aérea G tem com a Agência de Viagens Corporativas BR. Sobre algum problema em relação ao comprometimento com a agência foi informado que existe apenas a dificuldade em alinhar os prazos nas campanhas promocionais da Companhia Aérea G. Os documentos analisados mostram que existe comprometimento entre as empresas.

Quando interrogado sobre o que é confiança, o executivo de contas assinalou que “Confiança é profissionalismo”.

Sobre a percepção de confiança do executivo de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR que “É muito boa, existe uma parceria muito grande entre nós”. O executivo de contas ressalta existir uma parceria muito boa entre as empresas. Nesta direção deve ser observado que, a confiança torna-se a particularidade mais decisiva na condução e manutenção dos relacionamentos colaborativos entre organizações e o fornecedor se faz presente nas normas de relacionamento. (WILSON, 1995; MORGAN; HUNT, 1994).

Questionado sobre o que é cooperação o executivo de contas apontou em suas palavras “É quando não precisa ficar cobrando toda hora”.

Sobre a percepção do executivo de contas em relação à cooperação entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi ressaltado que:

É boa, a agência coopera sim, precisa ser levado em consideração que as empresas hoje estão passando por muitas mudanças, então às vezes o mundo não está cooperando, não é uma questão só do Brasil, terá de ser visto os interesses da agência também, mas dentro das possibilidades e do bom senso é boa a nossa cooperação.



O executivo de contas utiliza contexto vivenciado no setor de viagens corporativas para justificar sua relação de cooperação com a Agência de Viagens Corporativas BR e que em sua percepção é boa. Sobre um problema ocorrido em relação a cooperação entre as empresas foi informado que em uma negociação a agência não conseguiu cumprir o prazo estipulado. Os documentos analisados mostram que existe cooperação entre as empresas.

Solicitado sobre o que é interdependência o executivo de contas apontou em suas palavras “É quando a empresa não toma riscos, ela fica muito presa a regras”.

Sobre a percepção de interdependência do executivo de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que a relação de interdependência é boa e justificou informando que a interdependência neste segmento de mercado é uma questão de interesses, porque em suas palavras:

[...] é muito mais rentável para a companhia ter uma parceria com a agência do que contratar muitos funcionários para fazer prospecção de clientes, por isso é muito importante essa relação companhia e agência. E porque eu invisto na agência, para que ela possa prestar um bom serviço para o meu cliente, se os fornecedores tivessem de vender diretamente os custos seriam muito mais elevados. Existe a interdependência, porque a agência depende de mim para acomodar seus clientes e eu dependo dela para vender assentos nos voos, por isso que é uma parceria.

O executivo de contas da Companhia Aérea G informa com transparência o motivo de existir a interdependência no relacionamento interorganizacional que se resumem aos custos gerados ou moderados sem ou com esta parceria.

Questionado sobre o que é fluxo de informações o executivo de contas informou que é a forma com que as informações alcançam as pessoas interessadas, tanto em relação à quantidade quanto em relação à qualidade das informações enviadas ou recebidas.

Os meios de comunicação utilizados na percepção do executivo de contas com a Agência de Viagens Corporativas BR são: sistema de reserva GDS, e-mail, portal da agência, *website* da Companhia Aérea G, telefone, canal direto e visitas na agência.

Indagado sobre a qualidade dessas informações trocadas entre as empresas na percepção do executivo de contas é “muito boa” entre as duas empresas.

Apontando um exemplo sobre a qualidade das informações o executivo de contas informou que existem diversos serviços que são prestados pela sua empresa e divulgados na agência e juntos trabalham para que os clientes finais recebam da melhor forma os serviços ofertados.

Perguntado sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR, o executivo de contas esclareceu que:

[...] existe um compartilhamento de acompanhamento das metas e precisa haver transparência entre nós dois, eu preciso que a agência me sinalize para que juntos possamos decidir, o acompanhamento é primordial para ser verificado o que pode ser alterado ou não.

O executivo de contas salienta que não existe necessariamente um compartilhamento de informações sobre metas comuns, pelo fato da agência não ter como elaborar metas para a companhia aérea, entretanto as empresas podem juntas compartilhar o acompanhamento destas metas originadas pela companhia aérea. Ao contrário do que o executivo de contas informou, os documentos analisados apontam que existe o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre as empresas, como por exemplo, o acordo das duas empresas em determinar a implantação de uma base e dados incomum.

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens e seus fornecedores preferenciais, foram desta forma extraída do referencial teórico alguns itens.

Assim, foram indicados por ordem de relevância pelo executivo de contas da Companhia Aérea G, quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores de acordo com o Quadro 14.

Quadro 14 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento  
Companhia Aérea G

<b>Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aumento da participação do mercado</b>	Quanto mais mercado eu possuo, mais investimentos eu desenvolvo, investimentos para ter qualidade que é o fator multiplicador, se a agência vender mais eu aposto mais nesta agência,
<b>2) Melhoria na eficiência das empresas</b>	Investimento na mão de obra da agência para trazer qualidade para todos,
<b>3) credibilidade</b>	Se for confiável eu posso trabalhar,
<b>4) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	Facilita para identificar pontos negativos, se está com um bom produto ou não e para tomar a melhor decisão.
<b>Questão 2) Em sua percepção quais é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	Porque o mundo moderno é tecnológico e pode-se gerar relatórios, facilidade de você fazer análises de mercado, você pode ter informações mais precisas,
<b>2) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência</b>	É se separar por especialização, se a agência é especializada no corporativo então eu vou ter de estipular como eu vou trabalhar,
<b>3) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b>	Porque você vai criar multiplicadores de informações ou facilitadores na parceria.
<b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aumento da eficiência econômica</b>	Penso na rentabilidade, porque a parceria é baseada em interesses econômicos.
<b>2) Redução das incertezas e riscos ambientais</b>	Torna-se uma parceria mais estruturada, mais sólida, sem riscos.
<b>3) Ganho conjunto de mercado</b>	Ganho é uma consequência, com um produto de qualidade.
<b>4) Benefícios relacionados a preços</b>	Depende da sua proposta, se você está vendendo qualidade vai ter um custo, porque não é o preço que vai definir a sua venda, porque não existe milagre, tem a parte da segurança, da qualidade, entre outros.
<b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus</b>	

<b>serviços oferecidos?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Desenvolvimento de competências</b>	É você melhorar a sua competência com o seu trabalho, com a sua especialidade, investir em pesquisa para ter mais conhecimento.
<b>2) Diferenciação das empresas no mercado</b>	Justamente para saber o seu foco, para atender clientes específicos como bancos por exemplo.
<b>3) Aprendizado com os parceiros</b>	É justamente para trocar informações com parceiros e aprender com eles, para dar maior qualidade aos serviços e produtos final.
<b>4) Flexibilidade dos serviços prestados</b>	Porque nós somos humanos e por isso precisamos ser flexíveis para humanizar o negócio porque na vida você precisa ser flexível.
<b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Falta de Compromisso das partes</b>	Sem compromisso não acontece uma parceria.
<b>2) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas.</b>	Não vai dar certo se as ações do outro parceiro são mal elaboradas, o que está acontecendo hoje por conta da tecnologia é que as agências estão contratando pessoas para apertar um botão sem qualidade, paga-se pouco, eles não sabem e ainda querem colocar a culpa em mim, na minha empresa,
<b>3) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b>	Quando existe parceria precisa ter o comprometimento das duas partes, se não há o comprometimento das duas partes não existirá uma parceria, não precisa cobrar para que o outro faça,
<b>4) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b>	Se uma das partes só pensa em si não existe parceria não vão andar juntos
<b>5) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b>	Hoje nas agencias existe alguém para filtrar as informações vindas das cias aéreas, a parceria não acontece porque você tanto pode dar tiro para todo o lado eu vou ao operacional para saber se as informações foram alcançadas pelos consultores, é aí que vem a parceria quando eu identifico e comunico a agência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 14 sob a perspectiva do executivo de contas da Companhia Aérea G, foram mensurados por ordem de relevância quatro fatores facilitadores do relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR incluindo suas justificativas. O primeiro fator que facilita o relacionamento para o executivo de contas é aumento da participação do mercado, porque quanto maior for a participação de mercado maiores são os investimentos principalmente na agência. O segundo fator que mais facilita é a melhoria na eficiência das empresas porque investir na agência é importante para aumentar a qualidade dos parceiros. O terceiro fator que mais facilita o relacionamento com agência é a credibilidade, porque a confiança contribui para o trabalho interorganizacional. O quarto fator facilitador foi o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas, porque facilita na identificação de erros nos processos e para decidir com mais assertividade.

Na questão 2 do Quadro 14 sob a perspectiva do executivo de contas da Companhia Aérea G, foram mensurados por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicado de empresas especialistas em serviços tecnológicos, porque a tecnologia torna-se um ator fundamental no século XXI e com este aliado pode-se trabalhar com mais eficiência. Em segundo lugar foi apontado, estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência, para se organizar melhor no seu segmento de atuação e para trabalhar com meus parceiros e de forma coerente. Em terceiro lugar foi designado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, porque desse modo ocorrerá à ampliação das informações que facilitam a parceria.

Na questão 3 do Quadro 14 sob a perspectiva do executivo de contas da Companhia Aérea G, foram mensurados por relevância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi citado, aumento da eficiência econômica, porque uma parceria interorganizacional está fundamentada na rentabilidade. Em segundo lugar foi referido redução das incertezas e riscos ambientais, porque contribui para uma

parceira mais robusta com redução das ameaças. Em terceiro lugar foi apontado ganho conjunto de mercado, porque se torna o resultado de produtos baseados na qualidade. Em quarto lugar foi citado benefícios relacionados a preços, porque o valor dos serviços ofertados nem sempre limita uma venda e porque em contrapartida é oferecido itens fundamentais inclusos no valor dos serviços prestados.

Na questão 4 do Quadro 14 sob a perspectiva do executivo de contas da Companhia Aérea G, foram considerados por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pelo executivo de contas, o desenvolvimento de competências, porque é preciso investir na sua especialidade com pesquisa e adquirir mais conhecimento. Em segundo lugar foi apontado diferenciação das empresas no mercado, para ajustar o foco e atender a clientes específicos. Em terceiro lugar foi indicado o aprendizado com os parceiros, porque compartilhar informações entre parceiros melhora a qualidade dos serviços prestados. Em quarto lugar foi citado flexibilidade dos serviços prestados, porque a flexibilidade humaniza as relações comerciais.

Na questão 5 do Quadro 14 sob a perspectiva do executivo de contas da Companhia Aérea G, foram considerados por relevância cinco fatores que dificultam o relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi designado pelo executivo de contas à falta de compromisso das partes, porque em um relacionamento interorganizacional existe a necessidade de haver compromisso das partes. Em segundo lugar foi apontado percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, porque precisa existir a reciprocidade das ações entre os parceiros para obter o retorno esperado. Em terceiro lugar foi indicado, a ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, porque sem o comprometimento entre empresas não pode existir parceria. Em quarto lugar foi citado o oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, porque uma

parceria só pode existir com o trabalho em equipe. Em quinto lugar foi apontado, a disparidade no alcance às informações e recursos formados, porque uma parceria interorganizacional só pode persistir se as duas empresas tiverem as mesmas informações para que uma das partes auxilie a outra no alcance dessas informações.

### 5.2.3. Sistema H

A empresa do Sistema H (nome fictício) atua como um dos fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR, conforme informações em seu *website* atuam no mercado por aproximadamente setenta e cinco anos, é uma empresa de sistema internacional, se caracteriza como uma empresa que está atuando em aproximadamente sessenta mil agências de viagens tanto corporativa como de lazer atua em aproximadamente em cento e dez países e é uma empresa de capital aberto. A entrevista com a executiva de contas foi realizada durante o dia 17 de dezembro de 2015, em que o pesquisador teve a oportunidade de fazer pessoalmente.

Apresentando atributos da empresa do Sistema H, como tempo de mercado no setor corporativo, a executiva de contas disse que está com aproximadamente vinte e cinco anos de atuação no setor corporativo no Brasil, são comercializados e torno de cinquenta tipos de serviços e os principais são o sistema em si com acesso a mais de 400 companhias aéreas, com acesso a aproximadamente 40 locadoras e com acesso em torno de 100,000 hotéis e redes de hotéis. Os segmentos de mercado em que a empresa do Sistema H atua são: Corporativo e lazer e o setor corporativo é o negócio principal.

Questionada sobre o tempo de relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, foi informado que tem aproximadamente quinze anos. Esta executiva de contas tem o relacionamento com a agência há aproximadamente dois anos, existe contrato formal com a agência, não houve dificuldades em formular, não houve problemas em relação ao contrato, a sugestão em relação ao contrato é sobre os aditamentos do contrato porque segundo a executiva se existisse um único documento com os aditamentos seria facilitaria para ambos na parceria.

Indagada sobre o que é comprometimento, a executiva de contas informou que “É você cumprir aquilo que foi acordado no contrato”.

Sobre a percepção da executiva de contas em relação ao comprometimento entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que é “muito boa” porque segundo ela:



A agência tem um comprometimento com o Sistema H de produzir um número x de reservas conosco e uma fatia do mercado, também, porque quando uma agência passa a ter outros GDS é feito um contrato para que seja utilizada uma porcentagem do nosso sistema, por exemplo, se você vende cem mil de bilhetes aéreos no mercado você precisa vender uma parte dentro do nosso sistema. Esse é um *Market Share* de comprometimento com o Sistema H.

Na percepção da executiva de contas o comprometimento está ligado ao contrato firmado entre as empresas e no cumprimento deste contrato. Indagada sobre algum possível problema em relação ao comprometimento entre as partes foi informado que “[...] quando uma empresa estatal fechou um acordo diretamente com outro GDS e nesse caso não foi a Agência de Viagens Corporativas BR que desejou sair do Sistema H, foi a própria empresa Estatal”, e por isso houve um ajuste entre as empresas sobre a utilização do Sistema H na Agência de Viagens Corporativas BR.

Quando interrogada sobre o que é confiança, a executiva de contas assinalou que “É o ato de acreditar no outro, é você acreditar no negócio e ter o retorno”.

Sobre a percepção de confiança da executiva de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR foi apontado que “é muito boa”. Segundo a executiva não houve problemas em relação a confiança entre as empresas e informou que mesmo que a agência não consiga bater a meta de utilização no seu sistema em momentos de retração no volume de viagens, continuará a dar todo o suporte necessário e estreitar a relação de confiança na parceria. A afirmação da executiva de contas converge com que Ganesan (1994) ressaltou sobre a perspectiva da confiança altruísta, que se caracteriza em um elemento emocional e que destaca as intenções e suas causas, aponta em qual dimensão o comprador acredita que o fornecedor procederá em relação ao benefício do parceiro na proporção em que ocorrer situações imprevisíveis. Neste caso, foi a fornecedora do Sistema H quem sugeriu o estreitamento do relacionamento baseado na confiança com a agência.

Questionada sobre o que é cooperação a executiva de contas apontou em suas palavras “É você ter um comprometimento do parceiro no negócio, e fazer o que diz que irá fazer”.

Sobre a percepção da executiva de contas em relação à cooperação entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi dito que é “muito boa”. A executiva de contas se utiliza do construto comprometimento na parceria para indicar sua percepção de cooperação interorganizacional e reforça que a cooperação, por sua vez fundado no comprometimento é muito boa com a Agência de Viagens Corporativas Br.

Solicitado sobre o que é interdependência a executiva de contas apontou em suas palavras “Eu acho que existem dos dois lados, a agência atende seus clientes e nós só continuamos no mercado porque temos a Agência de Viagens Corporativas BR do nosso lado. A dependência é mútua entre nós”.

Sobre a percepção de interdependência da executiva de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que é “muito boa” e justificou informando que “Faz parte e faz uma diferença grande, quinze de nossos clientes é que fazem volume no nosso sistema e a Agência de Viagens Corporativas BR está entre estes nos nossos relatórios”.

A executiva de contas da empresa do Sistema H ressalta a importância da parceria com a Agência de Viagens Corporativas BR ao informar que esta agência se encontra entre as quinze maiores utilizadoras em volume de vendas no seu sistema e nas palavras e faz uma diferença grande (grifo do autor) indica a dependência entre as empresas.

Questionada sobre o que é fluxo de informações a executiva de contas informou que “É como as informações fluem, como as informações chegam a até a mim”.

Os meios de comunicação utilizados na percepção da executiva de contas com a Agência de Viagens Corporativas BR são: E-mails, o celular e as visitas a agência.

Indagada sobre a qualidade dessas informações trocadas entre as empresas na percepção da executiva de contas é “boa” entre as duas empresas.

Apontando um exemplo sobre a qualidade das informações a executiva de contas informou que:

[...] hoje quando é enviado um e-mail para a agência do setor de marketing, é sabido que muitas pessoas apagam, não leem, quando veem do executivo de contas com quem a agência tem um contato físico a agência tem um tratamento diferenciado, por isso muitas vezes o nosso marketing encaminha para nós os comunicados e nós repassamos para a agência.

Sobre a qualidade das informações recebidas da agência foi informado que é “boa”, mas quando esta informação vem dos consultores de viagens a qualidade é baixa. Um exemplo sobre a qualidade das informações foi apontado que este Sistema tem um suporte muito bom que atendem todas as agências de viagens no mundo todo, vinte quatro horas por dia, todos os dias para atender todos os consultores de viagens tanto corporativas quanto a lazer.

Perguntado sobre o compartilhamento de informações de metas comuns entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR, a executiva de contas esclareceu que “[...] existe, é sempre discutido antes de colocar no papel”. Como emissor deste compartilhamento foi dito que alguns treinamentos foram planejados em conjunto e foram ministrados na agência, para capacitar os consultores de viagens neste sistema. Como receptor foi informado que existe também algumas propostas, mas “[...] nós sempre procuramos atender nossos clientes, nós mais cedemos neste relacionamento”. Sobre algum exemplo foi dito que:

São feitos os relatórios mensais e enviado a agência e nós sempre informamos, e a meta é sempre analisada por um período x, que é quando fechamos um ciclo de medição sobre as metas da agência de Viagens Corporativas BR e aconteceu uma vez o compartilhamento de informações sobre metas comuns.

Neste ponto a executiva de contas evidencia que existe um compartilhamento de informações sobre metas comuns, tanto de sua parte como fornecedora quanto da parte da Agência de Viagens Corporativas BR neste relacionamento.

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens e seus fornecedores preferenciais, foram desta forma extraída do referencial teórico alguns itens.

Assim, foram indicados por ordem de relevância pelo executivo de contas da empresa do Sistema H, quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores de acordo com o Quadro 15.

Quadro 15 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Sistema H

<b>Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) credibilidade</b>	Porque precisa confiar no parceiro para fechar o negócio.
<b>2) Melhoria na eficiência das empresas</b>	Para fazer tudo acontecer, precisa ter suporte para ser eficiente.
<b>3) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	Quando multiplicamos o conhecimento nós vamos ter mais aproveitamento.
<b>4) Aumento da participação do mercado</b>	É importante, mas não é o principal porque preciso confiar e ter eficiência,
<b>Questão 2) Em sua percepção quais é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	Porque tudo hoje está baseado em tecnologia.
<b>2) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência</b>	Porque se cada um fizer a sua parte os dois poderão se unir e trabalhar coletivamente.
<b>3) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b>	Para cada um fazer a sua parte e talvez não perder negócios.
<b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aumento da eficiência econômica</b>	Porque você tem como se planejar e saber se está em um ambiente saudável.
<b>2) Benefícios relacionados a preços</b>	Hoje o ganho de tudo é importante, e hoje existe a oscilação dos valores.
<b>3) Redução das incertezas e riscos ambientais</b>	Quanto menos riscos e incertezas tiverem do negócio é melhor.
<b>4) Ganho conjunto de mercado</b>	Para se manter no mercado saudável e ter como se planejar.
<b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</b>	

<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aprendizado com os parceiros</b>	É importante porque sempre precisamos de um tempo para aprender, aprendemos com a Agência porque o nosso sistema em uma determinada região pode funcionar bem, mas em outra região nem sempre e a agência nos ajuda e aprendemos muito.
<b>2) Desenvolvimento de competências</b>	É importante para aprimorar e para melhor atender nosso cliente.
<b>3) Diferenciação das empresas no mercado</b>	Porque não somos mais um no mercado, porque sem o GDS na agência de viagens corporativas BR seria muito difícil fazer o que os consultores da agência fazem, existem poucos no mercado e conquistamos nossa fatia no mercado.
<b>4) Flexibilidade dos serviços prestados</b>	Precisamos ser flexíveis porque podemos atender nosso cliente.
<b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b>	Quando deixa de confiar é bem ruim, pode abrir uma prerrogativa para o nosso concorrente.
<b>2) Falta de Compromisso das partes</b>	Impacta bastante, não atinge o que se quer em conjunto, metas e objetivos.
<b>3) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b>	Por conta dos filtros que existem na agência nem sempre as informações atingem o público esperado.
<b>4) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas.</b>	Eu não posso comunicar tudo a todos. Eu não sei se vou atingir esse objetivo. Para acontecer um plano de ação eu dependo do meu cliente para que elas aconteçam.
<b>5) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b>	Não existe no meu relacionamento com a agência de Viagens Corporativas BR. Por isso foi deixado por último. Atitudes como esta levam a condutas ruins no relacionamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 15 sob a perspectiva da executiva de contas do Sistema H, foram mensurados por ordem de relevância quatro fatores facilitadores do relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR incluindo suas justificativas. O primeiro fator que facilita o relacionamento para a executiva de contas é credibilidade, porque sem acreditar no outro não há

como fazer negócios. Segundo fator que mais facilita é a melhoria na eficiência das empresas, porque existe a necessidade de ter suporte para ser eficiente. O terceiro fator que mais facilita o relacionamento com agência é o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas, porque na medida em que o conhecimento é compartilhado tanto mais pode ser usufruído. O quarto fator facilitador foi o aumento da participação do mercado, porque existe a necessidade de confiar e ter eficiência na parceria.

Na questão 2 do Quadro 15 sob a perspectiva da executiva de contas do Sistema H, foram mensurados por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicado de empresas especialistas em serviços tecnológicos, porque desde o século XXI os recursos tecnológicos têm se tornado fundamentais. Em segundo lugar foi apontado, estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência, porque se cada parceiro trabalhar em sua especialidade, dois parceiros poderão trabalhar juntos. Em terceiro lugar foi designado, de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, para não perderem negócios.

Na questão 3 do Quadro 15 sob a perspectiva da executiva de contas do Sistema H, foram mensurados por relevância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo sua justificativa. Em primeiro lugar foi citado, aumento da eficiência econômica, porque permite o planejamento e a análise do ambiente inserido. Em segundo lugar foi referido benefícios relacionados a preços, porque quanto mais ganhar e menos oscilação tiver melhor. Em terceiro lugar foi apontado redução das incertezas e riscos ambientais, porque reduzir as incertezas e riscos é mais sensato. Em quarto lugar foi citado ganho conjunto de mercado, porque é importante para se manter no mercado e para se preparar.

Na questão 4 do Quadro 15 sob a perspectiva da executiva de contas do Sistema H, foram considerados por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi

nomeado pela executiva de contas, o aprendizado com os parceiros, porque há uma necessidade continua de aprender e com os parceiros e esse aprendizado nos ajuda. Em segundo lugar foi apontado desenvolvimento de competências, porque é relevante para desenvolver-se no seu negócio e satisfazer os clientes. Em terceiro lugar foi indicado diferenciação das empresas no mercado, porque a diferenciação facilita o atendimento do cliente na parceria.

Em quarto lugar foi citado flexibilidade dos serviços prestados, porque a flexibilidade promove o atendimento do cliente.

Na questão 5 do Quadro 15 sob a perspectiva da executiva de contas do Sistema H, foram considerados por relevância cinco fatores que dificultam o relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi designado ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, porque a falta de confiança pode prejudicar a parceria. Em segundo lugar foi apontado falta de compromisso das partes, porque podem atingir os propósitos em conjunto sem compromisso. Em terceiro lugar foi indicado, a disparidade no alcance às informações e recursos formados, porque pode dificultar que as informações cheguem ao público alvo. Em quarto lugar foi citado percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, porque existe a necessidade do trabalho em conjunto para que as ações se realizem e o cliente final seja atendido. Em quinto lugar foi apontado, o oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, porque as atitudes oportunistas são maléficas no relacionamento interorganizacional.

#### 5.2.4. Sistema I

A empresa do Sistema I (nome fictício) atua como um dos fornecedores preferenciais da Agência de Viagens Corporativas BR, conforme informações passadas pelo executivo de contas atuam no mercado por aproximadamente quinze anos, é uma empresa de sistema internacional, se caracteriza como uma empresa que está atuando tanto na área corporativa como de lazer. A entrevista com o executivo de contas foi realizada durante o dia 10 de dezembro de 2015, em que o pesquisador teve a oportunidade de fazer pessoalmente.

Apresentando atributos da empresa do Sistema I, como tempo de mercado no setor corporativo, o executivo de contas disse que está com aproximadamente quinze anos de atuação no setor corporativo, são comercializados e torna de dois serviços e o principal é o sistema de gestão de viagens. Os segmentos de mercado em que a empresa do Sistema I atua são: Corporativo e lazer e setor corporativo é o negócio principal.

Questionado sobre o tempo de relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, foi informado que tem aproximadamente quinze anos. Este executivo de contas tem o relacionamento com a agência há aproximadamente cinco anos, existe contrato formal com a agência, não houve dificuldades em formular, não houve problemas em relação ao contrato, a sugestão em relação ao contrato estaria em conseguir a maior rentabilidade na parceria.

Solicitado sobre o que é comprometimento, o executivo de contas informou que “É realizar e entregar aquilo que foi prometido”.

Sobre a percepção do executivo de contas em relação ao comprometimento entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi indicado que é “muito boa” porque segundo o executivo “A agência contribui na solução dos problemas e se compromete a ajudar nas soluções dos problemas”.

Na percepção do executivo de contas o comprometimento está ligado as contribuições nas soluções de problemas.



Quando interrogado sobre o que é confiança, o executivo de contas assinalou que “É quando eu posso contar com as pessoas que são leais aos seus valores”.

Sobre a percepção de confiança do executivo de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR foi apontado que é “ótima”. Segundo o executivo não houve problemas em relação à confiança entre as empresas.

Questionado sobre o que é cooperação o executivo de contas apontou em suas palavras “É a junção de esforços para buscar resultados e solucionar problemas”.

Sobre a percepção do executivo de contas em relação à cooperação entre sua empresa e à Agência de Viagens Corporativas BR, foi dito que é “ótima”. O executivo de contas informou que houve problemas sobre “definições de regras e conceitos” na parceria, mas ressalta que entre todos os clientes que sua empresa atende a Agência de Viagens Corporativas BR é o seu melhor cliente.

Solicitado sobre o que é interdependência o executivo de contas apontou em suas palavras “É você poder tomar decisões de acordo com as regras da empresa”.

Sobre a percepção de interdependência do executivo de contas em relação à Agência de Viagens Corporativas BR, foi apontado que “existe” a relação de interdependência entre as empresas, que não teve nenhum problema sobre este aspecto.

Questionado sobre o que é fluxo de informações, o executivo de contas informou que “É fazer com a reclamação siga um determinado roteiro e alcance as pessoas necessárias”.

Os meios de comunicação utilizados na percepção do executivo de contas com a Agência de Viagens Corporativas BR são: documentos formais que apoiam tomadas de decisões, reuniões, e-mails e telefone.

Indagado sobre a qualidade dessas informações trocadas entre as empresas na percepção do executivo de contas é “boa” entre as duas empresas. Salientou que existe de ambas as partes uma falta de clareza do que se deseja e por isso essa falta de qualidade pode dificultar o

relacionamento interorganizacional. Apontando um exemplo sobre a qualidade das informações o executivo de contas informou que:

O que mais acontece é que você me pede A esperando receber B, no aprofundamento da informação. O brasileiro é bem assim, você chega a um restaurante e pergunta que prato tem para hoje, ele responde tem de porcelana, e outros materiais, entre outros ao invés de perguntar quais são os tipos de refeições que existem para o almoço.

Perguntado sobre o compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa e a Agência de Viagens Corporativas BR, o executivo de contas esclareceu que “existe”, tanto como emissor quanto receptor das informações trocadas entre as empresas, foi informado que existe uma boa reciprocidade nas informações trocadas porque existem cobranças dos dois lados e as respostas sobre os problemas recorrentes. Alguns exemplos informados são “a entrega de portfólios, dos prazos estabelecidos, indicadores de eficiência, de processos e de sistemas”.

Nesta perspectiva o executivo de contas evidencia que existe o compartilhamento de informações sobre metas comuns, tanto de sua parte como fornecedor quanto da parte da Agência de Viagens Corporativas BR neste relacionamento.

As próximas cinco perguntas atende um dos objetivos deste trabalho sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens e seus fornecedores preferenciais, foram desta forma extraída do referencial teórico alguns itens.

Assim, foram indicados por ordem de relevância pelo executivo de contas da empresa do Sistema H, quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a agência e os fornecedores de acordo com o Quadro 16.

Quadro 16 - Fatores Facilitadores e Dificultadores no Relacionamento Sistema I

<b>Questão 1) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas</b>	Porque meu cliente tem bastante experiência no mercado.
<b>2) credibilidade</b>	Porque facilita no relacionamento a confiança e a lealdade são importantes.
<b>3) Aumento da participação do mercado</b>	Ambas empresas podem se ajudar a crescer.
<b>4) Melhoria na eficiência das empresas</b>	As ações acima listadas ajudam as empresas na melhoria da eficiência.
<b>Questão 2) Em sua percepção quais são o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</b>	Pelo conhecimento na busca da eficiência entre as empresas,
<b>2) Estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência</b>	Cada um deve ser mais específico no seu setor de atuação.
<b>3) De empresas especialistas em serviços tecnológicos</b>	Porque meu cliente não é tão especialista em serviços tecnológicos, mas a minha empresa é especialista.
<b>Questão 3) Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aumento da eficiência econômica</b>	Ambos podem ganhar mais e ambos podem aumentar a rentabilidade.
<b>2) Ganho conjunto de mercado</b>	Ambos estão se ajudando a crescer e isso é importante.
<b>3) Benefícios relacionados a preços</b>	Porque o que manda no mercado é o preço.
<b>4) Redução das incertezas e riscos ambientais</b>	Ajudam a serem competitivas.
<b>Questão 4) Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Aprendizado com os parceiros</b>	Porque, na solução de um parceiro pode ser replicado aos outros parceiros. Isso ajuda a evoluir o meu sistema.
<b>2) Flexibilidade dos serviços prestados</b>	Porque eu estou atendendo as necessidades dos clientes.
<b>3) Desenvolvimento de competências</b>	Porque eu posso aprender os meus limites e habilidades em relação as minhas competências.
<b>4) Diferenciação das empresas no</b>	Quanto mais for diferenciado, eu posso competir com os concorrentes da agência de

<b>mercado</b>	Viagens Corporativas BR. Estou agregando valor a ela porque estou angariando know-how de outros clientes.
<b>Questão 5) Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?</b>	
<b>Opções do disco</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas.</b>	Porque afeta a confiança, começa a não entregar no prazo estabelecido e começa a dar prejuízo financeiro.
<b>2) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação</b>	Não tem confiança não pode ter parceria e por isso acaba por quebrar o comprometimento e a confiança entre as empresas.
<b>3) Falta de Compromisso das partes</b>	Não adianta um trabalhar e o outro remar ao contrário. Ambos precisam estar dispostos a chegar no mesmo objetivo.
<b>4) Disparidade no alcance às informações e recursos formados</b>	Porque você não consegue entregar aquilo que foi pedido na parceria.
<b>5) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo</b>	Entre nós não existe o oportunismo, pode existir dos clientes não da agência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 1 do Quadro 16 sob a perspectiva do executivo de contas do Sistema I, foram mensurados por ordem de relevância quatro fatores facilitadores do relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR incluindo suas justificativas. O primeiro fator que facilita o relacionamento para o executivo de contas é o aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas, porque a Agência de Viagens Corporativas BR tem muito conhecimento no seu setor de atuação. Segundo fator que mais facilita é a credibilidade, porque a confiança e a lealdade facilitam o relacionamento. O terceiro fator que mais facilita o relacionamento com agência é o aumento da participação do mercado, porque as duas empresas se auxiliarem para progredir no mercado. O quarto fator facilitador foi melhoria na eficiência das empresas, porque todos os fatores acima mencionados cooperam na melhoria da eficiência.

Na questão 2 do Quadro 16 sob a perspectiva do executivo de contas do Sistema I, foram mensurados por relevância três fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva com a Agência de Viagens Corporativas BR,

incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi indicado de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, porque o conhecimento acumulado de cada uma das empresas pode contribuir para as eficiências das duas empresas. Em segundo lugar foi apontado, estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência, porque cada empresa deve ser mais especialista em sua área de atuação. Em terceiro lugar foi designado, de empresas especialistas em serviços tecnológicos, porque a Agência de Viagens Corporativas BR não é especialista em serviços tecnológicos, mas a empresa de Sistema I é especialista e por isso um parceiro pode contribuir com o outro parceiro.

Na questão 3 do Quadro 16 sob a perspectiva do executivo de contas do Sistema I, foram mensurados por relevância quatro fatores facilitadores que representam uma parceria de longo prazo com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo sua justificativa. Em primeiro lugar foi citado, aumento da eficiência econômica, porque as duas empresas podem ganhar mais e aumentar a rentabilidade. Em segundo lugar foi referido, ganho conjunto de mercado, porque é importante que as duas empresas estejam crescendo juntas. Em terceiro lugar foi apontado, benefícios relacionados a preços, porque o preço é determinante no mercado. Em quarto lugar foi citado redução das incertezas e riscos ambientais, porque contribui para que as empresas sejam competitivas.

Na questão 4 do Quadro 16 sob a perspectiva do executivo de contas do Sistema I, foram considerados por relevância quatro fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi nomeado pelo executivo de contas, o aprendizado com os parceiros, porque as soluções de uma das empresas podem ser utilizadas por outros parceiros, cooperando na evolução do sistema. Em segundo lugar foi apontado a flexibilidade dos serviços prestados, porque facilita no atendimento aos clientes. Em terceiro lugar foi indicado desenvolvimento de competências, porque pode desenvolver os limites e habilidades a respeito de suas competências. Em quarto lugar foi citado à diferenciação das empresas no

mercado, porque quanto mais diferenciado for maior é a vantagem para competir no mercado e com isto agregar valor à Agência de Viagens Corporativas BR com o conhecimento adquirido de outros clientes.

Na questão 5 do Quadro 16 sob a perspectiva do executivo de contas do Sistema I, foram considerados por relevância cinco fatores que dificultam o relacionamento com a Agência de Viagens Corporativas BR, incluindo suas justificativas. Em primeiro lugar foi designado, percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas, porque pode afetar a confiança entre os parceiros pelo fato de não entregar algo no período determinado ocasionando em dano financeiro. Em segundo lugar foi apontado, ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação, porque uma parceria está alicerçada em confiança e se não houver comprometimento e confiança não pode haver parceria. Em terceiro lugar foi indicado, a falta de compromisso das partes, porque as duas empresas na parceria precisam estar dispostas a alcançar no mesmo objetivo, caso contrário dificultará o relacionamento. Em quarto lugar foi citado, disparidade no alcance às informações e recursos formados, porque não haverá possibilidade de conceder o que foi solicitado na parceria. Em quinto lugar foi apontado, o oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo, como não existe oportunismo na parceria entre a empresa de Sistema I e a Agência de Viagens Corporativas BR, pode apenas haver o oportunismo por parte dos clientes finais, não entre as duas empresas.

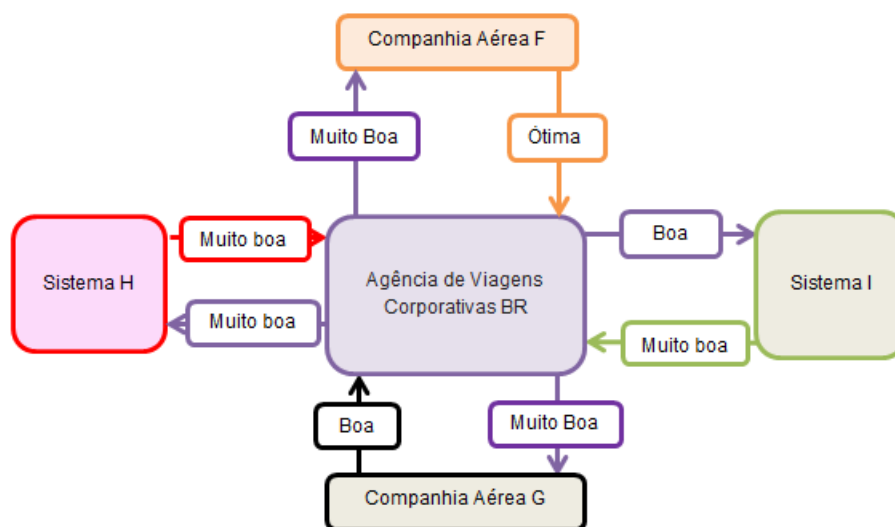
### 5.2.5. Síntese da Análise do Grupo Aéreo e Sistema

Posteriormente foi elaborada a comparação em síntese de algumas respostas em que todos os atores envolvidos expuseram suas percepções em relação aos outros atores da rede, neste caso a Agência de Viagens Corporativas BR como a empresa-caso da pesquisa, as Companhias Aéreas F e G, as empresas dos Sistemas H e I como fornecedores preferenciais do grupo Aéreo.

Em relação ao roteiro das entrevistas, ressaltam-se nestas situações as questões 2,4,6,8, que indicam os (aspectos de comprometimento, confiança, cooperação, interdependência), questões 12 e 13 dizem respeito aos comportamentos na comunicação interorganizacional que são: (qualidade e compartilhamento de informações).

Questão 2. Em sua percepção qual é a relação de comprometimento entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 24 - Relação de comprometimento entre os atores da rede Aéreo e Sistemas



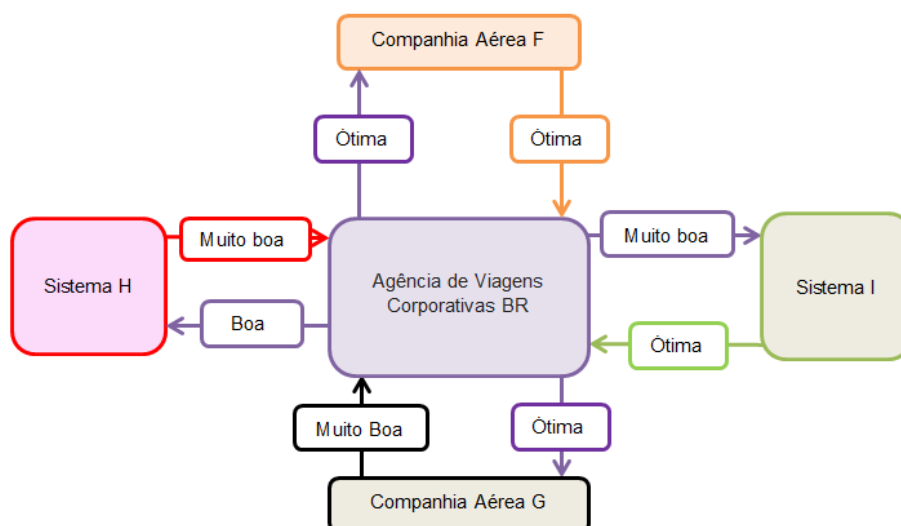
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 24 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que a relação de comprometimento com as Companhias Aéreas F e G são “muito boa”, neste caso não há diferenças em relação aos fornecedores aéreos. A Companhia Aérea F indica que a relação de comprometimento é

“ótima” e a Companhia Aérea G indica que a relação de comprometimento é “boa”. A percepção de comprometimento da Agência de Viagens Corporativas BR em relação à empresa do Sistema H foi “muito boa” e sobre a empresa do Sistema I foi apenas “boa”, indicando divergência de percepções. Existem as mesmas percepções de comprometimento dos Sistemas H e I em relação à Agência de Viagens Corporativas BR que foi “muito boa”.

Questão 4. Em sua percepção qual é a relação de confiança entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 25 - Relação de confiança entre os atores da rede Aéreo e Sistemas



Fonte: Dados da pesquisa.

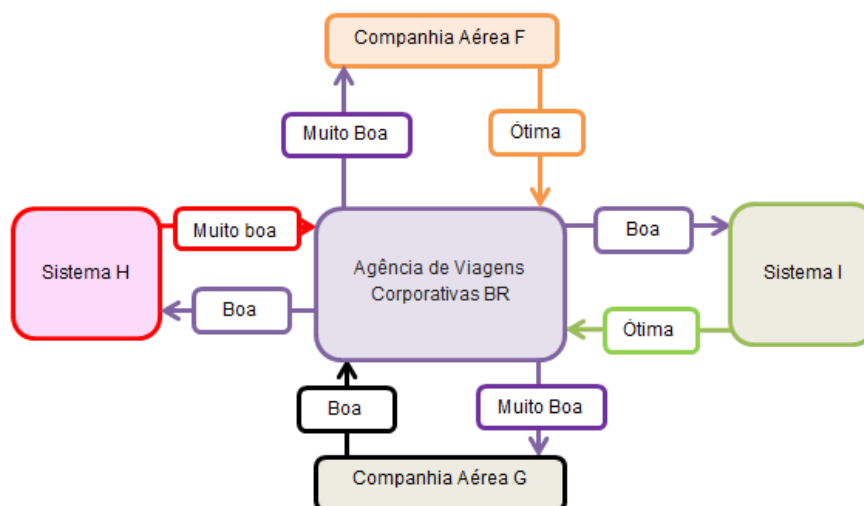
Segundo a Figura 25 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que a relação de confiança com as Companhias Aéreas F e G são “ótima”, neste caso não houve diferenças em relação aos fornecedores aéreos. A Companhia Aérea F indica que a relação de confiança é “ótima” e a Companhia Aérea G indica que a relação de confiança é “muito boa”. A percepção de confiança da Agência de Viagens Corporativas BR em relação à empresa do Sistema H foi “boa” e sobre a empresa do Sistema I foi “muito boa”, indicando diferença de percepções. A relação de confiança do Sistema H foi “muito boa” e “ótima” da empresa do Sistema I em relação a Agência de Viagens



Corporativas BR, salientando diferenças de percepções sobre o construto confiança.

Questão 6. Em sua percepção qual é a relação de cooperação entre a sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 26 - Relação de cooperação entre os atores da rede Aéreo e Sistemas

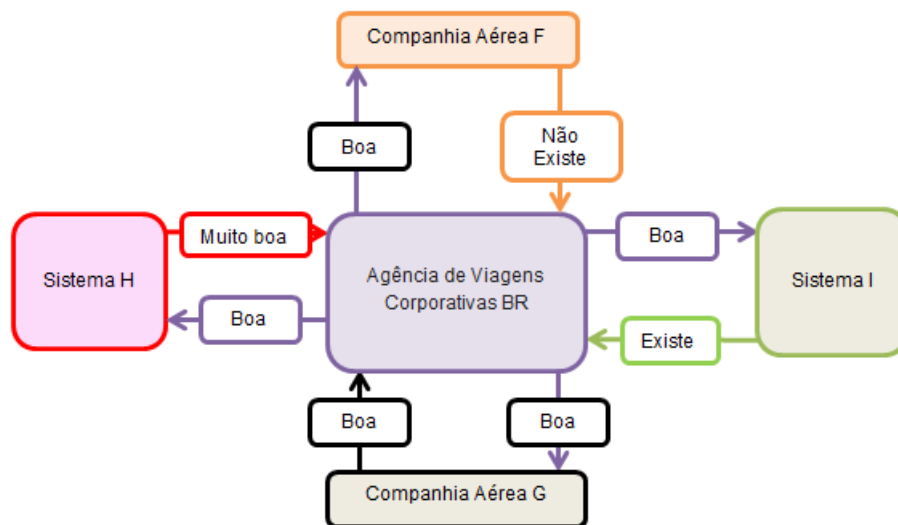


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 26 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que a relação de cooperação com as Companhias Aéreas F e G são “muito boa”, não ocorreu diferenças em relação aos fornecedores aéreos. A Companhia Aérea F indica que a relação de cooperação é “ótima” e a Companhia Aérea G indica que a relação de cooperação é “boa”. A percepção de cooperação da Agência de Viagens Corporativas BR em relação às empresas dos Sistemas H e I foram “boa”, neste caso houve alinhamento das percepções sobre cooperação. A relação de cooperação do Sistema H foi “muito boa” e “ótima” da empresa do Sistema I em relação a Agência de Viagens Corporativas BR. Neste caso houve diferenças de percepções sobre o construto cooperação.

Questão 8. Em sua percepção qual é a relação de interdependência entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 27 - Relação de interdependência entre os atores da rede Aéreo e Sistemas

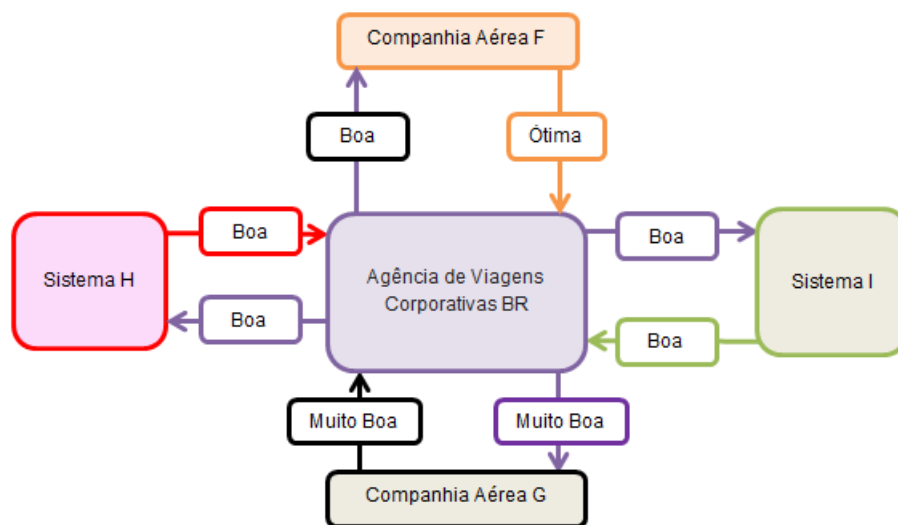


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 27 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que a relação de interdependência com as Companhias Aéreas F e G são “boa”, não ocorreu diferenças em relação aos fornecedores aéreos. A Companhia Aérea F indica que a relação de interdependência “não existe” e a Companhia Aérea G indica que a relação de interdependência é “boa”, neste aspecto houve diferenças de percepções sobre a interdependência. A percepção de interdependência da Agência de Viagens Corporativas BR em relação às empresas dos Sistemas H e I foram “boa”, neste caso houve alinhamento das percepções sobre a interdependência. A relação de interdependência do Sistema H foi “muito boa” e apenas “existe” por parte empresa do Sistema I em relação a Agência de Viagens Corporativas BR. houve divergências de percepções sobre o construto interdependência.

Questão 11. Em relação à qualidade dessas informações, como você classificaria entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 28 - Relação de qualidade das informações entre os atores da rede Aéreo e Sistemas

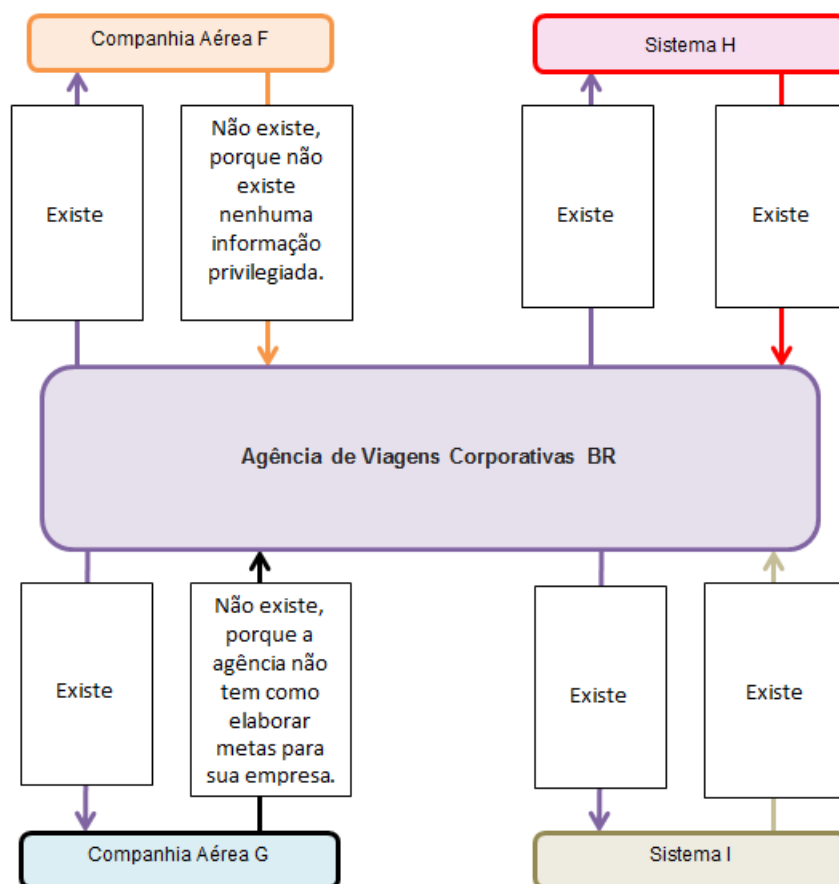


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 28 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que a relação qualidade das informações passadas com a Companhia Aéreas F foi “boa”, e com a Companhia Aérea G foi “muito boa”. A Companhia Aérea F indica que a qualidade das informações passadas foi “ótima” e a Companhia Aérea G indica que a qualidade das informações passadas foi “muito boa”, neste aspecto houve diferenças de percepções sobre a qualidade das informações passadas. A percepção da qualidade das informações passadas da Agência de Viagens Corporativas BR em relação às empresas dos Sistemas H e I foram “boa”, neste caso houve alinhamento das percepções sobre a qualidade das informações passadas. A qualidade das informações passadas dos Sistemas H e I foram “boa” em relação a Agência de Viagens Corporativas BR. Houve neste ponto uma convergência de percepções sobre a qualidade das informações passadas entre as empresas na rede.

Questão 13. Existe compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa/agência e respectivamente?

Figura 29 - Compartilhamento de informações sobre metas comuns entre os atores da rede Aéreo e Sistemas



Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 29 a Agência de Viagens Corporativas BR informou que “existe” o compartilhamento de informações sobre metas comuns tanto com as Companhias Aéreas F e G quanto com as empresas de Sistemas H e I, o gestor apontou que o benefício adquirido com o compartilhamento de informações sobre metas comuns refere-se à manutenção dos recursos gerados na parceria. A executiva de contas da Companhia Aérea F apontou que não existe o compartilhamento de informações sobre metas comuns porque não possui informações privilegiadas da Agência de Viagens Corporativas BR como, por exemplo, acesso a alguns dados gerados pela agência em relação aos clientes. O executivo de contas da Companhia aérea G informou que não existe o compartilhamento de informações sobre metas comuns porque a Agência de Viagens Comparativas BR não possui meios para

elaborar metas para sua empresa. As empresas de Sistemas H e I informaram que existe o compartilhamento entre suas empresas e a agência e indicaram neste aspecto, que existe convergência de perspectivas em relação ao compartilhamento de informações sobre metas comuns entre as empresas.

Sobre as questões respondidas pelos participantes deste trabalho, pode-se notar que, mesmo estes fornecedores sendo considerados preferenciais pela Agência de Viagens Corporativas BR, foram percebidos diferentes pontos de vistas sobre as mesmas questões que podem refletir direta ou indiretamente, positiva ou negativamente entre todos os atores desta rede e não somente a estes diretamente, mas indiretamente aos clientes da agência que são também os clientes dos fornecedores. Sob este prisma Holma (2009) acentua que a atividade de viagens corporativas é caracterizada por relações comerciais triádicas, entre as agências de viagens que agem como intermediários entre os clientes corporativos e fornecedores. Kotler (1999) complementa que uma rede de entrega de valor é composta na formação de parcerias com seus fornecedores, distribuidores e clientes, que oportunize a administração de todas as funções de evolução, suprimentos, modificação e entrega de produtos e serviços.

Desta forma, como pode ser visto nas questões 2, 4, 6, 8, 11 e 13, existe uma diversidade de entendimentos entre a Agência de Viagens Corporativas BR e seus preferenciais fornecedores Aéreo e Sistemas sobre o mesmo aspecto. Que podem dificultar ou até mesmo travar as relações entre eles, enquanto que a convergência de perspectiva dos entrevistados em relação as questões apresentadas podem facilitar e impactar de modo positivo suas relações e conseqüentemente com os clientes tanto da Agência de Viagens Corporativas BR quanto de todos fornecedores envolvidos nesta rede.

Posteriormente foi elaborado o resultado das respostas que obtiveram maior frequência por ordem de relevância bem como as respostas elaboradas por todos os entrevistados em relação as cinco perguntas sobre os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre a Agência de Viagens Corporativas BR como a empresa-caso da pesquisa, as Companhias Aéreas F

e G e as empresas de Sistemas H e I como fornecedores preferenciais Aéreo e Sistema.

Questão 1 Em sua percepção quais são os fatores facilitadores do relacionamento entre a sua empresa e agência?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores que a credibilidade e o aumento na participação de mercado foram os fatores que mais facilitam no relacionamento interorganizacional, inclusive foram inseridos pelo gestor da agência que o relacionamento interpessoal é um outro fator facilitador no relacionamento entre eles.

Questão 2 Em sua percepção quais é o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva entre a sua empresa e a agência?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores entrevistados que a estipulação da especialidade de cada fornecedor/agência, e de empresas especialistas em serviços tecnológicos são os fatores que mais facilitam a eficiência coletiva no relacionamento entre eles.

Questão 3 Em sua percepção quais são as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre a sua empresa e agência?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores entrevistados que o aumento da eficiência econômica, e de benefícios relacionados a preços são os fatores que mais promovem uma parceria de longo prazo no relacionamento entre eles, inclusive foi apontado pelo gestor de relacionamento da agência que a honestidade promove uma parceria de longo prazo entre os entrevistados.

Questão 4 Em sua percepção quais são os fatores facilitadores que as parcerias firmadas entre as empresas e agência permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores entrevistados que a diferenciação das empresas no mercado, e o desenvolvimento de competências são os fatores que permitem maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos.

Questão 5 Em sua percepção quais são os fatores dificultadores no relacionamento entre sua empresa e agência?

Foram respondidos pela agência e pelos fornecedores entrevistados que a falta de compromisso das partes, e percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas são os fatores que mais dificultam o relacionamento entre as empresas.

Nota-se neste ponto que existe a convergência tanto dos fatores facilitadores quanto dos fatores dificultadores comuns entre o gestor da agência bem como pelos fornecedores entrevistados. Apontando que estes atores nesta rede compreendem quais são os fatores facilitadores que devem ser reforçados e quais fatores dificultadores terão de ser restringidos para que este relacionamento avance na promoção desta rede.

## 6. SÍNTESE DA ANÁLISE DA PESQUISA

A seguir foi efetuada uma síntese contendo todas as respostas da empresa-caso e respectivamente com seus fornecedores preferenciais.

O resultado da análise de todos os atores em relação a questão 2 indica que existe semelhança de percepções entre os parceiros. Grande parte informou que a percepção de comprometimento entre eles estava “boa, muito boa e ótima” o que evidencia que existe concordância de perspectiva. Exceto em dois apontamentos da agência em relação aos fornecedores que indicou que apenas “existe” comprometimento entre estes atores.

Na questão 4 percebe-se similaridade de percepções entre os parceiros. Foi exposto que maior parte dos atores anunciou que a percepção de confiança entre eles estava “boa, muito boa e ótima” e revela que existe coesão sob este prisma, a não ser a uma indicação de um dos fornecedores em relação a agência.

Na questão 6 constata-se uma hegemonia entre todos os atores desta rede. Dado que todos os fornecedores e a agência informaram que entre eles a cooperação estava “boa, muito boa e ótima”, sinalizando que todos estes atores veem de maneira positiva o vínculo de cooperação na rede.

Na questão 8 encontra-se um cenário com diferentes percepções entre os atores, embora a maioria tenha dito que é “boa e muito boa” alguns fornecedores informaram que “não existe e existe” interdependência entre eles. Apontando que não há um alinhamento sobre esta questão.

Na questão 11, percebe-se a convergência de percepções entre os parceiros desta rede. Todos os entrevistados informaram que a qualidade das informações eram “boa e muito boa”. Sob este aspecto a qualidade das informações pode ser melhorada na rede, pelo motivo da maior parte dos entrevistados terem indicado que era “boa” e poucos afirmaram que a qualidade das informações era “muito boa”.

Na questão 13, existiu diversidade de entendimento sobre a participação em conjunto sobre metas comuns entre os atores desta rede. Apesar de a maioria ter informado que “existe” a participação em conjunto sobre metas



comuns, quatro fornecedores apontaram que “não existe” a participação em conjunto sobre metas comuns entre eles nesta rede. Indica a necessidade do engajamento de alguns atores para coesão nesta rede.

Avançando, seguem-se em síntese as questões sobre os fatores facilitadores e dificultadores que foram respondidos por todos os participantes da pesquisa.

Levando em consideração os fatores facilitadores no relacionamento entre todos os entrevistados, foi informado que a **credibilidade** e o **aumento na participação de mercado** são os fatores que sobressaíram aos demais (grifo do autor).

Sobre os fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva. Foram citados por todos entrevistados que, a **estipulação da especialidade de cada um deles** é o que representa a eficiência coletiva (grifo do autor).

Foram citados por todos os entrevistados, que o fator facilitador que promove uma parceria de longo prazo é **o aumento da eficiência econômica** (grifo do autor).

A **diferenciação das empresas no mercado** foi o item mais citado quando perguntado sobre os fatores facilitadores que permitem maior agregação de valor aos serviços oferecidos (grifo do autor).

Todos entrevistados responderam que o fator que mais dificulta o relacionamento entre estas empresas é: **a falta de compromisso das partes**. Indicando que o compromisso no relacionamento interorganizacional é importante neste segmento (grifo do autor).

Observa-se que houve hegemonia de entendimento sobre os aspectos dos fatores facilitadores elencado por ordem de relevância. Bem como em relação ao fator que dificulta mais no tocante ao relacionamento entre os entrevistados.

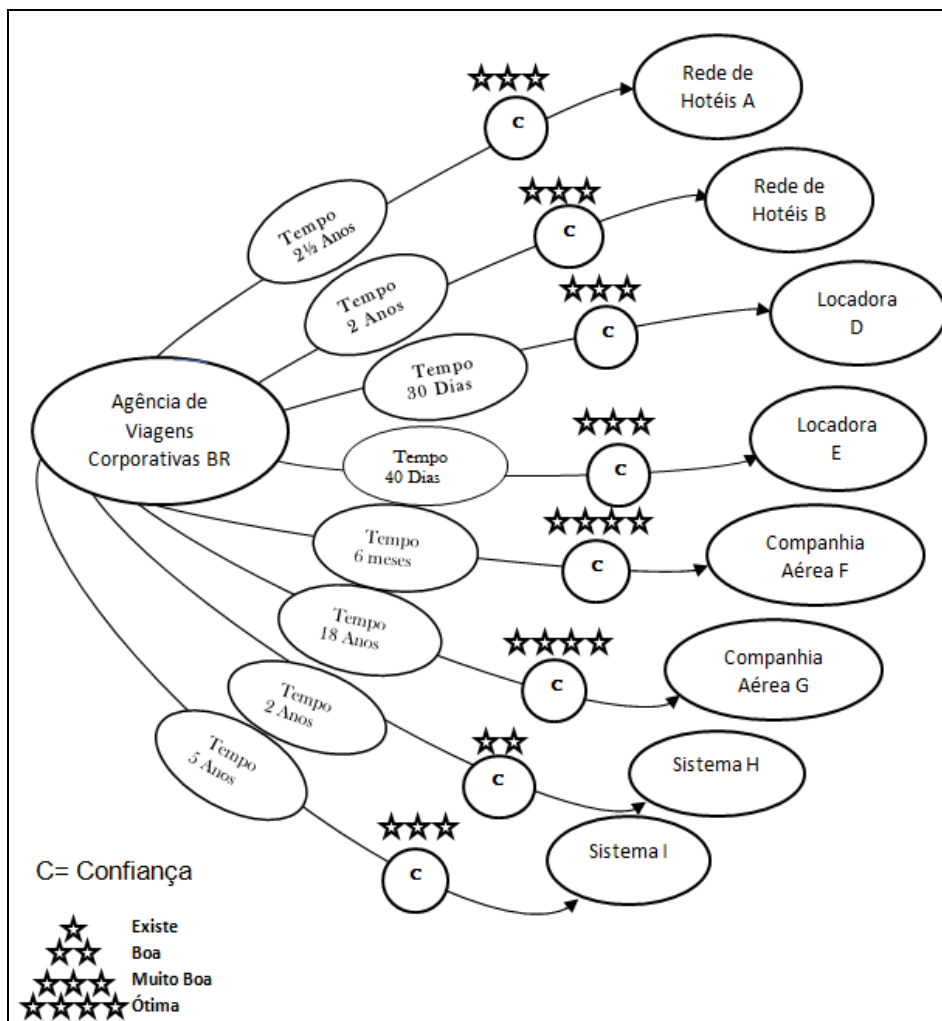
## 7. PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Nesta seção serão avaliadas as proposições da pesquisa no capítulo 3 por meio dos dados contidos no referencial teórico e do entroncamento dessas informações.

Proposição 1: O tempo de relacionamento entre os executivos de contas de cada fornecedor interfere na percepção de confiança dos gestores de relacionamento da Agência de Viagens Corporativas BR na parceria?

Para ilustrar esta proposição 1, encontra-se na figura 30 a relação da confiança sobre o tempo entre os atores.

Figura 30 - Proposição 1



Fonte: elaborado pelo autor.

Wilson (1995) Morgan e Hunt (1994) ressaltam que a **confiança** torna-se a particularidade mais decisiva na condução e manutenção dos relacionamentos colaborativos entre organizações e o fornecedor que se faz presente nas normas dos relacionamentos (grifo do autor).

Dessa maneira, segundo a análise da proposição 1 foi constatado que o tempo não influenciou a percepção de confiança que os gestores de relacionamento da agência tiveram em relação aos executivos de contas dos fornecedores preferenciais. Tendo em vista, por exemplo, que o executivo de contas da Companhia Aérea G e F obtiveram a mesma indicação da percepção de confiança (que foi ótima) mesmo tendo uma diferença de tempo de relacionamento com a agência. A executiva de contas da Companhia Aérea F tinha na ocasião da entrevista 6 meses de relacionamento com a agência e o executivo de contas da Companhia Aérea G tinha na ocasião da entrevista 18 anos de relacionamento com a agência de Viagens Corporativas BR. Ou seja a proposição foi refutada porque não interferiu na percepção da gestora de relacionamento com fornecedores.

Proposição 2: A credibilidade é o fator que mais facilita no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas com seus fornecedores preferenciais?

Para Ganesan (1994) a credibilidade é um elemento racional que mostra em qual dimensão o comprador acredita que o fornecedor tenha sobre as capacidades técnicas e de conhecimento e para concretizar a empreitada de forma confiável e eficaz, incluindo a constância e domínio no comportamento.

Esta proposição foi confirmada porque grande parte dos atores pesquisados informou que a credibilidade é o fator que mais facilita no relacionamento entre eles.

Proposição 3: O oportunismo é o fator que mais dificulta no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas com seus fornecedores preferenciais?

Park e Ungson (2001) indicam que, o oportunismo se caracteriza como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um

determinado objetivo. Utilizando-se de circunstância propícia para tirar proveito sobre outros membros, dificultando este relacionamento.

Esta proposição foi refutada porque segundo análise efetuada, todos os entrevistados indicaram que a falta de compromisso das partes considerado o fator que mais dificulta no relacionamento entre a agência e seus fornecedores preferenciais.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho se assentou em investigar os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas com seus fornecedores preferenciais.

A contribuição deste estudo foi o de adaptar alguns fatores facilitadores e dificultadores que estão no referencial teórico. Foi solicitado a todos os fornecedores preferenciais bem como a Agência de Viagens Corporativas BR que indicassem os fatores facilitadores e dificultadores em ordem de relevância segundo suas percepções e que depois justificassem o motivo pelo qual escolheram aqueles fatores. Da mesma forma, foram acrescentados pelos entrevistados alguns fatores facilitadores e dificultadores que não estão contidos no referencial teórico. Indicando que existem percepções que podem ser peculiares deste segmento.

Dessa forma, constatou-se que em relação às percepções referentes aos construtos de relacionamento como: comprometimento, confiança e cooperação houve similaridade entre o ponto de vista dos atores.

A respeito da interdependência foi identificado que por parte da agência se faz presente este conceito, mas em relação aos fornecedores não possuem o mesmo ponto de vista e dessa forma não houve alinhamento das percepções dos atores da rede. O que pode impactar diretamente no relacionamento destas empresas e indiretamente os seus clientes.

Pode-se assinalar que se a compreensão entre os atores for otimista e se existir hegemonia nas percepções destes conceitos entre os entrevistados tende a serem os fatores facilitadores no relacionamento.

Os fatores facilitadores e dificultadores levantados neste estudo podem viabilizar a tomada de decisão entre as empresas envolvidas. No que tange ao relacionamento entre estas empresas pode-se ajustar as percepções caminhando na direção da coesão. Que por sua vez podem gerar o sucesso na parceria conforme mencionam Mohr e Spekman (1994).

Uma limitação deste trabalho foi a geração de proposições que não foram validadas estatisticamente.

Em vista disso, sobre os estudos futuros, podem ser realizadas tanto pesquisas qualitativas quanto quantitativas a respeito dos fatores que podem facilitar ou dificultadores entre uma agência de viagens corporativas e fornecedores não preferenciais.

Podem-se efetuar pesquisas tanto qualitativas quanto quantitativas com um dos atores identificados nesta pesquisa como “fornecedor-chave”, que são os GDS, estes fornecedores viabilizam a ligação com os outros fornecedores. Principalmente pelo fato de terem em sua base diversas companhias aéreas, redes de hotéis, locadoras de veículos, entre outros serviços, que estão online e que são disponibilizados para o mundo todo. Poderia por exemplo, ser efetuada uma pesquisa entre este fornecedor com algumas agências de viagens corporativas para identificar o que pode ser melhorado neste relacionamento.

Pode-se aprofundar o relacionamento com a própria agência e o fornecedor do sistema para avaliar os riscos na parceria.

Este trabalho focou nos fornecedores preferenciais, um estudo futuro seria fazer uma pesquisa quantitativa com os fornecedores não os preferenciais neste segmento.

A relação entre agência de viagens corporativas poderia ser verificada sob a ótica dos clientes viajantes. O que traria benefícios para todos neste segmento.

Nesta lógica, vários estudos podem ser realizados por envolverem diversos atores, como fornecedores preferenciais e não preferenciais alguns fornecedores de sistemas globais, agências de viagens corporativas de grande, médio e de pequeno porte, os clientes que são empresas e os funcionários viajantes.

## REFERÊNCIAS

ACHROL, S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 146-163, 1999.

ADLER, P. S.; KWON, S.-W. Social capital: prospects for a new concept. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, jan. 2002.

AHOLA, T. **Efficiency in project networks**: the role of inter-organizational relationships in project implementation. [S.l.]: Helsinki University of Technology, 2009.

ALAGEV. Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas. **Indicadores Econômicos das Viagens Corporativas**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://alagev.org/biblioteca/alagev>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

ALDRICH, E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALVES, D. S. **O descarte dos equipamentos de informática da Universidade de São Paulo**: um estudo sobre o CEDIR-USP e as empresas receptoras dos resíduos eletrônicos. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul USCS, São Caetano do Sul, 2015.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidade para as pequenas e medias empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, Feb. 1992.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Understanding, creating, and delivering value**. New Jersey: Business Market Management, Prentice Hall, 1990.

ARKSEY, H.; Knight, P. **Interviewing for social scientists**: an introductory resource with examples. London: SAGE Publications, 1999.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. **Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's**. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. Rio de Janeiro: ENAMPAD. 2003. p. 1-17.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BASTOS, C. E. **Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos**: um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica. 2006. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BEEBY, M.; BOOTH, C. Networks and interorganizational learning: a critical review. **The Learning Organization**, v. 7, n. 2, p.75-88, 2000.

BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional e relacional na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande do Sul**. 2007. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

\_\_\_\_\_; ALIEVI, R. M.; AREND, S. C. Relacionamentos interorganizacionais horizontais e formação de valor em redes de agronegócios: o caso de uma rede de floriculturas. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 2011. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 34, p. 34-68, jul./dez. 2011.

\_\_\_\_\_; ESTIVALETE, V. D. F. B.; PEDROZO, E. A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Gestão e Produção**, v. 14, n. 2, p. 311-322, maio-ago. 2007.

BELL, D. **Advento da sociedade pós-industrial**: uma tentativa de previsão social. São Paulo: Cultrix, 1973.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BEST, H. **The new competition**. Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge UK: Polity Press, 1990.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford, v. 16, n. 3, p. 150-166, 2001.



BRITTO, J. **Redes de firmas**: modus operandi e propriedades internas dos arranjos interindustriais cooperativos. Rio de Janeiro: FEA/UFF, 2000.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 24. Anais... Rio de Janeiro: [s.n.]. 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais**: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Curitiba: [s.n.]. 2004.

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

CASTRO, E. M. D. **Sistema de remuneração**: a prestação de serviços de agenciamento de Viagens por Fee. Universidade Federal Fluminense Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, Niterói, 2008.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da Região Central do Paraná. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, jan./fev. 2011.

CASTRO, M. D. **Relacionamentos interorganizacionais e resultados**: estudo na associação dos comerciantes de materiais de construção da região de Guarapuava-PR. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M. **Serviços**: como construir valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2004.

COOK, K. S.; YAMAGISHI, T. Power in exchange networks: a power-dependence formulation. **Social Networks**, v. 14, p. 245-265, 1992.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2006.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, F. Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 39-53, 1994.

CROPPER, S. *et al.* **The oxford handbook of interorganizational relations: introducing inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press Inc., 2008.

CUNHA, C. R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

\_\_\_\_\_. Encontro de estudos organizacionais. **Anais...** Recife: Observatório da realidade organizacional: PROPAD/UFPE:ANPAD. [S.l.]: [s.n.], 2002.

CURRENT MARKET OUTLOOK 2015–2034. Disponível em: <[http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing\\_Current\\_Market\\_Outlook\\_2015.pdf](http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing_Current_Market_Outlook_2015.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2016.

DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. v. 6.

DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**, v. 23, p. 491-512, 1998.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Managing risks in strategic alliances. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 50-62, 1999.

DAVIDSON, R.; COPE, B. **Business travel: conferences incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel**. London: Prentice Hall, 2003.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.

DOUGLAS, A.; LUBBE, A. B. Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: a survey in South Africa. **Tourism Management**, v. 27, n. 6, p. 1130-1140, Dec. 2006.

DUARTE, M.; DAVIES, G. Testing the conflict–performance assumption in business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 91-99, Feb. 2003.

DWYER, F. R.; ET AL. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, Apr. 1987.

EBERS, M. **Explaining inter-organizational network formations**: the formation of inter-organizational networks. Oxford: Oxford University Press, 1997.

ECCLES, R. E.; CRANE, B. Managing through networks in investment banking. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 176-195, 1987.

EGAN, G. **The skilled helper**: a problem-management and opportunity-development approach to helping. Michigan: Brooks; Cole Publishing Company, 2002.

ELLRAM, L. M. Partnering pitfalls and success factors. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 31, n. 1, p. 35-44, Mar. 1995.

FARINA, M. C. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor**: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento. Tese (Doutorado – Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, 2009.

FAVARETTO, A. C. **Ameaças e oportunidades para a competitividade da indústria brasileira de software**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLECHA, A. C. **Alinhamento competitivo dos componentes de uma rede de atores do turismo**. Tese (Doutorado - Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade Paulista, São Paulo, 2010.

FORD, D.; THOMAS, R. Technology strategy in networks. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n. 6/8, p. 596-612, 1997.

FRANCO, A. **Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. Brasília: Instituto de Política, 2000.

FUKUYAMA, F. **Trust**: the social virtues and the creation of prosperity. New York: The Free Press, 1995.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, Apr. 1994.

GAO, T. *et al.* Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help? **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 397-405, Apr. 2005.

GIANESI, I.; CORRÊA, L. C. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOODWIN, T. G.; MARBLE, A. **The value of travel management**. Disponível em:  
<<http://www.gbta.org/usa/About/Pages/TheValueofTravelManagement.aspx>>.  
Acesso em: 16 jul. 2015.

GOUVÊA, M. A.; YAMAUCHI, E. C. I. Marketing de serviços: uma visão do turismo no Brasil. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, p. 15-32, 1999.

GRAHAM, P. Saying "No" to Compromise; "Yes" to Integration. **Journal of Business Ethics**, v. 17, p. 1007-1013, July 1998.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Interfirm networks**: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, p. 183-214, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing-gerenciamento de serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GULATI, R. **Network location and learning**: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 5, p. 397-420, May 1999.

GUSTAFSON, P. Managing business travel: developments and dilemmas in corporate travel management. **Tourism Management**, v. 33, n. 2, p. 276-284. Apr. 2012.

HAGEDOORN, J. Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**, v. 10, n. 1, p. 17-30, Feb. 1990.

HÅKANSSON, H. **Corporate technological behaviour**. London: Routledge, 1989.

\_\_\_\_\_. *et al.* Learning networks. **Industrial Marketing Management**, v. 28, 1999.

\_\_\_\_\_; KJELLBERG, H.; LUNDGREN, A. Strategic alliances in global biotechnology – a network approach. **International Business Review**, v. 2, n. 1, p. 65-82, 1993.

\_\_\_\_\_; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London; New York: Routledge, 1995.

HIBBARD, J. D. *et al.* Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 45-61, Feb. 2001.

HOFFMAN, C. J.; COSTA, L. R.; FREEMAN, L. M. Survey of feeding practices, supplement use, and knowledge of equine nutrition among a subpopulation of horse owners in New England. **Journal of Equine Veterinary Science**, v. 29, n. 10, p. 719-726, Oct. 2009.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOLMA, A. **Adaptation in triadic business relationship settings: a study in corporate travel management**. Helsinki: Swedish School of Commerce, 2009. (PhD dissertation).

IATA. ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE TRANSPORTE AÉREO, 2015. Disponível em: <<https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/passenger-analysis-dec-2014.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

IVANCEVICH, M.; KONOPASKE, R.; DEFRANK, S. Business travel stress: A model, propositions and managerial implications. **Work & Stress: an international journal of work, health & organisations**, v. 17, n. 2, p. 2003.

JENKINS, D. **Managing business travel: improving the bottom line through effective travel management**, Ed. Business One Irwin, Indianápolis, 1993

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy: text and cases**. 7. ed. Harlow: Prentice Hall, 2005.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KERCKHOVE, D. **A pele da cultura**. Lisboa: Relógio D'água, 1997.

KERN, T.; WILLCOCKS, L. Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 4, p. 321-350, Dec. 2000.

KINGSLEY, G.; KLEIN, K. Inter-firm collaboration as a modernization strategy: a survey of case studies. **Journal of Technology Transfer.**, v. 23, n. 1, p. 65-74, Mar. 1998.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. **Por que as empresas saem de redes?** *In*: ENCONTRO NA ANPAD. [S.l.]: [s.n.], 2012. p. 22-26.

KON, A. **Diversidades nas condições de informalidade do trabalho brasileiro**. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA ANPEC. João Pessoa: Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia. 2004.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 379-389, May 2001.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.

KRAATZ, M. S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 621-643, Dec. 1998.

LAKATOS, E. M.; MARONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.

LASSEN, C. Aeromobility and work. **Environment and planning A**, v. 38, n. 2, p. 301-312, Feb. 2006.

LEVITT, T. Making intangible products and product intangibles. **Harvard Business Review**, v. 59, p. 94-102, 1981.

LIN, X.; GERMAIN, R. Sustaining satisfactory joint venture relationships: the role of conflict resolution strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 179-196, 1998.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organization capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 317-338, Apr. 1999.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIN, A. **Tecnologia da Informação nas agências de viagem: em busca da produtividade e do valor**. São Paulo: Aleph, 2004.

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

MASTERALEXIS, L.; BARR, C.; HUMS, M. **Principles and practice of sport management**. MA: Sudbury, 2009.

MAUAD, L. G. A.; PAMPLONA, E. O. **Como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. Punta del Este: [s.n.], 2003.

MENTZER, J. T. *et al.* The nature of interfirm partnership in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 4, p. 549-568, 2000.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, Feb. 1994.

MÖLLER, K. K.; WILSON, D. T. **Business marketing: an interaction and network perspective**. New York: Springer Netherlands, 1995.

MONCZKA, M. *et al.* **Purchasing and supply chain management**. Ohio: South-Western College Publishing, 1998.

\_\_\_\_\_ *et al.* **Purchasing and supply chain management**. Ohio: South-Western College Publishing, 2009.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, Jul. 1994.

NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 475-492, Sep./Oct. 1988.

OLIVER, A.; EBERS, M. **Networking network studies**: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, 459-583, July 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, Apr. 1990.

PARAST, M. M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, Aug. 2008.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, Jan./Feb. 2001.

PASCOTTO, S. M. P. **Indicadores de desempenho no apoio à gestão de empresas associadas da Associação Nacional de Jornais**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul USCS, São Caetano do Sul, 2014.

PERIM, J. A.; ZANQUETTO FILHO, H. **Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos**: caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. Rio de Janeiro: ANPAD. 2007. p. 1-16.

PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R. B.; RAGATZ, G. L. A model of supplier integration into new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, p. 284-299, 2003.



PISANO, G.; TEECE, D. Collaborative arrangements and global technology strategy: some evidence from the telecommunications equipment industry. *In*: BURGELMAN, R. S.; ROSENBLOON, R. S. (Eds.). **Research on technological innovation, management, and policy**. Greenwich, CT: JAI Press, 1989. v. 4, p. 227-256.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PROVAN, G.; MILWARD, B. H. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 1-33, Mar. 1995.

RAHIM, M. Toward a theory of managing organizational conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Ed. Lisboa; Publicações Dom Quixote, 1995. (Coleção gestão & inovação).

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSENBRÖIJER, C. J. The changing relationships and strategic identities of actors in an industrial distribution channel. *In*: **A study of distribution channels for A4 paper in Finland**. Helsingfor: Swedish School of Economics and Business Administration, 1994. (Research Reports).

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

RUSCHMANN, D. V. M. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. Campinas: Papirus, 1990. (Coleção Turismo).

SADOWSKI, B.; DUYSTERS, G. Strategic technology alliance termination: an empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 25, n. 4, p. 305-320, Dec. 2008.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. E. A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas**: uma estratégia para o aumento de competitividade. São Paulo: Sebrae, 1994.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, Dec. 1975.

SILVA, A. P.; FAVARETTO, F. **Análise da qualidade da informação**: estudo de caso em empresas do setor madeireiro. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4. Niteroi: [s.n.], 2008.

SILVA, P. E. *et al.* **Redes Interorganizacionais**: uma análise das razões de saída das empresas parceiras. *In*: XXV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25. Brasília: [s.n.], 2008.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p. 119-134, Feb. 2001.

SNOW, C. C. Twenty-first-century organizations: implications for a new marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 1, p. 72-74, 1997.

STUART, I. *et al.* **Case study**: a leveraged learning network. *Sloan Management Review*, 1998.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **Business travel and tourism**. London: Butterworth-Heinemann, 2001.

TEECE, J. Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behaviour and Organization**, v. 18, n. 1, p. 1-25, June 1992.

TOMELIN, C. A. **Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina**. Tese (Doutorado - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011).

ULAGA, W. **Capturing value creation in business relationships**: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 8, p. 677-693, Nov. 2003.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; MILAGRES, R.; NASCIMENTO, E. Estratégia de Relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 393-404, 2005.

VENTURINI, J. C. **Assimetria de informação em redes de empresas horizontais**: um estudo das diferentes percepções de seus atores. Dissertação (Mestrado - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, Santa Maria, 2008.

VERSCHOORE FILHO., J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2006.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value creation in buyer–seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, May 2001.

WAUGH, D. **The impact of affiliate disaffiliation on the inter-organizational dynamics of a federated network**. New Zealand, 2009. Dissertation of Master Degree.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. **The instrumental value of interorganizational relations**: antecedents and consequences of linkage formation. *Academy of Management Journal*, v. 22, n. 2, p. 325-344, June 1979.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, p. 335-345, Sep. 1995.

WREN, B. M.; SIMPSON, J. T. A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 3/4, p. 63-79, 1996.

WTO. WORLD TRAVEL ORGANIZATION. **Definitions concerning tourism statistics**. Dez. 1999. Disponível em: <<http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/parti.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2015.

WTTC. WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Economic impact**. 2014. Disponível em: <<http://www.wttc.org//media/files/reports/economic%20impact%20research/world2014.PDF>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

YAYAVARAM, S.; AHUJA, G. Decomposability in knowledge structures and its impact on the usefulness of inventions and knowledge-base malleability. **Administrative Science**, v. 53, n. 2, p. 333-362, June 2008.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

YIP, S. G. Global strategy in the internet era. **Business Strategy Review**, v. 11, n. 4, p. 1-14, Dec. 2000.

ZAGO, C. A. *et al.* Redes associativas como inovação organizacional: estudo de caso de uma rede supermercadista. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 57-70, 2007.

## APÉNDICES

**APÊNDICE A**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA DA AGÊNCIA DE VIAGENS/FORNECEDOR**  
**(indicando as referências)**

(tempo de mercado no setor, especialização no setor, quantidade de serviços comercializados, etc...)	
Quais segmentos de mercado sua empresa atende? Se mais de um; qual é o negócio principal?	
Permanência no relacionamento interorganizacional. Há quanto tempo existe o relacionamento entre ambas as empresas?	
Descrição das atividades do setor e da empresa-caso.	Figuras do setor de viagens corporativa
Formalização na parceria entre agência e fornecedores. Existe algum contrato formalizado entre a empresas pesquisada/fornecedores?	* Marcon e Moinet (2001) * Balestrin (2005)
Atributos de uma parceria Interorganizacional. (Aspectos de comprometimento, confiança, cooperação, interdependência).	* Mohr; Spekman (1994); comprometimento * Farina (2009); * Monczka <i>et al.</i> (2009);
Em sua percepção qual é a relação de comprometimento entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	* Begnis (2007); confiança * Ribault <i>et al.</i> (1995); * Morgan; Hunt (1994) e Mentzer <i>et al.</i> (2000); * Putnam (1996). Cooperação
Em sua percepção qual é a relação de confiança entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	* Anderson e Narus (1990); * Wren e Simpson (1996). * Pfeffer e Salancik (1978) Interdependência. * Ganesan (1994).
Em sua percepção qual é a relação de cooperação entre sua empresa e a agencia (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	
Em sua percepção qual é a relação de Interdependência entre sua empresa e a agencia (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	
Comportamentos na comunicação Interorganizacional. (qualidade e a participação nas informações e compartilhamento de informações)	

<p>Em sua percepção qual é a relação entre qualidade nas informações entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?</p>	<p>* Anderson e Narus, (1990); qualidade e a participação nas informações * Mohr; Spekman (1994); * Monczka <i>et al.</i> (1998); * Petersen <i>et al.</i> (2005). * Ebers, (1997) compartilhamento de informações * Monczka <i>et al.</i> (2009); * Verschoore Filho (2006). * Powell (1990 <i>apud</i> PASCOTTO, 2014)</p>
<p>Existe compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa/agência e respectivamente? Poderia dar um exemplo?</p>	
<p>Em sua percepção quais são os fatores facilitadores no relacionamento entre a agência de viagens/fornecedor? Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (4) quatro menos relevante.  ( ) Melhoria na eficiência das empresas; ( ) credibilidade; ( ) Aumento da participação do mercado e, ( ) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas. Outros fatores _____ Por favor, justifique as respostas.</p>	
<p>Em sua percepção quais são o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência entre agência/fornecedor? Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (3) três menos relevante. ( ) estipulação da especialidade de cada fornecedor/agencia; ( ) De empresas especialistas em serviços tecnológicos e, ( ) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros. Outros fatores _____ Por favor, justifique as respostas.</p>	
<p>Em sua percepção quais as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre uma agência/fornecedor? Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (4) quatro menos relevante. ( ) aumento da eficiência econômica; ( ) redução das incertezas e riscos ambientais; ( ) Benefícios relacionados a preços, ( ) Ganho conjunto de mercado. Outros fatores _____ Por favor, justifique as respostas.</p>	

<p>Em sua percepção as parcerias firmadas entre a agência/fornecedor, permitem a elas maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (3) três menos relevante.</p> <p>( ) diferenciação das empresas no mercado;</p> <p>( ) aprendizado com os parceiros;</p> <p>( ) desenvolvimento de competências.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	
<p>Em sua percepção quais são os fatores de dificultadores no relacionamento entre agência/fornecedor.</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (5) cinco menos relevante.</p> <p>( ) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas;</p> <p>( ) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação;</p> <p>( ) Compromisso das partes;</p> <p>( ) Disparidade no alcance às informações e recursos formados;</p> <p>( ) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	



**APÊNDICE B**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA DA AGÊNCIA DE VIAGENS/FORNECEDOR**  
**PRÉ-TESTE (com a justificativa da relevância de cada pergunta)**

1- Há quanto tempo sua empresa atua neste setor? (corporativo) R_____	Obter a informação sobre o tempo no segmento.
2. Qual e o número total de funcionários que a sua organização possui?	Para saber qual é o porte das empresas pesquisadas.
– Quais segmentos de mercado sua empresa atende? – Se mais de um; qual é o negócio principal?	Saber qual é a finalidade/segmento da empresa. (agência de viagens)
3. Há quanto tempo existe o relacionamento entre ambas as empresas?	Tempo no relacionamento interorganizacional.
5. Existe algum contrato formalizado entre a empresas pesquisada/fornecedores?	Formalização na parceria entre agência e fornecedores.
6.1 Em sua percepção qual é a relação de comprometimento entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	Atributos de uma parceria interorganizacional:  Aspectos de comprometimento, confiança, cooperação, interdependência.
6.2 - Em sua percepção qual é a relação de confiança entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	
6.3 - Em sua percepção qual é a relação de cooperação entre sua empresa e a agencia (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	
6.4 Em sua percepção qual é a relação de Interdependência entre sua empresa e a agencia (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	
7.1 - Em sua percepção existe uma relação de qualidade e participação entre sua empresa e a agencia (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	Comportamentos na comunicação Interorganizacional:
7.2 - Em sua percepção qual é a relação de compartilhamento de informação entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	A qualidade e a participação nas informações e compartilhamento de informações.
8.1 - Em sua percepção existe uma relação de <u>colaboração</u> entre sua empresa e a agencia (vice-versa)?	Solução de conflitos na parceria Interorganizacional: Conceitos como colaboração, subestimação

<p>Sim ( ) Não ( )  Poderia comentar?  R:_____.</p>	<p>e dominação.  Identificar se existe colaboração entre os atores.</p> <p>Identificar se existe alguma relação de subestimação entre os atores desta rede.</p> <p>Identificar se existe alguma relação de dominação entre os atores desta rede.</p>
<p>8.2 - Em sua percepção existe uma relação de <u>subestimação</u> entre sua empresa e a agência (vice-versa)?  Sim ( ) Não ( )  Se sim, existe algo que poderia ser melhorado?  _____.</p>	
<p>8.3 - Em sua percepção existe uma relação de <u>dominação</u> entre sua empresa e a agência (vice-versa)?  Sim ( ) Não ( )  Poderia comentar?  R:_____.</p>	
<p>9. - Em sua percepção quais são os fatores facilitadores no relacionamento entre a agência de viagens/fornecedor?  Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (11) onze menos relevante.</p> <p>( ) Especialização das empresas;  ( ) Melhoria na eficiência das empresas,  ( ) Na produtividade e estabilidade financeira;  ( ) Novas oportunidades de financiamentos,  ( ) credibilidade,  ( ) acesso às inovações e aumento do prestígio;  ( ) Aumento da participação do mercado;  ( ) Construção de oportunidades para captação de recursos e alianças;  ( ) Promove o <i>networking</i>;  ( ) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas;  ( ) Identificação de lacunas de entregas.</p> <p>Outros fatores_____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.  R:_____.</p>	<p>Para obter informações de quais seriam os fatores que representam a realidade do relacionamento entre fornecedores no segmento de viagens corporativas. Foram inseridos todos os fatores indicado no referencial.</p> <p>A justificativa auxilia o pesquisador a descobrir o que o motivou a selecionar um fator em detrimento de outro. Além de uma contribuição peculiar deste estudo.</p>

<p>10. - Em sua percepção quais são o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência entre agência/fornecedor?</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (7) sete menos relevante.</p> <p>( ) divisão do trabalho;</p> <p>( ) especialização entre as empresas;</p> <p>( ) estipulação da especialidade de cada fornecedor/agencia;</p> <p>( ) De agentes atuantes em mercados distantes;</p> <p>( ) De empresas especialistas em serviços tecnológicos,</p> <p>( ) De uma classe de trabalhadores assalariados qualificados e com habilidades específicas,</p> <p>( ) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>Aspectos facilitadores de eficiência do relacionamento.</p> <p>Para obter informações de quais seriam os fatores que representam a realidade do relacionamento entre fornecedores no segmento de viagens corporativas. Foram inseridos todos os fatores indicado no referencial.</p> <p>A justificativa auxilia o pesquisador a descobrir o que o motivou a selecionar um fator em detrimento de outro. Além de uma contribuição peculiar deste estudo.</p>
<p>11. - Poderia listar em ordem de relevância (1-3), quais as opções abaixo que se identificam mais com esta afirmação em sua opinião?</p> <p>( ) especialização das empresas da rede, pois é ao nível da rede que acontece o contínuo <i>know-how</i> das atividades;</p> <p>( ) escolha de parceiros por afinidade, constituindo uma rede original em relação às empresas concorrentes, conferindo elevado grau de exclusividade aos participantes;</p> <p>( ) troca de informação sobre novas oportunidades por meio de um sistema de comunicação eficaz.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>Aspectos de formas de atuação da parceria.</p> <p>Para obter informações de quais seriam os fatores que representam a realidade do relacionamento entre fornecedores no segmento de viagens corporativas. Foram inseridos todos os fatores indicado no referencial.</p> <p>A justificativa auxilia o pesquisador a descobrir o que o motivou a selecionar um fator em detrimento de outro. Além de uma contribuição peculiar deste estudo.</p>
<p>12. - Em sua percepção quais as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre uma agência/fornecedor?</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (7) sete menos relevante.</p> <p>( ) menor custo por unidade do serviço;</p> <p>( ) aumento da eficiência econômica;</p> <p>( ) redução das incertezas e riscos ambientais;</p>	<p>Aspectos de permanência em parceira organizacional</p> <p>Para obter informações de quais seriam os fatores que representam a realidade do relacionamento entre fornecedores no segmento de viagens corporativas. Foram</p>

<p>( ) Benefícios relacionados a preços,  ( ) prazos perante fornecedores/agencia,  ( ) fortalecimento da marca,  ( ) ganho em marketing conjunto e de mercado.</p> <p>Outros fatores _____  Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>inseridos todos os fatores indicado no referencial.</p> <p>A justificativa auxilia o pesquisador a descobrir o que o motivou a selecionar um fator em detrimento de outro. Além de uma contribuição peculiar deste estudo.</p>
<p>13. - Em sua percepção as parcerias firmadas entre a agência/fornecedor, permitem a elas maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?  Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (7) sete menos relevante.</p> <p>( ) Flexibilidade de produtos e serviços;  ( ) diferenciação das empresas no mercado;  ( ) aprendizado com os parceiros;  ( ) desenvolvimento de competências.</p> <p>Outros fatores _____  Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>Aspectos de agregação de valor na parceria organizacional.</p> <p>Para obter informações de quais seriam os fatores que representam a realidade do relacionamento entre fornecedores no segmento de viagens corporativas. Foram inseridos todos os fatores indicado no referencial.</p> <p>A justificativa auxilia o pesquisador a descobrir o que o motivou a selecionar um fator em detrimento de outro. Além de uma contribuição peculiar deste estudo.</p>
<p>14.1 - Em sua percepção quais são os fatores de dificultadores no relacionamento entre agência/fornecedor.</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (8) oito menos relevante.</p> <p>( ) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas;  ( ) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação;  ( ) Obstáculos para transferência de conhecimento entre as organizações parceiras; Sadowski e Duysters (2008)  ( ) Falta de aprendizagem e compromisso das partes; (PARAST; DIGMAN, 2008; CASTRO <i>et al.</i> 2011);  ( ) comprovação da falta de geração de valor para as organizações; (AHOLA, 2009);  ( ) Disparidade no alcance às informações e recursos formados; (VENTURINI, 2008)  ( ) Na forma de transmissão de conhecimento entre as organizações parceiras; (YAYAVARM; AHUJA, 2008).  ( ) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo; (PARK; UNGSON, 2001).</p>	<p>Aspectos dificultadores no relacionamento Interorganizacionais.</p> <p>Para obter informações de quais seriam os fatores que representam a realidade do relacionamento entre fornecedores no segmento de viagens corporativas. Foram inseridos todos os fatores indicado no referencial.</p> <p>A justificativa auxilia o pesquisador a descobrir o que o motivou a selecionar um fator em detrimento de outro. Além de uma contribuição peculiar deste estudo.</p>

Outros fatores _____ Por favor, justifique as respostas.	
---	--

**APÊNDICE C**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA DA AGÊNCIA DE VIAGENS/FORNECEDOR**  
**PÓS PRÉ-TESTE (com as justificativas de inclusões/retiradas e a**  
**modificações de algumas perguntas)**

1- Há quanto tempo sua empresa atua neste setor? (corporativo) R_____	
2. Qual e o número total de funcionários que a sua organização possui?	Pergunta retirada porque de acordo com os especialistas não havia uma razão concreta para obter esta informação.
– Quais segmentos de mercado sua empresa atende? – Se mais de um; qual é o negócio principal?	
3. Há quanto tempo existe o relacionamento entre ambas as empresas?	
Há quanto tempo você tem o relacionamento com a agência/fornecedor.	Inserido para saber quanto tempo de relacionamento existe até aquele momento entre os atores pesquisados.
5. Existe algum contrato formalizado entre a empresas pesquisada/fornecedores?	
1- O que é comprometimento para você?	Para obter a informação do construto na percepção do entrevistado, e foi indicado para facilitar a resposta da pergunta de numero 2.
2- Em sua percepção qual é a relação de comprometimento entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	
3- O que é confiança para você?	Para obter a informação do construto na percepção do entrevistado, e foi indicado para facilitar a resposta da pergunta de numero 4.
4 - Em sua percepção qual é a relação de confiança entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?	
5 - O que é cooperação para você?	Para obter a informação do construto na percepção do entrevistado, e foi indicado para facilitar a resposta da pergunta de numero 6.

<p>6 - Em sua percepção qual é a relação de cooperação entre sua empresa e a agencia (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?</p>	
<p>7 – O que é interdependência para você?</p>	<p>Para obter a informação do construto na percepção do entrevistado, e foi indicado para facilitar a resposta da pergunta de numero 8.</p>
<p>8 - Em sua percepção qual é a relação de Interdependência entre sua empresa e a agencia (vice-versa)? Poderia dar um exemplo?</p>	
<p>9 – O que é fluxo de informações para Você?</p>	<p>Para obter a informação sob o ponto de vista do entrevistado, e foi indicado para facilitar a resposta da pergunta de numero 10 e 11.</p>
<p>10 – Quais são os meios utilizados para que a comunicação exista entre Agência/fornecedores?</p>	
<p>11 - Em relação à qualidade dessas informações, como você classificaria entre sua empresa/agência e respectivamente? Poderia dar um exemplo?</p>	<p>Para saber se na percepção do entrevistado se as informações que são enviadas ou recebidas com têm uma “certa qualidade”.</p>
<p>12 - Existe compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa/agência e respectivamente? Poderia dar um exemplo?</p>	<p>Foi adicionado “metas comuns” no lugar de “participação nas informações” porque ficou mais fácil para os entrevistados entenderem. Adicionando o “compartilhamento de informações” na mesma pergunta.</p>
<p>Em sua percepção existe uma relação de <u>colaboração</u> entre sua empresa e a agencia (vice-versa)? Sim ( ) Não ( ) Poderia comentar? R: _____.</p>	<p>Pergunta foi retirado depois do pré-teste porque houve muita com o construto “Cooperação”.</p>
<p>Em sua percepção existe uma relação de <u>subestimação</u> entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Sim ( ) Não ( ) Se sim, existe algo que poderia ser melhorado? _____.</p>	<p>Pergunta foi retirado depois do pré-teste porque houve baixo indice de resposta a esta pergunta. (recusa de respostas)</p>
<p>Em sua percepção existe uma relação de <u>dominação</u> entre sua empresa e a agência (vice-versa)? Sim ( ) Não ( ) Poderia comentar? R: _____.</p>	<p>Pergunta foi retirado depois do pré-teste porque houve baixo indice de resposta a esta pergunta. (recusa de respostas)</p>

<p>Questão 1 - Em sua percepção quais são os fatores facilitadores no relacionamento entre a agência de viagens/fornecedor?</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (11) onze menos relevante.</p> <p>( ) Especialização das empresas;  ( ) Melhoria na eficiência das empresas,  ( ) Na produtividade e estabilidade financeira;  ( ) Novas oportunidades de financiamentos,  ( ) credibilidade,  ( ) acesso às inovações e aumento do prestígio;  ( ) Aumento da participação do mercado;  ( ) Construção de oportunidades para captação de recursos e alianças;  ( ) Promove o <i>networking</i>;  ( ) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas;  ( ) Identificação de lacunas de entregas.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p> <p>R: _____</p>	<p>Em conjunto com os especialistas depois do pré-teste, foi efetuado um corte das perguntas que foram menos relevantes para os entrevistados e levados apenas algumas opções para o último roteiro de perguntas.</p>
<p>Questão 2 - Em sua percepção quais são o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência entre agência/fornecedor?</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (7) sete menos relevante.</p> <p>( ) divisão do trabalho;  ( ) especialização entre as empresas;  ( ) estipulação da especialidade de cada fornecedor/agencia;  ( ) De agentes atuantes em mercados distantes;  ( ) De empresas especialistas em serviços tecnológicos,  ( ) De uma classe de trabalhadores assalariados qualificados e com habilidades específicas,  ( ) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>Em conjunto com os especialistas depois do pré-teste, foi efetuado um corte das perguntas que foram menos relevantes para os entrevistados e levados apenas algumas opções para o último roteiro de perguntas.</p>
<p>Em sua percepção, quais são as formas de atuação de parceria entre uma agência/fornecedor.</p> <p>Poderia listar em ordem de relevância (1-3), quais as opções abaixo que se identificam mais com esta afirmação em sua opinião?</p>	<p>Para os entrevistados no pré-teste esta pergunta ficou pouco confusa e com poucas respostas.</p>



<p>( ) especialização das empresas da rede, pois é ao nível da rede que acontece o contínuo <i>know-how</i> das atividades;</p> <p>( ) escolha de parceiros por afinidade, constituindo uma rede original em relação às empresas concorrentes, conferindo elevado grau de exclusividade aos participantes;</p> <p>( ) troca de informação sobre novas oportunidades por meio de um sistema de comunicação eficaz.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>Pergunta e opções foram retirados do último roteiro de perguntas.</p>
<p>Questão 3 - Em sua percepção quais as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre uma agência/fornecedor?</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (7) sete menos relevante.</p> <p>( ) menor custo por unidade do serviço;</p> <p>( ) aumento da eficiência econômica;</p> <p>( ) redução das incertezas e riscos ambientais;</p> <p>( ) Benefícios relacionados a preços,</p> <p>( ) prazos perante fornecedores/agencia,</p> <p>( ) fortalecimento da marca,</p> <p>( ) ganho em marketing conjunto e de mercado.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>Em conjunto com os especialistas depois do pré-teste, foi efetuado um corte das perguntas que foram menos relevantes para os entrevistados e levados apenas algumas opções para o último roteiro de perguntas.</p>
<p>Questão 4 - Em sua percepção as parcerias firmadas entre a agência/fornecedor, permitem a elas maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (7) sete menos relevante.</p> <p>( ) Flexibilidade de produtos e serviços;</p> <p>( ) diferenciação das empresas no mercado;</p> <p>( ) aprendizado com os parceiros;</p> <p>( ) desenvolvimento de competências.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>Em conjunto com os especialistas depois do pré-teste, foi efetuado um corte das perguntas que foram menos relevantes para os entrevistados e levados apenas algumas opções para o último roteiro de perguntas.</p>
<p>Questão 5 - Em sua percepção quais são os fatores de dificultadores no relacionamento entre agência/fornecedor.</p>	<p>Em conjunto com os especialistas depois do pré-teste, foi efetuado um corte das</p>

<p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (8) oito menos relevante.</p> <p>( ) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas;</p> <p>( ) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação;</p> <p>( ) Obstáculos para transferência de conhecimento entre as organizações parceiras; Sadowski e Duysters (2008)</p> <p>( ) Falta de aprendizagem e compromisso das partes; (PARAST; DIGMAN, 2008; CASTRO <i>et al.</i> 2011);</p> <p>( ) comprovação da falta de geração de valor para as organizações; (AHOLA, 2009);</p> <p>( ) Disparidade no alcance às informações e recursos formados; (VENTURINI, 2008)</p> <p>( ) Na forma de transmissão de conhecimento entre as organizações parceiras; (YAYAVARM; AHUJA, 2008).</p> <p>( ) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo; (PARK; UNGSON, 2001).</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>	<p>perguntas que foram menos relevantes para os entrevistados e levados apenas algumas opções para o último roteiro de perguntas.</p>
--	---

**APÊNDICE D**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA: AGÊNCIA DE VIAGENS E FORNECEDORES**  
**(versão final)**

O objetivo deste roteiro é coletar informações sobre os fatores dificultadores e facilitadores no relacionamento entre uma agência de viagens corporativas e de seus fornecedores preferenciais. As informações coletadas subsidiarão a criação de uma pesquisa que resultará como parte de uma Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Podem participar dessas entrevistas profissionais de gestão/coordenação e que se relacionam tanto na agência pesquisada quanto os seus fornecedores preferenciais.

Há quanto tempo sua empresa atua neste setor? (corporativo) R: _____
Quantos tipos de serviços são comercializados pela sua empresa? (no setor corporativo) R: _____.
Finalidade da empresa.
Quais segmentos de mercado sua empresa atende? (Corporativo, lazer, outros) R: _____ Se mais de um; qual é o negócio principal? R: _____
A questão do tempo no relacionamento interorganizacional. Há quanto tempo existe o relacionamento entre ambas as empresas? (O diretor da agência precisa avaliar o tempo de todos os fornecedores participante da pesquisa) R: _____
.
Formalização na parceria entre agência e fornecedores. Existe algum contrato formalizado entre a empresas pesquisada/fornecedores?
1- O que é comprometimento para você?

<p>2 - Em sua percepção qual é a relação de comprometimento entre sua empresa e a agência (vice-versa)?</p> <p>Poderia dar um exemplo?</p>
<p>3- O que é confiança para você?</p>
<p>4 - Em sua percepção qual é a relação de confiança entre sua empresa e a agência (vice-versa)?</p> <p>Poderia dar um exemplo?</p>
<p>5 - O que é cooperação para você?</p>
<p>6 - Em sua percepção qual é a relação de cooperação entre sua empresa e a agência (vice-versa)?</p> <p>Poderia dar um exemplo?</p>
<p>7 – O que é interdependência para você?</p>
<p>8 - Em sua percepção qual é a relação de Interdependência entre sua empresa e a agência (vice-versa)?</p> <p>Poderia dar um exemplo?</p>
<p>9 – O que é fluxo de informações para Você?</p>
<p>10 – Quais são os meios utilizados para que a comunicação exista entre Agência/fornecedores?</p>
<p>11 - Em relação à qualidade dessas informações, como você classificaria entre sua empresa/agência e respectivamente?</p> <p>Poderia dar um exemplo?</p>
<p>12 - Existe compartilhamento de informações sobre metas comuns entre sua empresa/agência e respectivamente?</p> <p>Poderia dar um exemplo?</p>
<p><b>Fatores facilitadores no relacionamento</b></p>
<p>Questão 1 - Em sua percepção quais são os fatores facilitadores no relacionamento entre a agência de viagens/fornecedor?</p> <p>Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (4) quatro menos relevante.</p> <p>( ) Melhoria na eficiência das empresas;</p> <p>( ) credibilidade;</p> <p>( ) Aumento da participação do mercado e,</p> <p>( ) Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas.</p> <p>Outros fatores _____</p> <p>Por favor, justifique as respostas.</p>

Questão 2 - Em sua percepção quais são o conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência entre agência/fornecedor?

Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (3) três menos relevante.

- ( ) estipulação da especialidade de cada fornecedor/agencia;
- ( ) De empresas especialistas em serviços tecnológicos e,
- ( ) De tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Outros fatores \_\_\_\_\_

Por favor, justifique as respostas.

Questão 3 - Em sua percepção quais as ações que promovem uma parceria de longo prazo entre uma agência/fornecedor?

Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (4) quatro menos relevante.

- ( ) aumento da eficiência econômica;
- ( ) redução das incertezas e riscos ambientais;
- ( ) Benefícios relacionados a preços,
- ( ) Ganho conjunto de mercado.

Outros fatores \_\_\_\_\_

Por favor, justifique as respostas.

Questão 4 - Em sua percepção as parcerias firmadas entre a agência/fornecedor, permitem a elas maior agregação de valor aos seus serviços oferecidos?

Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (3) três menos relevante.

- ( ) diferenciação das empresas no mercado;
- ( ) aprendizado com os parceiros;
- ( ) desenvolvimento de competências.

Outros atores: \_\_\_\_\_

Por favor, justifique as respostas.

Questão 5 - Em sua percepção quais são os fatores de dificultadores no relacionamento entre agência/fornecedor.

Por favor, listar em ordem de relevância, sendo (1) um mais relevante e (5) cinco menos relevante.

- ( ) Percebe que as ações elaboradas estão sendo mal geridas;
- ( ) Ligação entre elas não mais inspira confiança ou estimulação;
- ( ) Compromisso das partes;
- ( ) Disparidade no alcance às informações e recursos formados;
- ( ) O oportunismo caracteriza-se como uma das condutas adotadas por alguns parceiros da rede para alcançar um determinado objetivo.

Outros fatores: \_\_\_\_\_

Por favor, justifique as respostas.

R:

**APÊNDICE E**  
**DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO CARTA-CONVITE PARA**  
**PESQUISA**

São Paulo, xx de xxxxxxxx de 2015

Prezado Sr.(a) Executivo de contas/gestores da agencia de viagens corporativas,

A universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) por meio da dissertação do mestrando Mark Pessoa Tunu, está realizando uma pesquisa com o objetivo de investigar **quais são os fatores facilitadores e dificultadores no relacionamento entre uma agência de viagens corporativa e seus principais fornecedores.**

Neste sentido, solicitamos a sua participação como respondente de nossa pesquisa. A participação de sua empresa é fundamental e a pesquisa fornecerá uma visão do setor pelo viés do relacionamento e parceria interorganizacional.

A coleta de dados para a pesquisa será feita por meio de um roteiro de entrevista aplicado pelo pesquisador com alguns fornecedores preferenciais de e com a agência de viagens corporativas.

Os dados fornecidos terão sua confidencialidade assegurada, nenhuma empresa será identificada uma vez que esse material terá como único propósito, sendo este científico e acadêmico.

O tempo total estimado para a entrevista é de cerca de 50 minutos.

Certos de contarmos com a colaboração de V.Sa., agradecemos a sua atenção.

Cordialmente,

Mark Pessoa Tunu

Pesquisador pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

## **APÊNDICE F**

### **DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO VISÃO GERAL DO ESTUDO**

No início do Mês de Outubro de 2014 foi efetuado o primeiro contato com um dos diretores da Agência de Viagens Corporativas BR que se colocou a disposição para realizar a pesquisa em sua empresa.

Posteriormente foi efetuado o levantamento do referencial teórico entre o mês de Janeiro de 2015 e o mês Julho de 2015, geradas as fontes teóricas que foram consultadas para a formulação do roteiro de perguntas; (conforme o apêndice A).

No mesmo período foi analisada a relevância de cada pergunta sendo ajustado com os objetivos da pesquisa, (de acordo com o apêndice B).

A qualificação do Mestrado se deu no dia 28 de Agosto de 2015 às 11 horas.

No dia 12 de Setembro foi elaborado o pré-teste.

Entre os dias 18 e 30 de Setembro de 2015 o pré-teste foi aplicado a quatro fornecedores preferenciais e com um gerente que tinha relacionamento com estes fornecedores.

Entre os dias 17 e 28 de Outubro de 2015 foi efetuada a consulta a dois especialistas que resultou em alguns ajustes incluindo, adaptando e retirando algumas questões (conforme o apêndice C).

Entre o final do mês de Outubro e início de Novembro de 2015 foi elaborada a versão final do Roteiro de entrevistas (que está disponível no apêndice D).

No dia 05 de Novembro foi efetuado o segundo contato por e-mail com o mesmo diretor da Agência de Viagens Corporativas BR com o objetivo de explicar o teor da pesquisa, solicitar a autorização para a pesquisa e de indicar os fornecedores preferenciais para se efetuar a pesquisa. Em Razão de sua atividade e de sua posição dentro da Agência de Viagens Corporativas BR (nome fictício), houve algumas outras tentativas nos dias 06, 13, 18,19 e no dia 23 do mesmo mês houve a indicação dos fornecedores e a liberação para a pesquisa.

No dia 25 de Novembro de 2015 a gestora de relacionamento com os fornecedores terrestres forneceu as datas de visitas na agência (para facilitar o agendamento da entrevista antes ou depois da visita na agência), bem como os contatos telefônicos e e-mails destes fornecedores. No mesmo dia foi disparado para alguns fornecedores os e-mails fazendo o convite de participação para a pesquisa.

Entre os dias 25-04 de Dezembro de 2015 o pesquisador entrou em contato algumas vezes com todos os fornecedores esclarecendo as dúvidas e agendou algumas entrevistas conforme seguem abaixo:

Depois de algumas negociações no dia 08 de dezembro de 2015 foi efetuado a entrevista com o fornecedor da Companhia Aérea G.

Depois de agendar algumas vezes no dia 09 de dezembro de 2015 foi efetuada a entrevista com o fornecedor da empresa do Sistema H.

Depois de agendar algumas vezes no dia 09 de dezembro de 2015 foi efetuada a entrevista com o fornecedor Locadora de Veículos E.

Depois de agendar algumas vezes no dia 09 de dezembro de 2015 foi efetuada a entrevista com o fornecedor Rede de Hotéis B.

Depois de agendar algumas vezes no dia 10 de dezembro de 2015 foi efetuada a entrevista com o fornecedor Companhia Aérea F.

Depois de agendar algumas vezes no dia 17 de dezembro de 2015 foi efetuada a entrevista com o fornecedor Rede de Hotéis A.

Foi efetuado o agendamento e no dia 17 de dezembro de 2015 foi realizada a entrevista com o fornecedor empresa do Sistema I.

Foi efetuado o agendamento e no dia 22 de dezembro de 2015 foi realizada a entrevista com o fornecedor Locadora de Veículos D.

As Análises da dissertação foram realizadas entre os meses de Final de Dezembro, Janeiro e meado de Fevereiro de 2016.

Do dia 17 de fevereiro até o dia 06 de Março de 2016 foi realizado uma revisão da análise da dissertação.

Todo o material foi impresso no dia 06 de Março de 2016 e entregue na secretaria para passar pela Comissão de Pós Graduação em Administração da USCS.



Depois de ter passada pela comissão da CPGA USCS (que foi realizada no dia 10 de Março 2016), na mesma semana o candidato buscou e entregou o material da dissertação aos professores parte da Banca de Defesa.

No dia 31 de Março de 2016 foi realizada a defesa do título de mestre e aprovado segundo acordo comum dos participantes da banca examinadora.

Do início do mês de Abril até o dia 14 o referido autor realizou as alterações propostas pelos membros da banca examinadora e enviou o trabalho para uma bibliotecária efetuar as correções das normas ABNT, revisão ortográfica e revisão da gramática da língua portuguesa.

No dia 25 de Abril o trabalho retornou para o autor que analisou todo o trabalho e no dia 26 de Abril de 2016 o trabalho foi enviado a gráfica para ser colocado em capa dura.

No dia 02 de Maio de 2016 a obra completa em capa dura com todas as mídias pré-definidas foram analisadas pelo meu orientador e entregues na secretaria da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Pretendeu-se com estas etapas viabilizar de forma rigorosa e assertiva a condução e finalização desta obra.

**APÊNDICE G**  
**DA TRANSCRIÇÃO DE ALGUMAS RESPOSTAS ESPONTÂNEA DE**  
**ALGUNS ENTREVISTADOS DO ESTUDO:**

Segue abaixo a transcrição de algumas respostas fornecidas espontaneamente pelos entrevistados:

“Tem-se uma grande parceria, tem um relacionamento bom. Tem um comprometimento legal”.

“Dá para ver assim, que sempre que têm novos negócios a agência pensa na nossa empresa, sempre contata a nossa empresa pra falar sobre novo contrato, esses novos clientes, novos parceiros, novas empresas, quando eles estão fazendo prospecções de novos clientes eles sempre passam para a gente”.

“Eu acho que a confiança influencia em uma série de coisas, é você se sentir seguro com um parceiro, em uma parceria é uma conquista, ela vem aos poucos”.

“Cooperar é ajudar, é ser parceiro, é a confiança, acho que tudo isso que estamos falando é cooperar”.

“É trocar, é boa é negociável, com esse período de crise, acho que não só com a agência que nós aprendemos a trocar muito, aprendemos a ver o lado do outro, foi um ano de criatividade, tentar trocar, tentar superar uma série de coisas”.

“Troca entre empresas é fundamental tanto para o crescimento pessoal quanto para o crescimento profissional, acho que poderemos falar muito tempo. E tem um objetivo. A agência depende da unidas, mas a unidas também depende da agência”.

“O fluxo de informações sempre precisa estar acontecendo, tem haver com feedback, com comunicação, buscar informação, se comunicar, ouvir e falar, e falar e ouvir”.

“Quanto melhor for a qualidade das informações passadas por mim menos a agência vai precisar que eu passe para ela”.