

## O Benchmarking como ferramenta de gestão: Um estudo em departamentos de viagens corporativas nas empresas

Marcela Ferreira<sup>1</sup>

Luciane Ghiraldello

2

**RESUMO:** Considerando o Turismo como uma atividade econômica de grande expansão no Brasil e no mundo, bem como um de seus principais segmentos, o Turismo de Negócios, o presente artigo vem constatar que muitas empresas têm procurado identificar melhores formas de lidar com suas viagens corporativas, na busca de qualidade e menores custos, propiciando o surgimento de parcerias e a criação interna de departamentos destinados a administração deste serviço. A fim de explicar em que consiste uma área que objetiva a gestão das viagens corporativas numa organização, o *benchmarking* foi utilizado como ferramenta essencial, tornando possível identificar as melhores práticas de cada departamento estudado em cinco diferentes empresas e mostrando, neste sentido, a importância deste instrumento de gestão, buscando-se o que é praticado de melhor e mais eficaz no mercado. Para tal, utilizou-se de questionários enviados a funcionários destas empresas, constituindo uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória. Como resultado, identificou-se principalmente, que as empresas em geral, ainda não estão prontas para expor seus processos através de *benchmarks*, apesar de todos os benefícios que esta ferramenta apresenta para todos os lados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Turismo de Negócios. Viagens Corporativas. *Benchmarking*.

**ABSTRACT:** Considering the tourism as an activity of great economic expansion in Brazil and worldwide, as well as one of its major segments, the Business Tourism, this article comes to show that many companies have been looking for to identify better ways of dealing with their corporate travel, in search of quality and lower costs, propitiating the appliance of partnerships and the creation of internal departments dedicated for this service's administration. In order to explain what constitutes an area that focuses on corporate travel management in an organization, the benchmarking was used as an essential tool, making possible to identify the best practices of each department studied in five different companies and showing, in this sense, the importance of this management tool, searching for the best and more effective practices in the market. For this end, questionnaires have been used and sent to the employees of these companies, constituting an applied research, qualitative and exploratory. As a result, it was mainly identified, that companies in general, aren't ready to expose their processes through the benchmarking, despite all the benefits that this tool provides to all sides.

**KEYWORDS:** Business Tourism. Business Travel. *Benchmarking*.

---

<sup>1</sup> Graduanda, PUC Minas – campus Poços de Caldas, curso de Administração, Av. Padre Francis Cletus Cox, nº1661, Jardim Country Club, 37701-355, Poços de Caldas, MG

<sup>2</sup> Professora, Mestre em Educação, Docente da PUC Minas – campus Poços de Caldas, curso de Administração, Av. Padre Francis Cletus Cox, nº1661, Jardim Country Club, 37701-355, Poços de Caldas, MG, Brasil, [luciane@pucpcaldas.br](mailto:luciane@pucpcaldas.br).

## 1 INTRODUÇÃO

O Turismo enquanto atividade econômica no Brasil está em constante expansão, possuindo um ambiente positivo, com dados que mostram o crescimento contínuo das intenções de viagem. Por outro lado, o faturamento das atividades de turismo no ano de 2009 foram inferiores a 2008, principalmente no ramo de turismo receptivo, no entanto, as empresas continuam a expandir o seu número de funcionários (EMBRATUR, 2010).

O Turismo de Negócios e Eventos é, por sua vez, um segmento do turismo que possui um dos maiores desempenhos dentre os demais. Possui características bastante específicas, como a oportunidade de equilíbrio nos períodos de sazonalidade, a alta rentabilidade, a possibilidade de se realizar em cidades menores, o uso de infra-estrutura de alta qualidade, valorizando assim o profissionalismo, o aumento da arrecadação de impostos, a contribuição para os negócios locais e o desenvolvimento científico e tecnológico.

Desta forma, segundo dados do Ministério do Turismo (2010), fatos como o desempenho da economia e a taxa de câmbio favorável, estimularam o faturamento no mercado das agências de viagens no Brasil, favorecendo, inclusive, a contratação de pessoal. Neste sentido, percebe-se uma evolução satisfatória nas vendas de pacotes nacionais e internacionais de 2009 para 2010. E é neste cenário de expansão tanto do Turismo de Negócios como o mercado de Agência de Viagens no Brasil, que o presente trabalho está contido.

Muitas empresas no Brasil e no mundo estão buscando cada vez mais uma melhor forma de realizar suas viagens a negócios, buscando qualidade e menores custos, segundo Pelizzer (2005), portanto passaram a criar departamentos destinados a esta administração, em alguns casos com parcerias com agências de viagens especializadas em Viagens Corporativas.

O Turismo contempla todas as atividades de lazer, negócios, dentre outros, realizadas por pessoas fora do seu ambiente habitual, portanto é uma das atividades econômicas que mais cresce nos dias de hoje no Brasil e no mundo, conforme dados da EMBRATUR (2009).

Portanto, para que se possa manter este alto nível de crescimento, é necessário a realização de pesquisas, para que se conheça o perfil da demanda, através de estudos de mercado e utilizando-se da completa segmentação, até que seja possível fazer uma análise segura. O comportamento dos turistas muda constantemente, surgindo assim, sempre novas perspectivas e motivações a serem atendidas, com produtos que satisfaçam aos seus desejos e necessidades.

O desenvolvimento tecnológico, a globalização e o crescimento da economia facilitam os

---

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

deslocamentos em busca, principalmente, de promoção e geração de negócios. Este fato fez com que se desenvolvesse um segmento muito particular no turismo, denominado Turismo de Negócios, muito difundido no mundo e no país, devido ao seu mercado próspero.

Neste sentido, as organizações atuais, apesar do advento da tecnologia, ainda precisam realizar muitos encontros para fins de negócios, uma vez que toda empresa precisa vender um produto ou serviço, para se constituir no mercado. O objetivo destas viagens abrange, segundo Ansarah (1999), reuniões de trabalho, fechamento de contratos e atividades impulsoras de um processo de negócio.

Neste contexto, gasta-se muito com viagens corporativas, configurando um movimento internacional sem precedentes (EMBRATUR, 2009). Para administrar os gastos e aumentar as facilidades para os empregados que viajam a serviço da companhia, muitas empresas têm seu próprio departamento de viagens. Nesta perspectiva, sabe-se que os nomes dos departamentos, as áreas onde pertencem e os serviços oferecidos, variam muito de empresa para empresa e, por este motivo, o presente trabalho trata em específico, de como as empresas lidam com este segmento internamente.

De acordo com o exposto, a problemática da pesquisa gira em torno da seguinte questão: Como as empresas podem utilizar a ferramenta de *Benchmarking* para melhorar seus departamentos de viagens corporativas?

As grandes empresas, tanto no Brasil quanto no mundo, buscam estar sempre se adequando a padrões de excelência, não só de seus produtos, mas também de seus serviços internos. O Turismo, por sua vez, é um ramo que exige conhecimento, criatividade e técnicas avançadas, uma vez que abrange diversos ramos e atividades que movimentam o mercado mundial (BENI, 2001). As despesas com viagens para uma empresa, por exemplo, podem representar um de seus maiores gastos e, se não há pessoas especializadas para administrá-las, podem se tornar um prejuízo financeiro.

Neste sentido, o *benchmarking* é a busca por melhores práticas no mercado, verificando como outras empresas a executam, a fim de superar a realização das mesmas e implementando-as em sua organização. Este processo busca ideias inovadoras e procedimentos mais eficazes para se obter um melhor desempenho na empresa e é por este motivo, que o presente trabalho consiste na aplicação de um *benchmarking* em empresas que possuem uma área dedicada ao controle de viagens corporativas, para que se possa encontrar melhores práticas.

Para a autora deste trabalho, o projeto trás um maior conhecimento e envolvimento com o departamento e com os processos que envolvem uma administração eficaz de viagens. Trás ainda uma maior noção do mercado de viagens corporativas no Brasil e de como as outras empresas lidam com estes gastos. Já para a sociedade, este trabalho poderá servir como base ou modelo para as

organizações que desejam criar uma área como a em questão ou para as que desejam melhorar os seus processos, uma vez que este é ainda um assunto recente no País e ainda não há muitos estudos dedicados a administração de viagens corporativas.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar, através de um *benchmarking*, como as empresas lidam internamente com suas viagens corporativas.

## 2 TURISMO: CONCEITOS E DINÂMICA

O Turismo pode ser entendido como “as atividades das pessoas que viajam ou permanecem nos lugares que não o seu ambiente normal por não mais do que um ano consecutivo, por lazer, trabalho ou outras razões”, segundo a Organização Mundial do Turismo (WTO) e a Divisão de Estatísticas das Nações Unidas (UNSAT), citadas por Cooper et al. (2001, p. 42). Este mesmo conceito já existe há muito tempo, como pode ser percebido pela definição criada em 1929, por Schwink citada por Barreto (2003): “Movimento de pessoas que abandonam temporariamente o lugar de residência permanente por qualquer motivo relacionado com o espírito, corpo ou a profissão”. O dicionário Oxford, em 1881, citado por Lopes (2010), definiu o turismo como a “teoria e a prática de viajar por prazer”. Para Cooper et al. (2001), o Turismo envolve indivíduos, empresas e lugares que, ao se combinarem de alguma maneira, proporcionam uma experiência de viagem.

Segundo Beni (2001), o Turismo é um eficiente meio de se promover a difusão de informações, atribuir novas perspectivas sociais, integrar socialmente, desenvolver a criatividade, promover o sentimento de liberdade mediante a abertura do mundo, dentre outros mais. Por outro lado, o Turismo pode causar danos em ambientes visitados, como a degradação e destruição de recursos naturais, a perda da autenticidade da cultura local, a descrição estereotipada do turista por falta de informação, a ausência de perspectivas para a população local, desintegração de comunidade, dependência de capital estrangeiro, dentre outros. Por este motivo, o Turismo deve ser tratado de forma séria e adequada, para que não deixe de ser uma atividade agradável a todas as partes envolvidas.

### 2.1 SISTUR

Há tempos há uma preocupação no meio acadêmico em saber se o Turismo é ou não considerado uma ciência e em qual status de desenvolvimento ele se encontra. Muitos teóricos internacionais e também estudiosos brasileiros têm estudado este tema a fundo, contribuindo assim

para a formação de uma nova ciência de cunho exato, humano e social.

Para Beni (2001), embora seus métodos e variáveis sejam os mesmos de outras ciências, o Turismo tem seu objeto de estudo próprio, que vai além de todas elas, incorporando-as e transformando-as. Esta busca por paradigmas e explicações é que caracteriza a multidisciplinaridade do Turismo, onde, segundo ele, a parte está no todo e o todo está na parte. O processo de construção de um conhecimento de cunho científico é, para Beni, contínuo, permanente e aberto, portanto não poderá ser jamais linear, estático e final.

O Turismo pode então ser considerado:

Um sistema aberto. Realiza trocas com o meio que o circunda e, por extensão, é interdependente, nunca auto-suficiente. (...) seu crescimento ocorre em função de uma série de variáveis. (BENI, 2001, p. 51).

Sistema, por sua vez, é um conjunto de atividades interligadas e que interagem entre si, visando um mesmo fim. Para se chegar a definição de um Sistema, deve-se levar em consideração, segundo Beni (2001): os objetivos totais; o ambiente do sistema; os recursos do sistema; os componentes do sistema; e a administração do sistema.

A partir do conceito de Sistemas e a conclusão de que o Turismo é um sistema, Beni criou o SISTUR, buscando situar o Turismo dentro de um sistema sintetizador que mostra suas múltiplas combinações de forças e energias, produzindo um modelo referencial. No Brasil, o SISTUR é administrado pelo Estado, através da EMBRATUR.

O diagrama do Sistema de Turismo permite a visualização de 3 conjuntos: o das Relações Ambientais, o da Organização Estrutural e o das Ações Operacionais. Cada componente desses 3 grupos pode ser considerado um subsistema que tem funções próprias e específicas. A figura 1 mostra o diagrama do SISTUR, segundo Beni (2001).

O Conjunto das Relações Ambientais comporta variáveis com as quais o turismo realiza trocas, sendo elas os subsistemas: ecológico, econômico, social e cultural. O Conjunto da Organização Estrutural, por sua vez, é formado pela Superestrutura, que se refere às organizações, tanto públicas quanto privadas, que conciliam a produção e a oferta dos serviços; e a Infraestrutura, considerando-se os serviços urbanos, saneamento básico, sistema viário e de transportes e organização territorial. Por fim, o Conjunto das Ações Operacionais é composto pelos subsistemas: Mercado, levando-se em conta 3 principais questões: “O que produzir? Como produzir? Para quem produzir?”; Oferta, que é a capacidade de atrair e colocar numa mesma região, uma certa quantidade de pessoas por um

determinado período de tempo; Produção, fatores combinados para resultar num produto turístico; Distribuição, sendo as medidas tomadas para que o produto ou serviço chegue ao consumidor; Demanda, a busca por serviços quando do deslocamento das pessoas de sua residência habitual, por um determinado período de tempo; e Consumo, levando em consideração um maior conhecimento no que diz respeito a hábitos, preferências, necessidades, entre outros aspectos, sobre seus consumidores (BENI, 2001).

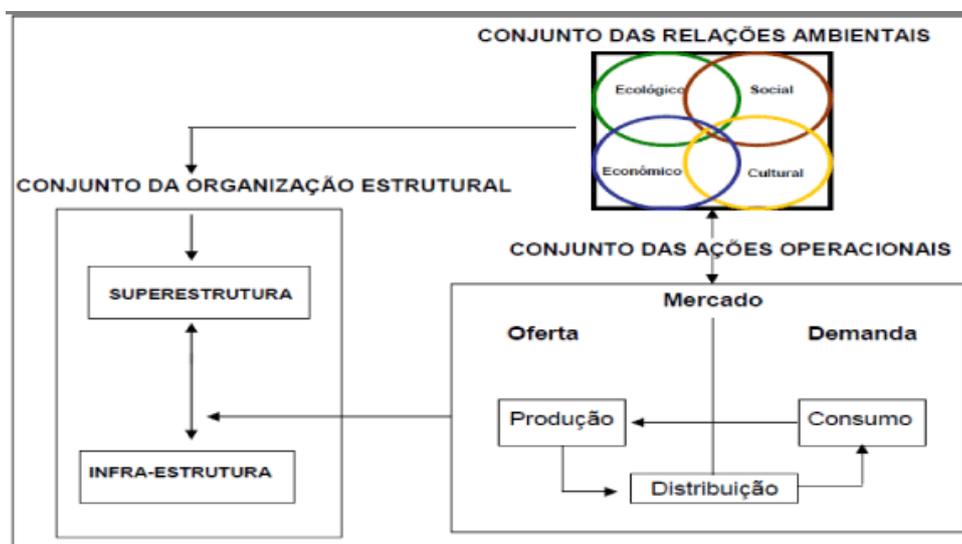


Figura 1: Diagrama do SISTUR.

Fonte: BENI, 2001.

## 2.2 Oferta Turística

Constitui-se por oferta turística, todos os recursos naturais ou culturais, responsáveis pela ida e permanência de um visitante em um determinado local, por um certo período de tempo. Estes recursos são, segundo Rose (2002), a matéria prima da atividade turística e a eles se agregam os equipamentos, bens e serviços que definem a oferta em um amplo sentido. Cooper et al. (2001, p. 43) cita e acredita que a melhor definição de Indústria Turística, baseada na oferta, é a de Leiper: “A indústria turística consiste em todas aquelas empresas, organizações e instalações destinadas a servir as necessidades e aos desejos específicos dos turistas”.

Neste sentido, a oferta turística pode ser dividida em alguns importantes grupos, segundo Rose (2002):

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

- Atrativos turísticos: conceito que varia de turista para turista, pois o que pode ser atrativo para uns, não possui o mesmo significado para outros. Estão relacionados com a motivação que leva o turista ao local e como ele o avalia. Seu valor é mais acentuado conforme seu diferencial, portanto se ele for único, terá um maior valor para o turista. Estes atrativos podem ser divididos em naturais e culturais. (ROSE, 2002)
- Infra- estrutura básica: é um elemento fundamental, podendo ser considerada uma pré-condição para o seu desenvolvimento. Itens como acessos, saneamento, energia, comunicação, vias de circulação e capacitação de mão de obra, são elementos básicos para a construção de um empreendimento turístico. Pode ser incluído neste item também, serviços como o transporte público, serviços bancários, de saúde, segurança, etc, que são elementos fundamentais do turismo.
- Infra- estrutura turística: o produto turístico é composto também pelos serviços que o turista irá usufruir durante sua visita, para torná-la mais satisfatória. É dividido entre diversos tipos, sendo os mais importantes: Meios de hospedagem; Restaurantes; Agenciamentos; Transportes turísticos; Locação de veículos; Eventos; e Comércio turístico. (ROSE, 2002)

Desta forma, entende-se que o produto turístico é abstrato, necessita da presença do cliente no local de produção, não é estocável, é sazonal e sua demanda é heterogênea. (ROSE, 2002).

## 2.3 Demanda Turística

A demanda turística é, segundo Balanzá e Nadal (2000), formada pelo conjunto de consumidores de bens e serviços turísticos, que têm necessidades e desejos a serem atendidos. Para Cooper et al. (2001), as definições de demanda variam de acordo com as perspectivas de quem a está escrevendo e que todas estas abordagens são úteis, exemplo: os economistas introduzem a idéia de elasticidade, que descreve a relação entre demanda e preço; os geógrafos trazem uma ampla gama de influências que determinam a demanda, incluindo não somente quem participa do turismo efetivamente, mas também aqueles que desejam participar, mas não o fazem por algum motivo; já os psicólogos examinam a interação entre a personalidade, o ambiente e a demanda turística.

Os destinos turísticos costumam passar por grandes variações em seu perfil de turistas ao passar do tempo, o que pode ser ocasionado por mudanças políticas, desastres naturais, melhoria na infraestrutura, concorrência, entre outros. Ou ainda que o destino não se altere, o perfil do turista que o

visita muda constantemente. Desta forma, a demanda turística é formada por diversos tipos de turistas, que podem ser divididos em diversas formas e a definição do seu perfil é de extrema importância para que se defina quais as estratégias a serem utilizadas na oferta.

## 2.4 Segmentação de Mercado

Os clientes do mundo atual já não se satisfazem facilmente, os turistas, portanto, não podem ser tratados de maneira simples, eles exigem particularidade e diferenciação, com roteiros turísticos que se adaptem as suas necessidades, preferências e situação pessoal. Para que as empresas possam acompanhar seus públicos, é necessário criar estratégias únicas e específicas, facilitando a inserção e o posicionamento do mercado, fato este que justifica a segmentação de mercado (ANSARAH, 1999).

Segmentar o mercado, segundo Ansarah (1999), significa separá-lo em grupos que possuem as mesmas necessidades e desejos para entendê-los antes do consumo e assim tentar atingi-los de forma adequada. A segmentação e a escolha de um público alvo devem ser as primeiras estratégias de marketing de uma empresa, a partir de então se conhecerá de forma mais profunda sobre a cultura, os gostos e comportamentos do nicho escolhido, o que poderá contribuir para a adequação de seus produtos e a eliminação da concorrência.

A ampliação dos mercados, o aumento da oferta e a necessidade de satisfazer os clientes são razões que também levam os empresários a optarem por segmentar ou não. Portanto, são claros os benefícios de um empreendimento com segmentação de mercado: segundo Ansarah (1999), ao encontrar o correto nicho de seu produto, uma empresa tem a chance de oferecer uma maior proximidade com seus consumidores, produtos a preços competitivos, curtos canais de distribuição, pontos de venda mais adequados, economia em escala, além de escolher corretamente os melhores veículos de publicidade que irão atender o público selecionado.

Existem diversas maneiras de se segmentar um mercado e, para que isto dê certo, é necessário entender profundamente as ofertas e demandas do destino. Para o Turismo, as principais modalidades são: geográfica, demográfica, socioeconômica, por padrões de consumo, por benefícios procurados, estilo de vida, personalidade e classe econômica. As empresas locais que compõem a oferta turística, bem como os organismos municipais são importantes fontes de informações e, se as entidades interessadas souberem aproveitar estes dados, poderão traçar as estratégias ideais para atrair seu público alvo. Por fim, entende-se que, quando mais segmentado for o mercado, haverá maiores benefícios, como a identificação de oportunidades, a comparação, para que se possa identificar pontos

insatisfatórios e corrigi-los e também a alocação de recursos, estes são elementos bases para o sucesso estratégico de uma empresa no ramo do turismo (COBRA, 2001).

## 2.5 Turismo de Negócios

O termo Turismo de Negócios pode ser considerado controverso, uma vez que a maioria das pessoas relaciona a palavra Turismo a atividades de lazer, portanto os profissionais do setor, segundo Ferreira e Wada (2010), preferem utilizar termos como Viagens Corporativas ou Viagens de Negócios. Mas independente da expressão, este ramo tão importante do Turismo pode ser entendido como:

O conjunto de atividades de viagem, de hospedagem, de alimentação e de lazer praticado por quem viaja a negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial ou para conhecer mercados, estabelecer contatos, firmar convênios, treinar novas tecnologias, vender ou comprar bens ou serviços. (ANDRADE apud ANSARAH, 1999, p. 35)

Os deslocamentos para fins de negócios ocorrem desde as civilizações antigas, mas se tornaram comuns com a Revolução Industrial, quando foram facilitadas pelas melhorias dos meios de transporte e comunicação. Para Ansarah (1999), pensava-se há anos atrás que, com a criação de novas tecnologias, diminuir-se-ia a quantidade de viagens a negócios, porém a própria globalização trouxe a necessidade de contato na hora de vender, negociar ou repassar uma tecnologia. Para certas empresas, até mesmo no Brasil, gasta-se muito com viagens de funcionários a negócios. A procura é tão grande que criou-se uma segmentação dentro do Turismo de Negócios chamada Viagens Corporativas.

Neste sentido, para se obter vantagens sobre os encontros de negócios, é necessário se analisar os deslocamentos que ocorrem com esta finalidade, pois eles dependem de forma expressiva, do status econômico da localidade e da existência de centros de pesquisas e estudos referenciais na área em que atua. Por estes motivos, não é possível que as organizações turísticas criem atrativos que tragam turistas de negócios, a menos que se desenvolvam feiras ou se estimulem visitas técnicas. Portanto, é dever das empresas privadas, junto as públicas, definir estratégias para aumentar a permanência do turista no local, bem como estimular a oferta de serviços qualificados e estruturas adequadas (EMBRATUR, 2010).

Os funcionários que viajam a negócios costumam ser exigentes, portanto as organizações têm buscado Agências de Viagens como parceiras para identificar preços e atendimento diferenciado para todos os serviços oferecidos pelo turismo. As agências de *Corporate Travel* têm atuado com parceria as empresas na administração das viagens corporativas, podendo disponibilizar inclusive, postos de

atendimento interno, de maneira a facilitar a entrega do serviço (ANSARAH, 1999).

As agências de turismo são empresas privadas, que visam lucro e que agem de maneira a intervir entre a oferta e a demanda de produtos turísticos, vendendo-se informações, conhecimentos e conteúdo voltado ao turismo. Um dos segmentos mais interessantes para as agências de turismo são, segundo Pelizzer (2005), as contas corporativas representadas pelos clientes pessoas jurídicas.

Para se compreender melhor o segmento, é importante que se conheça também o perfil do turista de negócios. Segundo a EMBRATUR (2009), há algumas características semelhantes, como o ensino superior, alto poder aquisitivo, exigência por praticidade, comodidade e atendimento de qualidade e a realização altos gastos. Resultados da Pesquisa do impacto econômico dos eventos internacionais realizados no Brasil (2007-2008) mostram ainda os seguintes aspectos em relação a maioria: a faixa etária varia entre 35 e 44 anos; possuem nível de formação superior; são empregados do setor privado; a faixa de renda mensal é de até US\$3.000,00; viajam sozinhos; a organização da viagem foi por agência de turismo; hospedaram-se em hotéis; e o gasto médio diário individual foi de US\$ 285,10.

Neste sentido, entender os conceitos básicos relacionados ao ramo, levantar recursos, pesquisar as legislações cabíveis, conhecer o perfil do turista, desenvolver pesquisas de demanda, identificar diferenciais competitivos e tomar ações em conjunto de organizações públicas e privadas, são ações que poderão incrementar a promoção do Brasil como um referencial no quesito viagens de negócios, colaborando assim para o desenvolvimento do país perante o cenário mundial.

## **2.6 Agenciamento de viagens**

O universo onde está contemplado o Turismo é bastante amplo, abrangendo diversos ramos e atividades que movimentam a economia mundial. Como exemplo neste sentido, podemos citar o momento entre o desejo de viajar e a espera pela conclusão da escolha, onde há pessoas, empresas e diversos meios de comunicação que se reúnem para atender as necessidades e exigências dos turistas, fazendo com que eles sintam conforto, comodidade, segurança e realização pessoal, segundo Beni (2001).

As agências de viagens, que fazem parte do setor terciário da economia, o de serviços, podem ser consideradas interdependentes do crescimento do turismo e são divididas entre emissivas, sendo aquelas especializadas em pacotes externos, tanto nacionais quando internacionais, e ainda receptivas, responsáveis por servir a própria localidade, recepcionando os turistas. Mas segundo Tomelin (2001), há

ainda uma divisão mais detalhada, em seis diferentes tipos, porém a mais utilizada é a Agência de Viagens Detalhista, que não elabora seus próprios produtos, revendendo pacotes organizados por empresas ou operadoras maiores.

Atualmente, os agentes de viagens estão sendo cada vez mais afetados pela globalização e o advento da tecnologia, e as agências passam neste momento, a atuarem como uma espécie de consultoria de turismo, como explica a já citada tendência da desintermediação, deixando de praticar o que sempre foi praticado no mercado, ou seja, a prestação de serviços entre o tripé do turismo e os clientes e passando a assumir uma posição comercial no mercado, a de prestador de serviços ao consumidor final, tornando-se consultores que cobram taxas de reintermediação como pagamentos por seus serviços especializados prestados ao cliente, com base nos conhecimentos técnicos de sua profissão (TOMELIN, 2001).

## **2.7 Benchmarking**

Há um termo em japonês, *Dantotsu*, cujo significado é ser o melhor dos melhores ou obter o maior desempenho empresarial, que deu origem ao que conhecemos hoje por *Benchmarking* (RODRIGUES, 2000). O *Benchmarking* é um instrumento estratégico, segundo Pinto (2007), pelo qual as organizações procuram desenvolver melhorias no seu processo de gestão, através de uma “troca de experiências” com outras organizações que possuem processo semelhante. Nesta técnica, haverá sempre uma empresa considerada “doadora” e outra “receptora”. Neste sentido, o *Benchmarking* pode ser definido como:

O processo contínuo de medição dos produtos, dos serviços, e das práticas em relação aos melhores competidores ou aquelas empresas reconhecidas como líderes mundiais. (CAMP apud DAVIS et al, 1999, p. 128)

O *Benchmarking* é, conforme dito anteriormente, uma comparação de desempenhos, a fins de se obter melhores práticas no mercado e portanto, pode ir além dos limites tradicionais de uma empresa, segundo Davis et al. (1999), fornecendo oportunidades para a utilização de estratégias inovadoras para melhorar o desempenho organizacional. A Xerox foi a empresa pioneira na utilização desta ferramenta, estudando como a L.L. Bean de Freeport, uma conhecida empresa de entregas, aumentou sua confiabilidade e rapidez dos serviços, para que então pudesse entregar mais rapidamente seus produtos aos clientes.

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

Desta forma, segundo Davis et al. (1999), existem quatro categorias de *Benchmarking*: Interno: utilizado para comparações entre processos similares dentro da própria empresa; Competitivo: é uma comparação entre a empresa e o seu competidor direto mais forte, o que mostrará como a empresa está em relação as demais no mercado; Funcional: realiza comparações com as melhores áreas funcionais, independente do setor de atuação; e Genérico: este indicador preocupa-se com processos de trabalho específicos que são praticamente os mesmos para todas as empresas que realizam estes processos.

Desta maneira, Robert Camp, citado por Davis et al. (1999), identificou cinco fases consideradas necessárias para se obter sucesso na aplicação da técnica de *Benchmarking*: Planejamento: identifica as áreas onde deverá ser realizado o *benchmark*, quais as empresas utilizadas para comparação, quais os dados a serem coletados e qual o modo da coleta; Análise: foca um entendimento profundo dos processos da organização da organização em questão e também da utilizada como referência; Integração: utiliza-se os resultados encontrados nas duas primeiras fases, para definir quais áreas serão modificadas; Ações: os dados devem ser transformados em ações, onde quem é responsável por conduzir a atividade deverá determinar como os resultados obtidos anteriormente podem ser aplicados da melhor maneira possível nos processos existentes; e Maturidade: quando as melhores práticas do mercado foram aplicadas a todos os processos relevantes da empresa, fazendo com que esta obtenha um desempenho superior.

Com a globalização e velocidade que as mudanças ocorrem nos dias de hoje, nenhuma empresa mais pode, de maneira isolada, dominar todos os seus processos operacionais, de forma a garantir o seu progresso perante a concorrência. Desta forma, o *benchmarking* pode ser aplicado como um importante instrumento de auxílio nos processos de melhoria da organização, para que esta não tenha mais a necessidade de reinventar o que as outras empresas já fazem melhor, mas sim, apenas aplicá-los em sua empresa, tornando- os ainda mais completos, agregando e criando benefícios, a fim de aumentar a competitividade no mercado (BENCHMARKING..., 2012).

Segundo Kotler (1994), o *benchmarking* envolve processos de trabalho, funções administrativas e desempenho organizacional, para no final, entregar valor. Neste sentido, o *benchmarking*, quando bem aplicado, trás inúmeras vantagens às organizações, dentre elas, melhoria da qualidade organizacional, redução de custos, criação de uma nova cultura, baseada em novas idéias, capacidade de mudança e adaptação ao novo, possibilidade de comparação dos processos e a verificação de que nível a empresa se encontra perante as demais no mercado em relação a determinado processo, melhora o conhecimento da própria organização, identificação de áreas que precisam de melhorias e

definição de objetivos reais a serem seguidos, estimula a integração de áreas da empresa e motiva a equipe para torná-la participativa. (BENCHMARKING..., 2012)

Por outro lado, o *benchmarking* possui algumas dificuldades, segundo Januário e Carpinetti (2003), principalmente para a coleta de dados. O desafio desta etapa é identificar as fontes que poderão fornecer informações úteis, pois nem sempre as informações necessárias estarão disponíveis para divulgação, principalmente em casos de empresas concorrentes. O grau de dificuldade da obtenção de informações pode ser observado na figura 2.

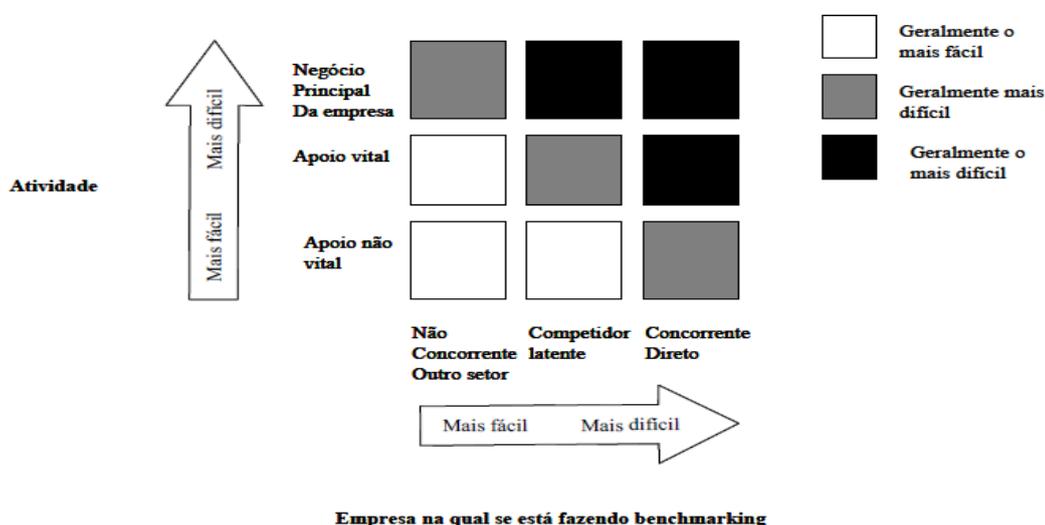


Figura 2: Atividades x Facilidade de levantamento de dados.  
Fonte: BOXWELL, citado por JANUÁRIO; CARPINETTI (2003).

Desta forma, segundo Januário e Carpinetti (2003), é possível identificarmos que alguns dados são mais fáceis de serem obtidos do que outros. O *Benchmarking* possui as seguintes fontes externas para a coleta de dados: análise de produtos, fontes na empresa, informações de domínio público, associações profissionais e comerciais, analistas do setor, distribuidores, clientes, bases de dados (internet), visitas e reuniões pessoais. Por fim, o mais importante é que se deixe claro o interesse de parceria na troca de dados, para que haja uma contra-partida e um estímulo a participação do estudo. Por fim e apesar das restrições, o *benchmarking* ainda é, para Kotler (1994), um dos melhores recursos de idéias para melhorar a competitividade da empresa.

## 2.8 Metodologia

O presente trabalho consiste em uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos

através de um *benchmarking* para a aplicação prática e dirigida a identificar melhores práticas entre empresas, em relação a maneira com a qual elas lidam com suas viagens corporativas.

Desta forma decidiu-se, quanto aos objetivos, fazer uma pesquisa descritiva, cujo método de abordagem foi qualitativo, através de pesquisa de campo e utilizando como instrumento o questionário, enviado via email aos sujeitos da pesquisa, que foram funcionários das empresas pesquisadas. Todos os materiais coletados foram analisados em sua totalidade pela autora. Por fim, em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é, durante todo o seu processo, bibliográfica, pois será baseada em livros, artigos e textos referentes ao tema em geral.

É necessário salientar, que houve certa dificuldade na realização deste artigo, principalmente no momento de coleta de dados, pois antes de encontrar as empresas que concordariam em participar da pesquisa, houve diversas tentativas em vão com outras empresas, que não quiseram se expor. Porém esta dificuldade já é comum e considerada uma característica da própria ferramenta *benchmarking*, conforme será descrito no decorrer do trabalho, portanto, isto já era esperado quando decidiu-se pela escolha do tema.

## 2.9 Pesquisa

O presente artigo consistia, inicialmente, na aplicação de um *benchmarking* entre empresas que possuem áreas destinadas a administração de viagens corporativas, mas com o decorrer da aplicação dos questionários, identificou-se que nem todas as organizações entrevistadas possuem um departamento específico para este tipo de serviço, portanto decidiu-se mostrar neste trabalho, como algumas empresas lidam de uma maneira geral com suas viagens a negócios.

O Turismo, para Beni (2001), vai além de várias ciências, incorporando-as em si, e seu cunho científico está ainda sendo formado, de maneira contínua, permanente e aberta, formando portanto um sistema interdependente e nunca auto-suficiente, dependendo sempre de inúmeras variáveis. Dentre estas variáveis, pode-se citar a oferta turística, que envolve todos os recursos naturais ou culturais, responsáveis pela ida e permanência de um turista em um certo local; outra variável importante é a demanda turística, que é o conjunto de consumidores de bens e serviços turísticos, que têm necessidades e desejos a serem atendidos.

Neste sentido, uma forma de se conseguir atender as necessidades do cliente, é separando-os em grupos. Desta forma, é possível entender o cliente, antes do consumo, para que ele seja atingido de maneira adequada. Dentre os benefícios da segmentação, está a chance de oferecer uma maior

---

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

proximidade aos consumidores, produtos a preços competitivos, curtos canais de distribuição, pontos de venda mais adequados, economia em escala e a escolha correta dos melhores veículos de publicidade que irão atender o público selecionado.

Desta forma, após a segmentação, pode-se chegar a um tipo de turismo em específico, que é justamente o tratado neste trabalho, o turismo de negócios, que é considerado uma atividade econômica que apresenta números cada vez mais expressivos, ocorrendo desde as mais antigas civilizações e sendo mais popularizado com a globalização, que trouxe ainda mais a necessidade de contato na hora de vender, negociar ou repassar uma tecnologia. Diferente de outros tipos do turismo, no turismo de negócios não é possível que as organizações turísticas criem atrativos que tragam visitantes, pois eles dependem do status econômico do local e da existência de centros de pesquisas e estudos referenciais da área de atuação, desta forma, é de total dever de empresas privadas e públicas, a definição de estratégias para aumentar a permanência do turista no local, bem como estimular a oferta de serviços qualificados e estruturas adequadas. Neste sentido, os funcionários que viajam a negócios costumam ser exigentes, portanto estudar como a dinâmica das viagens corporativas é realizada, contribui para um melhor entendimento do próprio turismo de negócios.

Assim, para estudar e mostrar os departamentos que cuidam das viagens corporativas nas empresas, foi escolhido um *benchmarking* inserido na categoria genérica, pois foi destinado a um processo específico, o de viagens corporativas, e por isso pôde ser aplicado em qualquer empresa que possua processo semelhante, independente do tamanho ou área de atuação.

Na primeira fase do *benchmarking*, o planejamento, caracterizado pela identificação da área onde deverá ser realizado o *benchmark*, quais as empresas utilizadas para comparação, quais os dados a serem coletados e qual o modo da coleta, identificou-se que a empresa utilizada como base seria a denominada empresa A. A área de realização foi a de viagens corporativas, as demais empresas que participaram da pesquisa foram as Empresas B, C, D e E, os dados que deveriam ser coletados (apêndice A) e que a forma de pesquisa seria via questionários aplicados com os responsáveis pelos departamentos nessas organizações. O primeiro contato com as empresas escolhidas ocorreu via telefone ou e-mail em alguns casos, e as empresas que se dispuseram a participar da pesquisa, responderam o questionário enviado via e-mail aos entrevistados.

As empresas escolhidas para participar do *benchmarking*, são totalmente diferentes em todos os quesitos, como ramo de atuação, locais em que atuam, número de funcionários e nenhuma possui algum tipo de concorrência entre si, porém ainda assim, os nomes das empresas serão mantidos em sigilo. Inicialmente, pretendia-se realizar esta pesquisa com um número maior de empresas, por isso

---

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

foram contatadas cerca de 20 organizações, porém somente as descritas a seguir concordaram participar do estudo.

Neste sentido, pode-se caracterizar as seguintes empresas, com base nas respostas obtidas através dos questionários:

- Empresa A: multinacional com cerca de 7.000 funcionários no Brasil, possui uma área de viagens corporativas chamada Travel&Expense, que se encontra inserida na área financeira da empresa. É responsável pela administração das viagens corporativas, desde sua solicitação ao controle de gastos. Possui atualmente 7 funcionários, com áreas de formação entre Administração, Economia, Contabilidade, e Relações Internacionais. O departamento terceiriza alguns serviços, como o próprio agenciamento de viagens, a emissão de cartões e os serviços de *leasing* de veículos, além disso, possui parcerias com hotéis, taxis, companhias aéreas e locadoras de veículos. A área possui diversos controles e análises de gastos, que evitam qualquer tipo de fraude ou violação da política interna de viagens da empresa, além disso, toda viagem e despesa passam por aprovação do gestor imediato do funcionário. A empresa trabalha com cartões corporativos, adiantamentos de viagens e reembolso de despesas; há um sistema específico e global destinado a prestação de contas, onde o funcionário cria seu relatório, anexa todos os comprovantes e envia para as devidas aprovações e análises.
- Empresa B: empresa nacional com cerca de 270 funcionários. As viagens corporativas ficam por responsabilidade do departamento de Supervisão Financeira, que faz parte da Gerência Financeira da empresa. A área como um todo é responsável por pagamentos a fornecedores e controle bancário, bem como a administração de viagens. Possui ao todo 4 funcionários, formados na área contábil. Terceiriza-se a emissão de passagens por uma agência de viagens e não há parceria na prestação de serviços. O controle dos gastos é feito inicialmente através da aprovação orçamentária anual, onde cada setor da empresa estima o valor a ser utilizado naquele exercício, denominando-o Despesas de Viagens. Há um acompanhamento mensal das despesas e, havendo divergências, os gestores deverão apresentar as devidas justificativas. O departamento possui ainda uma Norma para Despesas de Viagens a ser seguida por quem viajará pela empresa. Os gastos são realizados via adiantamento e, após a realização da viagem, o funcionário efetua os acertos decorrentes no qual poderá haver ou não um reembolso, e apresenta todos os devidos comprovantes. A empresa possui um sistema integrado, no qual se faz um controle de cada viagem, desde sua solicitação até a prestação de contas.

---

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

- Empresa C: multinacional com cerca de 9.000 funcionários no Brasil, possui um departamento nomeado Coordenação de Viagens e Eventos América do Sul, com 4 funcionários formados em Administração, gestão de serviços e comércio exterior. Possui terceirização de agenciamento de viagens, locação de veículos e consultoria comercial e não há parcerias na prestação de serviços. O controle de gastos é feito pela gestão direta, através da análise mensal de desempenho. A empresa possui uma política de viagens, definida de acordo com o nível hierárquico do colaborador; trabalha com cartões corporativos e reembolsos com base na política e tanto a prestação de contas, quanto sua aprovação, ocorrem via sistema de gestão eletrônico.
- Empresa D: multinacional com cerca de 200 funcionários no Brasil, não possui um departamento específico para viagens, estando sua administração inserida na área de Recursos Humanos da empresa, que é responsável pelas reservas de hotéis, passagens aéreas, locação de veículos e, quando necessário, emissão de passaportes ou vistos. Nele, 6 funcionários com formação em Administração e Economia, prestam serviços de departamento pessoal e gerenciamento de viagens. Há terceirização no agenciamento de viagens e também de serviços de taxi, não havendo parcerias em outros serviços. O controle dos gastos é feito pela área financeira centralizada na sede, seguindo a política da empresa, que trabalha tanto com cartões corporativos, quanto com adiantamentos e reembolsos. Após a viagem, o funcionário emite um relatório no sistema, com todos os comprovantes de despesas e a aprovação passa pela chefia imediata, sendo enviado posteriormente ao departamento financeiro.
- Empresa E: empresa nacional com cerca de 2.000 funcionários. Não possui um departamento específico de viagens, ficando a cargo de cada setor a solicitação, o controle e a administração deste processo. Não há nenhum serviço terceirizado ou parcerias em relação a viagens e o controle dos gastos é feito via orçamento pactuado mensalmente em reunião com a Presidência. A empresa não possui uma política de viagens definida e trabalha apenas com reembolsos e adiantamentos, feitos através de Ordens de Compra.

O Quadro 1 mostra um resumo das principais características descritas anteriormente das empresas.

Conforme identificado pelas descrições acima, cada departamento exposto é diferente entre si, não havendo muitos padrões significativos que possam ser destacados, levando em consideração as semelhanças entre as empresas, como o número de funcionários, ou entre as nacionais e as multinacionais.

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

Empresa	Tipo	Funcionários	Área responsável pelas viagens	Possui agência de viagens terceirizada?	Possui Política de Viagens?	Possui sistema específico de viagens?	Tipos de Gastos
A	Multinacional	7000	Área de viagens	Sim	Sim	Sim	Cartão Corporativo, Adiantamento e Reembolso
B	Nacional	270	Supervisão Financeira	Sim	Sim	Sim	Adiantamento
C	Multinacional	9000	Área de viagens	Sim	Sim	Sim	Cartão Corporativo e Reembolso
D	Multinacional	200	Recursos Humanos	Sim	Sim	Sim	Cartão Corporativo, Adiantamento e Reembolso
E	Nacional	2000	Não há	Não	Não	Não	Adiantamento e Reembolso

**Quadro 1: Quadro comparativo das principais características das empresas.**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Em relação aos departamentos, apenas as empresas A e C possuem uma área específica para o serviço de viagens corporativas, onde os nomes variam. A empresa D não possui um setor único para viagens, mas este serviço fica a cargo de Recursos Humanos, o que ocorre também com a empresa B, porém nela, a Supervisão Financeira é a responsável.

O número de funcionários que trabalha nestes departamentos também varia, estando numa média de 5 pessoas por empresa. Já dentre as formações, a mais comum é a administração de empresas. É importante destacar que nenhuma das empresas possui algum especialista em turismo nos departamentos, exceto nos serviços terceirizados, como o agenciamento de viagens.

Dentre os serviços prestados pelas áreas de viagens, de maneira geral, pode-se verificar que as empresas A, B e C cuidam das viagens como um todo, desde o agenciamento até o próprio controle posterior. A empresa D por sua vez, possui no RH apenas a preocupação em garantir as viagens, estando a parte de fiscalização dos gastos, a cargo de outro setor da empresa e o qual não foi possível obter acesso.

Uma viagem não inicia quando se entra na estrada, mas sim quando começam -se os preparativos para ela. Por este motivo, é de fundamental importância um planejamento de viagem e, quanto antes ele começar, maiores são as chances de sucesso, cumprindo-se o objetivo e não indo além do orçamento. Teoricamente, isto é fácil, mas na prática ela envolve inúmeras decisões. Desta forma, é de extrema importância que uma empresa possua um departamento destinado a viagens corporativas, pois

---

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

quanto mais se estudar o destino, maiores serão as chances de prever problemas e identificar oportunidades e, considerando que o funcionário que estará em viagem pode não ter tempo e até vontade de procurar as melhores opções, ter alguém que faça isso por ele seria importante para garantir o sucesso da viagem, cumprindo assim com o objetivo proposto.

A terceirização do agenciamento de viagens é comum entre as empresas A, B, C e D, garantindo assim um melhor serviço prestado. Dentre os outros serviços terceirizados, houve uma semelhança entre as multinacionais A e C, em relação a locação de veículos. As únicas empresas que possuem outros parceiros que podem garantir um melhor serviço de viagem e até trazer redução de custos são A e D. Conforme dito anteriormente, as agências hoje atuam como uma espécie de consultoria de turismo, deixando de praticar o que sempre foi praticado e passando a assumir uma posição comercial no mercado, a de prestador de serviços ao consumidor final, tornando-se consultores que cobram taxas de reintermediação como pagamentos por seus serviços especializados prestados ao cliente, conhecido no mundo corporativo como *Transaction Fee*.

Com relação a políticas e controles, as empresas A, B, C e D possuem tudo bem definido e estruturado e, conforme já dito anteriormente, apenas a empresa D não realiza este serviço junto a área de viagens. Percebe-se ainda que as 3 multinacionais (A, C e D), trabalham com cartões corporativos, que são uma forma de pagamento com finalidades específicas, limites estabelecidos em normas e com prestação de contas pelos usuários; além de reembolsos, que ocorrem quando o funcionário paga os gastos de sua viagem com seu próprio dinheiro e em seguida solicita a devolução deste valor pela empresa; e/ou adiantamentos, caracterizados pelo depósito de uma certa quantia ao viajante, para que ele venha a utilizar durante a viagem, presentes também em B e E.

O processo de prestação de contas ocorre via sistema específico e mediante a apresentação e confirmação dos gastos, nas empresas A, B, C e D, bem como a aprovação das despesas pelos níveis hierárquicos superiores.

A empresa E, por sua vez, possui um processo único e totalmente divergente das demais apresentadas neste trabalho. Apesar de não possuir uma área de viagens, não terceirizar serviços, possuir parceiros ou um sistema dedicado a prestação de contas, ela trabalha com adiantamentos e reembolsos, além de possuir prestações de contas e controles feitos diretamente pela Presidência da empresa.

A partir destas comparações e de todo referencial estudado, foi possível identificar quais empresas estão em um melhor patamar em relação às outras, no quesito viagens de negócios e as demais fases do *Benchmarking* (integração, ação e maturidade) deverão ser seguidas pelas empresas

que aceitem ser modificadas, transformando os dados em ações.

Desta forma, a maior oportunidade de melhoria, comparando-se as organizações estudadas, está na empresa E, pois trata-se de uma empresa de grande porte, mesmo não sendo uma multinacional. Seria de grande importância implantar um departamento de viagens, ainda que possua apenas um funcionário, mas onde fosse possível trazer para os funcionários de viagem e também para a empresa, uma maior comodidade, padronização, controle, bem como oportunidades de parcerias e redução de custos, evitando também as fraudes e abusos no turismo de negócios.

Quanto a empresa D, se fossem unificados os serviços de viagens e de controles, deixando ou nas mãos de RH, ou em Finanças, seria mais fácil identificar oportunidades e melhorias para a empresa como um todo.

As empresas A e C já apresentam uma área destinada a viagens bastante desenvolvida, comparada as demais empresas pesquisadas, não havendo grandes oportunidades de melhorias identificadas por este *benchmarking*. Considera-se, portanto, que são empresas modelo na gestão de viagens corporativas. Neste mesmo patamar, segundo a opinião da autora deste trabalho, encontra-se a empresa B, que mesmo sendo nacional, menor em número de funcionários e não possuindo uma área de viagens específica, transmite obter bom nível de estruturação e desenvolvimento, podendo também ser um exemplo para empresas do mesmo porte.

Por outro lado, apesar de o *benchmarking* não ter produzido novidades para algumas empresas, o referencial teórico mostra, por sua vez, algumas oportunidades não só para as empresas que se preocupam com suas viagens a negócios, mas também para todas as organizações envolvidas com o turismo de negócios. Nesta perspectiva, pode-se, através da análise dos resultados, elaborar algumas sugestões:

- Mapeamento do SISTUR, a fim de identificar todas as variáveis que influenciam na atividade do turismo, sendo elas: ecológicas, econômicas, sociais ou culturais, bem como sua superestrutura e infra-estrutura, e por fim o mercado, a oferta, a produção, distribuição, demanda e consumo;
- Melhorar a oferta de produtos turísticos para atrair o público, possuindo destinos preparados, principalmente quando se trata de turistas de negócios que possuem tantas especificidades;
- Identificar a demanda turística, segmentando o mercado para atraí-la;
- Possuir sempre um profissional da Administração, responsável pela gestão, mas também um profissional do Turismo, cuidando da técnica;
- Utilizar da ferramenta de *benchmarking*, conscientizando-se que ela é um instrumento de

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

melhoria e identificação de novas oportunidades;

- Possuir uma área de viagens em empresas que possuam funcionários que necessitam viajar a negócios, para garantir conforto, comodidade, melhores oportunidades e preços, fiscalização e controle de gastos.

Desta forma, as empresas que optarem por criar ou manter uma área de viagens corporativas, aplicando *benchmarks* e se importando com o Turismo como um todo, poderão adquirir um excelente nível de excelência em seus serviços.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tinha por objetivo geral, a aplicação de um *benchmarking* entre empresas que possuem departamentos direcionados a administração de viagens corporativas, mas é preciso salientar que, no decorrer do trabalho, percebeu-se que nem todas as organizações estudadas possuíam uma área específica para este serviço, o que tornou a pesquisa uma identificação de como as empresas lidam internamente com suas viagens a negócios. Dentre os demais objetivos, procurou-se explicar em que consiste um departamento dedicado a administração de viagens corporativas; apresentar o *benchmarking* e mostrar suas vantagens enquanto ferramenta de gestão; e identificar melhores práticas e procedimentos inovadores, em relação a controles e serviços oferecidos por um departamento de viagens de uma empresa.

Nesta perspectiva, o turismo de negócios, apesar de ser considerado controverso por alguns autores que relacionam o termo “turismo” ao lazer, tem se tornado cada vez mais comum e relaciona diversas variáveis para se obter uma negociação, venda ou repasse de tecnologia. O turista de negócios, por sua vez, costuma ser bastante exigente, buscando sempre praticidade, comodidade e bom atendimento, o que faz com que as empresas procurem parcerias com agências de viagens e/ou possuam departamentos internos específicos para este serviço.

Para que fosse possível definir um departamento de viagens, a escolha do *benchmarking* foi de extrema importância, pois com esta ferramenta, identificou-se o que as empresas pesquisadas fazem de melhor, sendo possível identificar boas práticas de departamento de viagens corporativas.

Com as respostas obtidas, foi possível entender de maneira geral, em que consiste um departamento de viagens corporativas dentro de uma empresa e, conforme as organizações estudadas, esta área pode ser responsável por administrar desde as intenções e solicitações de viagens, até os

controles dos gastos envolvidos. Há departamentos que possuem parcerias com hotéis, locadoras, companhias aéreas e até agências de viagens terceirizadas, exclusivas para a emissão de passagens, reservas de hotéis e veículos, a fins de obter qualidade e melhores ofertas, com consultores especializados. Além disso, é possível trabalhar com cartões corporativos, adiantamento e/ou reembolsos, cujas despesas poderão ser aprovadas posteriormente pelo superior, pela gerência ou pela área de viagens, via sistema de prestações de contas. Algumas empresas possuem definida uma política de viagens, de modo a alinhar seus processos e procedimentos com os funcionários, o que facilita no controle dos gastos.

Analisando com maior profundidade os dados obtidos, percebe-se que o *benchmarking* é uma ferramenta estratégica que deve ser considerado um processo contínuo de identificação de melhores práticas, não só de operacionalizar as atividades de um departamento, mas também de se compreender as efetivas funções do mesmo. Para este trabalho, utilizou-se o *benchmarking* genérico, onde os processos estudados são basicamente os mesmos nas empresas e, por não haver a necessidade de ser aplicado com empresas de mesmo gênero, teoricamente deveria ser mais fácil de obter dados das organizações doadoras, o que, porém, não ocorreu na presente pesquisa. Infelizmente, ainda é muito presente a necessidade de as empresas enxergarem o *benchmarking*, como um instrumento essencial para quem quer fazer melhor os seus processos.

Assim, identificou-se que as melhores práticas dentre as empresas estudadas, em relação a administração de viagens corporativas, são aquelas realizadas pelas empresas A, B e C, cada uma com suas especificidades e especialidades. E como principais sugestões para todas as organizações pesquisadas, bem como todas as que possuem ou pretendem implantar um departamento de viagens em sua empresa, percebeu-se a importância de se possuir profissionais das áreas de Administração e Turismo nos departamentos, para que juntos possam ser responsáveis pela gestão e pela técnica de viagens; o mapeamento de todo o sistema do turismo, em especial neste caso, suas ofertas e demandas; e a aplicação de *benchmarkings* constantes, para estar sempre atualizado perante o mercado.

Por fim, entende-se que a principal conclusão deste trabalho, foi perceber que as empresas ainda não estão preparadas em relação ao *benchmarking*, principalmente no sentido de expor seus processos; as organizações não entendem que, conforme dito no decorrer do artigo, atualmente, não é mais possível que as empresas percam tempo reinventando o que as outras já praticam de melhor, mas sim aplicando estes conhecimentos na sua organização, tornando-os ainda melhores e mais benéficos para todos.

---

# Gestão & Conhecimento

---

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

## REFERÊNCIAS

ANSARAH, Marília G. R. **Turismo: Segmentação de Mercado**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

BALANZÁ, Isabel M.; NADAL, Mónica C. **Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

BARRETO, Margarita. **Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo**. 2003. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=i1aAnj\\_QQPIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=turismo+defini%C3%A7%C3%A3o&ots=EFULZaSSPg&sig=NgKwN31A3h5FEsD-VDOOuBvCmSQ#v=onepage&q=turismo%20defini%C3%A7%C3%A3o&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=i1aAnj_QQPIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=turismo+defini%C3%A7%C3%A3o&ots=EFULZaSSPg&sig=NgKwN31A3h5FEsD-VDOOuBvCmSQ#v=onepage&q=turismo%20defini%C3%A7%C3%A3o&f=false)>. Acesso em 03 mar. 2012.

BENCHMARKING: Definição, processos e tipos. Cola da Web. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/benchmarking>>. Acesso em 17 mar. 2012.

BENI, Mario Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. SENAC, 2001.

COBRA, Marcos. **Marketing de Turismo**. Cobra Editora e Marketing, 2001.

COOPER, Chris et al. **Turismo: Princípios e Práticas**. 2. Ed. Artmed Editora S.A, 2001.

DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas; CHASE, Richard. **Fundamentos da Administração da Produção**. New York: The McGraw- Hill Companies, 1999.

EMBRATUR; FGV. **Pesquisa do Impacto Econômico dos Eventos Internacionais Realizados no Brasil – 2007/2008**. Brasília: Ministério do Turismo, 2009. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em 30 Out 2011

EMBRATUR. **Turismo de Negócios & Eventos: Orientações Básicas**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Turismo\\_de\\_Negcios\\_e\\_Eventos\\_Versxo\\_Final\\_IMPRESSxO\\_.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Negcios_e_Eventos_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf)> Acesso em 02 Set 2011

FERREIRA, Ricardo S.; WADA, Elizabeth K. **Eventos, uma alavanca de negócios: Como e por que implantar PEGE**. São Paulo: Aleph, 2010.

JANUÁRIO, Emiliane; CARPINETTI, Luiz Cesar R. **A coleta de informações no processo de benchmarking: principais fontes utilizadas e dificuldades**. 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0201\\_1396.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_1396.pdf)>. Acesso em 18 mar. 2012.

---

# Gestão & Conhecimento

---

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Gonçalo. **Principais conceitos e definições em Turismo**. 13 Jan 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/cursotiat/01-conceitos-turismo>>. Acesso em 04 mar. 2012.

PELIZZER, Hilario. **Turismo de Negócios**: qualidade na gestão de viagens empresariais. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2005.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O homem, o arco e a flecha**: Em direção a teoria geral da estratégia. Brasília: Editora Senac- DF, 2007.

RODRIGUES, João Celço D. R. **Técnicas de Gestão Aplicadas nas Organizações**. Jun. 2000. Dissertação (Mestrado)- Universidade São Marcos. Disponível em: <<http://professortorg.tripod.com/artigo5.pdf>>. Acesso em 31 mar. 2012.

ROSE, Alexandre Turatti. **Turismo**: Planejamento e Marketing. São Paulo: Manole, 2002.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de Agências de Viagens e Turismo**: Como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

## APÊNDICE A



Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais- *Campus* Poços de Caldas  
Curso de Administração- 8º período  
Aluna: Marcela Ferreira  
Orientadora: Profª Luciane Ghiraldello

Objetivo: Identificar, através de um *benchmarking*, como as empresas lidam internamente com suas viagens corporativas.

## QUESTIONÁRIO

Nome do Departamento:	Resposta
Área da empresa em que está inserido:	
Serviços Prestados:	
Nº de funcionários na empresa:	
Nº de funcionários no departamento:	
Área de formação dos funcionários do departamento:	
Há terceirização de produtos ou serviços? Quais?	
Há parcerias na prestação de serviços?	
Como é feito o controle dos gastos?	
Há uma política definida?	
Trabalha com cartões corporativos, adiantamentos e/ ou reembolsos?	
Como ocorre o processo de prestação de contas?	
Como se dá a aprovação das despesas?	
Possui sistema para prestação de contas?	