

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DENIS BARBOSA DE OLIVEIRA NEVES

**O FUTURO DAS VIAGENS CORPORATIVAS NO BRASIL:
APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI PARA O ANO DE 2030**

São Paulo

2022

DENIS BARBOSA DE OLIVEIRA NEVES

**O FUTURO DAS VIAGENS CORPORATIVAS NO BRASIL:
APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI PARA O ANO DE 2030**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero

São Paulo

2022

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

N518f	Neves, Denis Barbosa de Oliveira O futuro das viagens corporativas no Brasil: aplicação do método Delphi para o ano de 2030 / Denis Barbosa de Oliveira Neves. - - São Paulo, 2022. 71 f. Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero Artigo (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração. 1. Planejamento estratégico. 2. Viagens – Planejamento – Brasil. 3. COVID-19 (Diseases). CDD: 658.4012
-------	---

DENIS BARBOSA DE OLIVEIRA NEVES

**O FUTURO DAS VIAGENS CORPORATIVAS NO BRASIL: APLICAÇÃO DO
MÉTODO DELPHI PARA O ANO DE 2030**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Profa. Dra. Renata Giovinazzo Spers
Universidade de São Paulo – FEA/USP

Profa. Dra. Simone Ruchdi Barakat
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 3 de março de 2022.

O Futuro das Viagens Corporativas no Brasil: Aplicação do Método Delphi para o Ano de 2030

Denis Barbosa de Oliveira Neves

Mestre em Administração
denisboneves@gmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar possíveis tendências para o setor de viagens corporativas no Brasil para o ano de 2030. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa exploratória, na qual foram realizadas, por meio do método Delphi, duas rodadas de questionamentos, com a participação de 41 especialistas na primeira rodada e 34 na segunda. Ao examinar os resultados, destacaram-se os seguintes pontos com maior relevância para os participantes, separados em 4 categorias: (i) Oportunidades (*Anywhere Office*; Valorização do Atendimento Personalizado no Pós-Pandemia; Tecnologia; Mercado de Eventos); (ii) Ameaças (Novas Crises Sanitárias – SARS, COVID-19; Falta de Investimento Público/Privado e Qualificação no Setor; Aumento nos Preços de Produtos e Serviços; Restrições de Viagens Pós-Pandemia); (iii) Retomada do Setor Pós-Pandemia (previsão de retomada de vendas do setor aos patamares de 2019 até 2024; aumento do trabalho remoto devido avanços tecnológicos; retomada de forma gradativa e com especificidades setoriais; avanço e maior adequação de protocolos sanitários); e (iv) Fatores de Atratividade (*Bleisure e Duty of Care*). Visando a orientar organizações na tomada de decisões estratégicas para o setor nos próximos anos, a pesquisa gerou uma série de perspectivas para o setor a nível nacional. Por meio de depoimentos detalhados, espera-se que este estudo auxilie lideranças da área em seus momentos de incerteza, proporcionando maior previsibilidade e adaptação a sucessivas transformações mercadológicas.

Palavras-chave: Decisão Estratégica. Estudos do Futuro. Método Delphi. Viagens Corporativas.

Abstract

The objective of this study was to identify possible trends for the corporate travel sector in Brazil for the year 2030. As an exploratory qualitative research, two rounds of questioning were carried out using the Delphi method, with the participation of 41 experts in the first round and 24 in the second one. When examining the results, the following points were highlighted with greater relevance for the participants, separated into 4 categories: (i) Opportunities (*Anywhere*

Office; Appreciation of Personalized Service in the Post-Pandemic; Technology; Meetings & Events Market); (ii) Threats (New Health Crises – SARS, COVID-19; Lack of Public/Private Investment and Qualification in the Sector; Increase in Prices of Products and Services; Post-Pandemic Travel Restrictions); (iii) Resumption of the Post-Pandemic Sector (forecast of sales resumption in the sector to levels from 2019 to 2024; increase in remote work due to technological advances; gradual resumption and with sectoral specificities; advancement and greater adequacy of health protocols); (iv) Attractiveness Factors (Bleisure and Duty of Care). Aiming to guide organizations in making strategic decisions for the sector in the coming years, the survey generated a series of perspectives for the sector at national level. Through detailed testimonies, it is expected that this study will help sector leaders in their moments of uncertainty, providing and adaptation to successive market transformations.

Keywords: Strategic Decision. Future Studies. Delphi Method. Future Studies. Corporate Travel.

1 Introdução

Mudanças nos mais diversos setores da sociedade, desde a segunda metade do século XX, vêm provocando em gestores e administradores constantes desafios no que tange a aspectos de previsibilidade e adaptação a sucessivas transformações mercadológicas. Tal premissa destaca a necessidade de métodos de estudos do futuro (Porter, 1985; Schwartz, 1991) nos mais diversos setores de mercado, tais como de petróleo (Wack, 1985), energia (Eletronorte, 2004), serviços (Marcial & Grumbach, 2014), entre outros. Para Schenatto, Polacinski, Abreu e Abreu (2011, p. 742), entende-se estudos do futuro como “um termo genérico, que abarca todas as variantes de estudos e métodos propostos na tentativa de antecipar e/ou construir o futuro”.

Tal preocupação e sentimento de imprevisibilidade abarcam indústrias como a do turismo. Segundo Zhang, Haiyan, Wen e Liu (2021), apesar do setor ser considerado como mercadologicamente estratégico para o PIB (Produto Interno Bruto) de diversas nações, recentes crises financeiras (1997 e 2008) e pandêmicas (SARS) geraram impactos severamente negativos. Sendo uma das indústrias sujeitas a mudanças de forma mais rápida e profunda do que outros (Costa, Fischmann, Boaventura, Muniz e Nery, 2007), o setor foi um dos mais afetados durante a pandemia de COVID-19 originada na China, em dezembro de 2019 (Bapuji, Bakker, Brown, Higgins, Rehbein e Spicer, 2020; Akhyadov, Yudina e Sekerin, 2021; McCartney, 2021). Diante dessas circunstâncias, técnicas e métodos de estudos do futuro demonstram enorme potencial no setor de turismo (Benckendorff, 2007).

Ao analisar o tema de estudos do futuro tendo o setor de turismo como pano de fundo (Costa et al., 2007; Marques & Santos, 2012; Paraskevas & Saunders, 2012; Weston & Davies, 2007;), a técnica comumente aplicada é o método Delphi (Cunliffe, 2002; Gonçalves, 2006; Moreira & Santos, 2020).

Originado na década de 1950 na RAND Corporation (<https://www.rand.org/topics/delphi-method.html>, recuperado em 3 de março de 2021), o método Delphi consiste na busca do consenso sobre um tema através de um “grupo de especialistas, submetendo-os a uma série de questionários intercalados e controle no feedback de opiniões” (Dalkey & Helmer, 1963, p. 458). Mesmo com a aplicação dessa técnica no turismo de modo geral e da latente necessidade de estudos do futuro, identifica-se certa ausência na literatura acadêmica com foco em setores como o de viagens corporativas. Apesar da presença de eBooks e white papers patrocinados por empresas (Chubb, 2021; Deloitte, 2020; EY, 2020; Sneader e Shubham, 2021) e entidades (Business Travel Association - BTA, 2021; Global Business Travel Association – GBTA, 2021) do setor abordando o assunto, tais formatos geram certa preocupação quanto ao enviesamento das pesquisas, além da possível falta de rigor e transparência nas técnicas aplicadas (Douglas, 2008).

O setor de viagens corporativas compreende toda e qualquer viagem realizada por um “colaborador de uma organização que possui um orçamento de viagens substancial, requerendo gerenciamento e controle” (Lubbe, 2000). Fortemente impactado pelo COVID-19 e considerado como um “facilitador” para negócios e investimentos internacionais (Altman, 2020), o setor divide opiniões em relação ao que está por vir com o fim da pandemia. Enquanto líderes das maiores empresas do ramo entendem que a evolução da tecnologia e estímulo ao consumo estão positivamente correlacionados (McCartney, 2020), outros creem que a mudança de comportamento do “presencial” para o “virtual” pode reduzir a quantidade de viagens de forma permanente (Bigarelli, 2021; Schlangenstein, Dey e Eckhouse, 2020).

No cenário nacional, à medida que a situação se agravou inicialmente na China e com o registro dos primeiros casos no Brasil, empresas como Vale, Petrobras, entre outras suspenderam suas viagens para a China entre os meses de janeiro e fevereiro de 2020 e restrições foram impostas para outras localidades (Bouças et al., 2020). Com o ano marcado por uma avalanche de cancelamento de viagens (Bouças, 2020) e socorro financeiro ao setor aéreo (Rittner, 2020), empresas como agências de viagens corporativas ou TMCs (Travel Management Companies) não passaram ilesas. Segundo a ABRACORP (Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas), registrou-se queda de 67,4% no faturamento (R\$3,7 bilhões) em comparação a 2019 e 39,6% no 1º trimestre de 2021 em relação a 2020 (Favaro,

2021). Além disso, à medida que o distanciamento entre o colaborador e a empresa aumenta devido protocolos de distanciamento, tendências como o trabalho híbrido¹ e o *bleisure*² se consolidam cada vez mais (Bouças, 2021). Segundo Bigarelli (2021), o nível de monitoramento no pós-pandemia poderá também aumentar o grau de utilização de tecnologias de videoconferência, intensificar protocolos de segurança e reduzir drasticamente a quantidade de viagens.

Diante deste contexto, o estudo visa a coletar e a analisar possíveis tendências para o setor de viagens corporativas no Brasil, tendo como horizonte temporal o ano de 2030. Tal contribuição busca auxiliar a indústria na próxima década, orientando-a na tomada de decisões estratégicas (Schenatto et al., 2011) e agregando o repertório acadêmico por meio do método Delphi (Bayer, Siller e Fehringer, 2017).

2 Referencial Teórico

2.1 Estudos do Futuro

Segundo Schenatto et al. (2011), *estudos do futuro* constitui:

“...um termo amplo que abrange todas as atividades relacionadas à melhora da compreensão sobre as consequências futuras dos desenvolvimentos e das escolhas atuais (Amara & Salanik, 1972). Também se pode dizer que é um campo multidisciplinar, relacionado a uma variada gama de visões sobre os futuros possíveis, prováveis ou preferenciais (Assakul, 2003)”. (Schenatto, 2011, p. 742).

Ao pesquisar métodos de prospecção, Yoshida, Wright e Spers (2013) descreve as seguintes técnicas de estudos do futuro: (i) Análise bibliométrica; (ii) Cenários; (iii) Métodos matemáticos; (iv) Palestras de especialistas; (v) Pesquisas de mercado; (vi) Previsões e projeções de executivos, força de vendas e distribuidores; (vii) *Roadmap* tecnológico e (viii) Delphi:

- (i) *Análise bibliométrica*: Método de contagem de termos sobre conteúdos bibliográficos, possibilitando o auxílio no processo de tomada de decisões, pois permite explorar, organizar e analisar grandes massas de dados. A identificação do número de vezes em que termos são citados, e a taxa de crescimento desse número, indicaria o nível de atividade de pesquisa acerca de um tema em prospecção. As aplicações típicas são para rastreamento de tendências de pesquisas ou identificação de tecnologias emergentes;

- (ii) *Cenários*: Consiste em construir, de forma criativa, estruturada e disciplinada, narrativa sobre possíveis contextos futuros aplicáveis para análise estratégica das organizações. O método não é aplicado para encontrar um acerto sobre previsões de como será o futuro. Visa a agregar mais informações ao processo, aprimorar os dados e assim compreender as decisões envolvidas para que essas sejam tomadas observando o que tenha sido prospectado, e assim atingir objetivos relacionados ao futuro. Podem ter uma abordagem qualitativa (enfatizando o poder analítico e criativo das pessoas) como quantitativa (sendo realizadas simulações computacionais com o uso de probabilidades e valores atribuídos para as variáveis consideradas nos modelos de cenários);
- (iii) *Métodos matemáticos*: Relacionam variáveis entre si como de “associação ou de causa”, pois têm foco em possibilitar a associação entre variáveis ou a identificação de relação de causa entre elas, incluindo: correlação, regressão, modelos econométricos, extrapolação de dados históricos, entre outros;
- (iv) *Palestras de especialistas*: Técnica que é utilizada de forma combinada com outros métodos, muitas vezes com aqueles que utilizam o julgamento e a opinião de pessoas, utilizando interação pessoal como baseados em julgamento e opinião de pessoas. A interação entre pessoas permite explorar diversas opiniões e sintetizá-las para poder representar o futuro. O método de palestras de especialistas é bem utilizado, porque permite questionar, esclarecer dúvidas e debater sobre as informações com o especialista presente;
- (v) *Pesquisas de mercado*: Métodos que utilizam estimativas de contagem, de propensão ao consumo ou uso de determinado produto ou serviço em distintos mercados segmentados por algum critério de interesse do pesquisador, permitindo uma delimitação clara como um método de prospecção, ao possibilitar um meio pelo qual o planejamento de marketing pode ser realizado;
- (vi) *Previsões e projeções de executivos, força de vendas e distribuidores*: Utilizam previsões de pessoas, comumente utilizada para estimativa de demanda futura, utilizando técnicas como análises de intenção de compra, composição das opiniões de forças de vendas, consulta aos especialistas e análise das vendas como complemento;
- (vii) *Roadmap tecnológico*: Mapeamento de tecnologia por meio de uma visão gráfica, ao longo do tempo, das relações entre diversos componentes relacionados com tecnologias, com os produtos que as incorporam, com as áreas

da organização que as aplicam e as utilizam e, finalmente, com os mercados consumidores. O método permite aprimorar a visão do ambiente futuro das tecnologias; e

- (viii) *Delphi*: O conceito básico consiste em consultar um grupo de especialistas acerca de determinado tema e seus possíveis estados futuros. A consulta é realizada por meio de questionários, aplicado em mais de uma rodada de consulta com o objetivo de se obter uma convergência das respostas. Preservando o anonimato dos respondentes, visa a evitar o enviesamento das opiniões com as respostas de algum especialista de destacada reputação. A cada rodada é realizado um feedback aos respondentes, sendo implementada uma nova consulta que permite ao respondente calibrar seu julgamento.

2.2 Decisão estratégica

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), compreende-se decisão estratégica como o conjunto das escolhas intencionais ou respostas programadas acerca de questões que afetam significativamente a saúde e a sobrevivência da organização. Dentre os exemplos mais comuns podem-se citar: decisões de desenvolvimento de um novo produto, entrada em um novo mercado, reestruturação da organização ou posicionamento de forma diferente de mercado etc. (Hall, 2004; Liberman-Yaconi, Hooper e Hutchings, 2010; Paprika, 2006).

Segundo Eisenhardt (1989), operacionalmente a decisão torna-se estratégica quando “envolve posicionamento estratégico, apresenta altos riscos, envolve diversas funções organizacionais e é considerada representativa das decisões da organização” (Eisenhardt, 1989, p. 545). Para Bataglia e Yu (2008), a decisão torna-se estratégica quando:

...considerada importante pelos gestores da alta administração em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos. Além disso, seu processo decisório é não-estruturado, ou seja, é novo, incerto, não ocorreu anteriormente; para ele não existe um conjunto explícito e predeterminado de respostas ordenadas na organização. (Bataglia & Yu, 2008, p. 90).

De acordo com Hunger e Wheelen (2002), à medida que as organizações lidam com ambientes incertos e se tornam maiores e mais complexas: “. . . fica cada vez mais difícil tomar decisões estratégicas, que geralmente não têm precedentes a serem seguidos, comprometem recursos significativos, exigem elevado grau de comprometimento e afetam os aspectos operacionais”. (Hunger & Wheelen, 2002, p. 61).

Ao estudar a sincronização, a tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal, Bataglia e Yu (2008) identificam duas dimensões centrais independentes para a tomada de decisão estratégica: a (i) racionalidade limitada e a (ii) política organizacional.

- (i) **Racionalidade Limitada:** Segundo Bataglia e Yu (2008), a racionalidade limitada “tem como pressuposto o fato de que o comportamento humano é calculado e instrumental. Os atores em uma situação de escolha possuem objetivos predeterminados e buscam informações apropriadas para estabelecer alternativas de ação” (Bataglia & Yu, 2008, p. 91). De acordo com a Figura 1, segue o Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) composto de três fases simples e não sequenciais: identificação, desenvolvimento e seleção. Considerando que cada fase tem suas respectivas rotinas, os autores estruturaram seu modelo da seguinte forma: (a) Reconhecimento (oportunidades, problemas e crises são reconhecidos); (b) Diagnóstico (se organiza a informação disponível e se levantam eventuais novas informações para formulação do problema); (c) Busca (utilizada para se procurarem soluções prontas ou semiprontas no ambiente externo à organização); (d) Projeto (utilizada para desenvolver soluções customizadas; também utilizada para modificar soluções existentes fora da organização); (e) Pré-seleção (utilizada para eliminar o que é inviável quando o processo de busca gera mais soluções externas do que seria possível se avaliar); (f) Avaliação (aparece em três modos: julgamento de valor, quando um indivíduo utiliza sua intuição para escolher sem justificar suas razões; barganha, quando as partes envolvidas na decisão chegam a um consenso; e análise, quando ocorre avaliação factual); e (g) Autorização (acontece quando os atores envolvidos no processo de avaliação não possuem a autoridade necessária para comprometer a organização em determinado curso de ação).

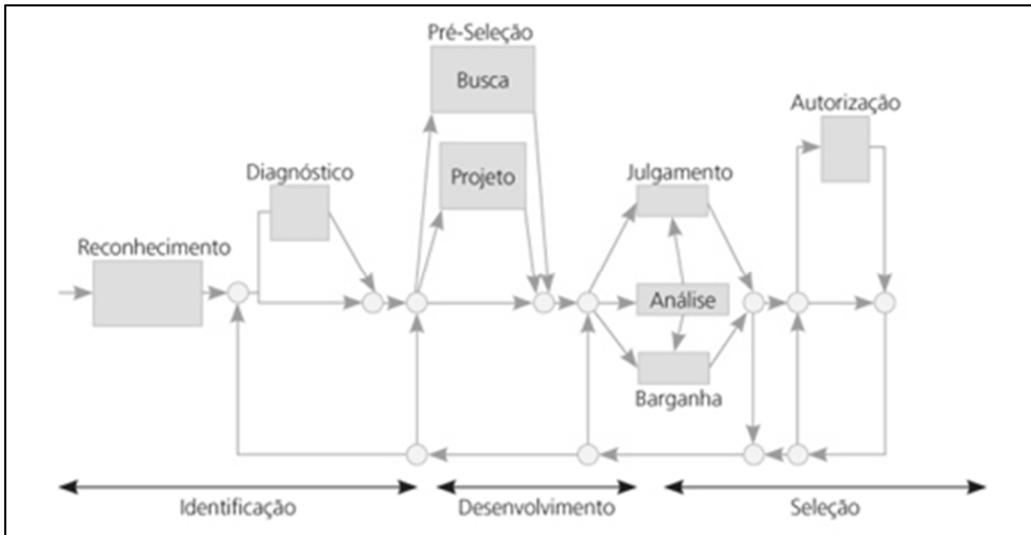


Figura 1. Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico

Nota. Fonte: Bataglia, W., & Yu, A. S. O. (2008). A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 82-111.

(ii) Política Organizacional:

A perspectiva política admite que as organizações são coalizões de pessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, outros estabelecem conflitos. As preferências conflitantes derivam de visões diversas sobre o futuro, vieses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações e confronto de ambições e interesses (Bataglia & Yu, 2008, p. 91).

2.3 Viagens corporativas

Consideradas por muitas empresas como o maior tipo de despesa, exceto folha de pagamento (Davidson, 1994), “viagens corporativas” compreendem toda e qualquer viagem a negócios, podendo ser em nome da empresa empregadora ou por outras organizações, tais como governamentais e acadêmicas (Davidson & Cope, 2003). Além dessa terminologia, encontram-se na literatura sinônimos como “viagens de negócios” (Arvai, 1994; Davidson, 1994; Liese, Mundt, Dell, Nagy e Demure, 1997; Weaver & Oh, 1993), “viagens de negócios individuais” (Holma, 2009; Marques & Santos, 2012), além de autores transitando entre denominações em um mesmo artigo (Bell, 1993; Bender & Stephenson, 1998; V. G. Martins, 2015; Mason & Gray, 1995). Com a consolidação do termo “viagens corporativas” em estudos (Esty & Ciechanover, 2021; J. M. Ferreira, 2018; Harrell, 2020; Mota & Maciel, 2011) e publicações recentes (V. G. Martins & E. Murad, 2010; Unger, 2016; Neves & Loureiro, 2020), outras nomenclaturas entraram gradativamente em desuso na academia e na indústria.

Ao aplicar a metodologia Delphi para o desenvolvimento do Turismo de Negócios à criação de um Convention & Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal, Marques e Santos

(2012) expõem que *viagens de negócios individuais* (viagens corporativas) fazem parte de um conceito mais abrangente denominado *turismo de negócios* (Figura 2). Cunha (2003) o define como o “conjunto de viagens realizadas no âmbito de atividades profissionais qualquer que seja a sua natureza: econômica, científica, política e social” (Cunha, 2003, p. 231). Dentre os fatores que tornam o turismo de negócios um atrativo para qualquer destino, vale mencionar seu potencial para períodos de baixa sazonalidade (V. G. Martins & E. Murad, 2010; Martins, 2015; Neves & Loureiro, 2020; Rogers, 2008), a possibilidade de rentabilização de salas e outros espaços para eventos (Davidson & Cope, 2003; Phillips, Myhill e McDonough, 2008; R. S. Ferreira & E. K. Wada, 2010), presença significativa no consumo de alimentos e bebidas (Swarbrooke & Horner, 2001) e potencialização para atividades de lazer no território de referência (Duffy & McEuen, 2010; Marques & Santos, 2012).

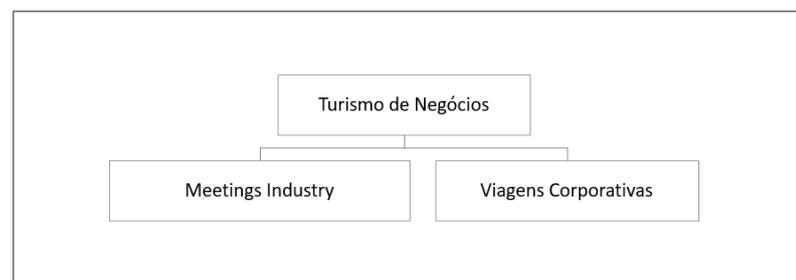


Figura 2. Estrutura do Turismo de Negócios

Nota: Adaptado de “A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do Turismo de Negócios e à criação de um Convention and Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal”, de J. H. S. Marques e N. N. P. Santos, 2012, p. 1650.

De acordo com a Figura 2, outro setor derivado seria o da *indústria de eventos* (“meetings industry”), unidade de negócios presente na maioria dos associados ABRACORP que, segundo a World Trade Organization (WTO) (2020), abrange: “...atividades baseadas na organização, promoção, venda e entrega de reuniões e eventos, produtos e serviços que incluem reuniões empresariais, associativas e governamentais, incentivos empresariais, seminários, congressos, conferências, convenções, exposições e feiras” (WTO, 2020 e World Tourism Organization (UNWTO) (2020).

Considerado como um dos principais setores da indústria do turismo (Burkart, 1983), segundo a WTO³ (2020), o setor de viagens corporativas é de extrema importância para a manutenção das “relações comerciais e da gestão da cadeia de valor global”. De acordo com a UNWTO⁴ (2020), o setor foi um mais afetados negativamente em decorrência do COVID-19, tendo como previsão para início de recuperação somente em 2021, World Tourism

Organization (UNWTO) (2021). Apesar da falta de informações consolidadas de todo o setor no Brasil, conforme segue na Tabela 1, identifica-se uma queda de 42% no primeiro semestre de 2020 em comparação com 2019 e de 60% em 2021 em comparação ao mesmo período de 2020 pela ABRACORP.

Tabela 1

Comparativo de vendas do 1º semestre da ABRACORP (2019/2020/2021)

Indicador	2019	2020	2021
Faturamento (R\$)	R\$ 5.569.671.338,00	R\$ 2.364.017.209,00	R\$ 1.427.048.684,00
Varição Ano Anterior (%)	15%	(42%)	(60%)

Nota: Recuperado de “BI ABRACORP”, de Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas, 2021.

Ainda sobre as TMCs, dentre outros efeitos (aparentemente) em decorrência do COVID-19, destacam-se: aquisição do Grupo Flytour pela concorrente Belvitur (Sambrana, 2021); criação da Dynamic Travel, fusão da Corp Travel e Movere (Vieira, 2020); pedido de recuperação judicial da CWT (Saeedy & Gladstone, 2021); suspensão das operações da AJMobi, antiga Alatur (Andrade, 2021); parcerias entre TMCs e outras empresas do setor turístico, tais como da Tour House com a Agaxtur (Calixto, 2020), Kontik com a Prime Tour e LTN Brasil com a Teresa Perez (Teizen, 2021).

2.4 Método Delphi

Pioneira na previsão de cenários sobre o impacto da tecnologia na indústria bélica na década de 1950, a RAND Corporation, inspirada no oráculo grego de Delfos (Lang, 1995; Lindroth, 2008; Marques, 2013; Moreira, 2012; Moreira & Santos, 2020; Northcote, Lee, Chok e Wegner, 2008), desenvolveu o método Delphi. A técnica consiste na busca do “consenso entre especialistas numa área de interesse através da administração de uma série de questionários, compilando julgamentos e fornecendo feedback de cada série de questionários a todos os participantes” (Uysal & Crompton, 1985, p. 8).

Considerada como a mais conhecida técnica “qualitativa, estruturada e de interação indireta” para cenários (Woudenberg, 1991), Cunliffe (2002) levou em consideração os seguintes aspectos para categorizar o método Delphi como uma metodologia qualitativa (Tabela 2): (i) expertise técnica necessária do autor; (ii) tipo de conhecimento conceitual ou informações necessárias; (iii) necessidade de precisão de dados; (iv) horizonte temporal apropriado; (v) tempo necessário para previsão; e (vi) tipo de problema mais indicado.

Tabela 2
Resumo de características de modelos de previsão

	Exploração de Tendências	Estrutural	Simulação	Qualitativa
Expertise técnica necessária	Baixo – Médio	Médio – Alto	Alto	Baixo – Médio
Tipo de conhecimento conceitual ou informação necessária	Dados de Série Temporal	Dados de Corte Transversal e Relações Causais	Dados de Série Temporal, Dados de Corte Transversal, Relações Causais e Mudança de Processos	Experiente e experimental (importante para o princípio investigador levar em consideração conhecimento de campo)
Precisão de informações necessárias	Média – Alta	Alta	Alta	Baixa
Horizonte temporal apropriado	Curto	Curto – Médio	Longo	Longo
Tempo necessário para previsão	Curto	Curto – Médio	Longo	Médio - Longo
Tipo de problema mais indicado	Simple, Estável ou Cíclico	Moderadamente complexo com muitas variáveis e conhecida relação estável	Complexo com relações conhecidas e quantificáveis e alguns feedbacks de efeitos	Complexo com relações qualitativas conhecidas e elementos de incerteza, adequado para previsões qualitativas e quantitativas

Nota. Fonte: Adaptado de “Forecasting risks in tourism industry using the Delphi technique”, de S. Cunliffe, 2002, p. 35.

Popper (2008) propõe que a técnica Delphi se caracteriza, pela sua natureza, como um método “semiquantitativo”, divergindo da ampla abordagem “qualitativa” registrada na literatura (Calantone, Benedetto e Bojanic, 1987); Cunliffe, 2002; Gonçalves, 2006; Kaynak & Macaulay, 1984; Lang, 1995; Lee, Song e Mjelde, 2008; Lee & King, 2008; Linstone & Turoff, 1975; Moreira, 2012; Moutinho & Witt, 1995; Uysal & Crompton, 1985; Tideswell, Mules e Faulkner, 2001): “Métodos semiquantitativos são basicamente aqueles que aplicam princípios matemáticos para quantificar subjetividade, julgamentos racionais e pontos de vista de especialistas e comentaristas, pesando suas opiniões e probabilidades”. (Popper, 2008, p. 65).

Diante disso, dezenas de estudos utilizando o método Delphi foram realizados ao longo das últimas décadas pelos setores público e privado, sendo que modificações foram realizadas devido à sua ampla adoção. Ao analisar metodologias de estudos do futuro, Lang (1995) identifica três tipos de técnicas inspiradas no método Delphi, dentre elas: (i) Delphi Convencional (*Conventional Delphi*); (ii) Política Delphi (*Policy Delphi*); e (iii) Decisão Delphi (*Decision Delphi*), conforme descrição na Tabela 3. Para conceitualização do método Delphi, foi concebida na Tabela 4 os seguintes estágios adaptados de Cunliffe (2001), Okoli e

Pawlowski (2004) e Moreira (2013): (i) estágio exploratório; (ii) primeira rodada; (iii) segunda rodada; (iv) terceira rodada (se necessário); e (v) análise de dados.

Além das especificações e tratativas das rodadas de questionamentos expostas na Tabela 3, algumas limitações elencadas na Tabela 4 merecem atenção, delimitando: (i) primeira rodada; e (ii) segunda rodada, rodadas adicionais (caso necessário) e análise dos resultados.

- (i) Cenários altamente imaginativos (G. J. P. Fernandes, 2014; Linstone & Simmonds, 1977), ausência de perguntas importantes desconsideradas pelos participantes do estudo (Kaynak & Macaulay, 1984; Linstone & Simmonds, 1977; Seely, Iglars e Edgell, 1980) e limitação na literatura acadêmica (Marques & Santos, 2012; Paraskevas & Saunders, 2012; Weston & Davies, 2007);
- (ii) Limitações como altas taxas de ausência de resposta, podendo chegar até 50% por rodada ou mais (Green, Hunter e Moore, 1990; Kaynak & Macaulay, 1984; Kluge, Ringbeck e Spinler, 2020; Liu, 1988; Miller, 2001; Moreira, 2012; Schwaninger, 1984; Weston & Davies, 2007; Van Ginneken, 2011; Uysal & Crompton, 1985) e o risco de fadiga no cumprimento do estudo por especialistas devido ao excesso de rodadas (Kluge et al., 2020; Moreira & Santos, 2020).

Tabela 3

Técnicas inspiradas no método Delphi

Denominação	Descrição
Delphi Convencional (Conventional Delphi)	Mais próximo da concepção original do método Delphi; Busca prever e estimar parâmetros desconhecidos de uma atividade em relação aos níveis atuais; Utilizado em várias áreas de estudo; Previsão pelo consenso; Previsão de longo prazo. Aplicação de um horizonte temporal;
Política Delphi (Policy Delphi)	Não busca o consenso; Gera o máximo de pontos de vista e cenários opostos possíveis; O objetivo é que atue como um fórum de ideias e exponha uma gama de posições apresentadas com seus prós e contras.
Decisão Delphi (Decision Delphi)	Aplicado para buscar decisões entre um grupo diverso de respondentes com investimentos distintos de uma solução.

Nota. Fonte: Adaptado de “Na Overview of Four Futures Methodologies,” de T. Lang, 1995, p. 12

Tabela 4

Conceitualização do método Delphi

ETAPA	PROCEDIMENTO
Estágio Exploratório	<u>Identificação de Eventos Relevantes</u> : Revisão da Literatura Acadêmica; Fatos e Estudos Relevantes ao Tema.
	<u>Preparação da Declaração do Evento</u> : Termos de referência devem ser breves e objetivos.
	<u>Estabelecimento da Comunicação Virtual</u> : Design, testes e montagem do canal web.
	<u>Seleção e Estabelecimento do Painel de Especialistas</u> : Participantes são selecionados de acordo com sua expertise, notoriedade no setor e/ou na disciplina e contribuição na literatura; Importância nos critérios de seleção no modelo.
	<u>Design do Questionário</u> : Especialistas são comunicados sobre o Termo de Referência e Documentação no canal online; Participantes revisam as questões sugeridas; Coordenador revisa o feedback dos participantes.
1ª Rodada de Questionamentos	Envio do Questionário para os Participantes; Coleta de Opiniões; Processamento e Análise Estatística de Dados; Resumo; Feedback de Informações.
2ª Rodada de Questionamentos	Participantes são convidados a reavaliar suas respostas anteriores, baseando-se nos dados coletados da 1ª rodada (resumo da distribuição interquartil, excluindo motivações fora do intervalo interquartil), justificando a razão por manter (ou não) suas respostas.
3ª Rodada de Questionamentos (se necessário)	Participantes são convidados a reavaliar suas respostas anteriores (rodada final, somente aplicada caso a 2ª rodada não apresente consenso) baseando-se nos dados coletados da 2ª rodada (resumo da distribuição interquartil, excluindo motivações fora do intervalo interquartil); Especialistas justificam a razão por manter (ou não) suas respostas; Participantes avaliam seu nível de expertise, a desejabilidade de cada evento, avaliam interações entre eventos e, se possível, comentam os impactos sociais e impactos ambientais de cada evento.
Análise de Dados	Preparação do evento e resumo das questões, mostrando distribuição do evento, probabilidades, impactos, intenções e interações; Preparação resumida da distribuição interquartil, desvio padrão e mediana; Previsões de acordo com a mediana são usadas como a mais prováveis para ocorrer no horizonte temporal; Preparação de cenários e previsões.

Nota: Adaptado de “Forecasting risks in the tourism industry using the Delphi technique”, de S. Cunliffe, 2002; “Turismo, território e desenvolvimento: competitividade e gestão estratégica de destinos”, de C. O. Moreira, 2013, p. 89; “The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications”, de C. Okoli e S. D. Pawlowski, 2004, p. 20.

Considerando o levantamento realizado para fins de análise de métodos de estudos do futuro no Turismo com horizonte temporal (Tabela 5) e de natureza qualitativa exploratória, identifica-se não somente a “autoridade” do método Delphi, como também a heterogeneidade nas abordagens com outras técnicas de natureza qualitativa e quantitativa (Almeida, 2019; Bayer et al., 2017; Branquinho & Machado, 2018; Lunas & Silva, 2016; Postma & Cavagnaro, 2014; Sobreira et al., 2013). Ao pesquisar cenários para os Alpes Europeus, Bayer et al. (2017) utilizou uma variação do método Delphi com análise SWOT (métodos qualitativos). Na busca de consenso do grupo de especialistas sobre o turismo em Hong Kong pós-COVID-19, Zhang et al. (2021) conduziram duas rodadas de pesquisa Delphi e análise quantitativa (ARDL-ECM).

Quanto às possíveis preocupações no uso dessa técnica para territórios específicos, grupos de clientes e tipos de produtos (Kaynak, Bloom e Leibold, 1994) no cenário turístico, tal observância não impediu seu uso nas últimas décadas (Tabela 5):

- (i) Turismo em território específico (Almeida, 2019; Bayer et al., 2017; Branquinho & Machado, 2018; Kaynak & Macaulay, 1984; Kaynak & Cavlek, 2006; Kaynak & Marandu, 2006; Kaynak & Rojas-Méndez, 2014; Liu, 1988; Lunas & Silva, 2016; Solnet et al., 2014; Zhang et al., 2021);
- (ii) Turismo global (Von Bergner & Lohmann, 2013);
- (iii) Turismo de natureza e ecoturismo (Björnsdóttir, 2018; Fredman, Vidar, Tyrväinen, Siegrist e Lindberg, 2018; Sánchez-Prieto, Luna-González, Espinoza-Tenorio e González-Ocampo, 2021);
- (iv) Turismo esportivo (Müller, 2019), turismo sustentável (Postma & Cavagnaro, 2014);
- (v) Turismo rural (Lanzer, Pinto e Ramos, 2012; Pinto & Lanzer, 2004)
- (vi) Turismo gastronômico (Schwark, Tiberius e Fabro, 2020), turismo sexual (Sobreira et al., 2013) e;
- (vii) Setor hoteleiro (Singh, 2000).

Tabela 5
Aplicação do método Delphi no Turismo

Autor(es) (Ano)	Escopo do Estudo	Horizonte Temporal (# Anos)	# Projeções	# Rodadas	Metodologia(s)
Kaynak & Macaulay (1984)	Turismo de Nova Escócia (Canadá)	2000 (16)	31	2	Método Delphi
Liu (1988)	Turismo no Hawaii	2000 (12)	20	2	Método Delphi
Singh (2000)	Setor Hoteleiro nos EUA	2005 (5)	10	2	Método Delphi
Pinto e Lanzer (2004)	Turismo Rural no Brasil	2010 (6)	7	3	Método Delphi
Kaynak & Cavlek (2006)	Turismo na Croácia	2020 (14)	32	1	Método Delphi
Kaynak & Marandu (2006)	Turismo em Botsuana	2020 (14)	37	2	Método Delphi
Shariff et al. (2006)	Turismo em Langkawi (Malásia)	2010 (7)	14	2	Método Delphi
Serra et al. (2009)	Turismo no Estado de Santa Catarina	2011 (2)	40	2	Método Delphi
Lanzer et al. (2012)	Turismo Rural no Brasil	2010 (7)	4	3	Método Delphi
Sobreira et al. (2013)	Turismo Sexual Internacional em Fortaleza (CE)	2023 (10)	2	1	Método Delphi MicMac
Von Bergner & Lohmann (2013)	Turismo Global	2020 (7)	21	3	Método Delphi
Solnet et al. (2014)	Turismo na Região Ásia-Pacífico	2030 (16)	4	3	Método Delphi
Postma & Cavagnaro (2014)	Turismo Sustentável na Holanda	2040 (26)	4	2	Método Delphi Diagrama de Desvios Causais Workshops

Continua

Continuação

Autor(es) (Ano)	Escopo do Estudo	Horizonte Temporal (# Anos)	# Projeções	# Rodadas	Metodologia(s)
Kaynak & Rojas-Méndez (2014)	Turismo no Chile	2027 (13)	36	2	Método Delphi
Lunas e Silva (2016)	Turismo no Mato Grosso do Sul	2035 (20)	3	1	Método Delphi Impactos Cruzados MicMac
Bayer et al. (2017)	Turismo nos Alpes Europeus	2030 (13)	27	2	Método Delphi Análise SWOT
Branquinho & Machado Neto (2018)	Turismo de Franca (SP)	2021 (3)	3	2	Método Delphi Impactos Cruzados
Björnsdóttir (2018)	Turismo de Natureza na Escandinávia	2028 (10)	36	2	Método Delphi
Fredman et al. (2018)	Turismo de Natureza na Escandinávia, Alpes Europeus e Oeste Norte-americano	2028 (10)	25	2	Método Delphi
Müller (2019)	Turismo dos Jogos de Inverno nos Alpes Austríacos	2030 (11)	3	1	Método Delphi
Almeida (2019)	Turismo em Pombal (Portugal)	2029 (10)	15	2	Método Delphi Análise SWOT
Schwark et al. (2020)	Turismo de Gastronomia Gourmet Internacional	2030 (10)	31	2	Método Delphi
Sánchez-Pietro et al. (2021)	Ecoturismo em Áreas de Proteção Ambiental na Costa da Califórnia	2033 (12)	3	3	Método Delphi Diagrama de Causa e Efeito Método Ledoux
Zhang et al. (2021)	Turismo em Hong Kong pós-COVID-19	2024 (3)	16	2	Método Delphi Métodos Quantitativos (ARDL-ECM)

Nota: Adaptado de “Door-to-door travel in 2035”, de U. Kluge, J. Ringbeck e S. Spinler, 2020, p. 8.

Quanto à seleção dos especialistas, considera-se crucial que o grupo designado apresente genuína expertise no assunto e nenhum envolvimento direto no projeto, reduzindo assim a possibilidade de enviesamento (Green et al., 1990; Kaynak & Macaulay, 1984; Ronde, 2003) e “balanceando a seleção de participantes com diferentes backgrounds” (Wheeller, Hart e Whysall, 1990) e grupos de interesse (Bickerstaff, Tolley e Walker, 2002). Quando English e Kernan (1976) buscaram prever cenários para o transporte aéreo e tecnologia aeroviária para o ano 2000, dentre os participantes foram escolhidos profissionais experientes das principais companhias aéreas, indústria aeroespacial, agências reguladoras nacionais e internacionais, agências de pesquisa privadas e governamentais e de publicações de aviação. Utilizando também como horizonte temporal o ano 2000 para mensuração do potencial do mercado turístico de Nova Scotia, Kaynak e Macaulay (1984) reuniram em seu grupo de especialistas profissionais responsáveis por políticas públicas, operadores da indústria local dos mais diversos setores, líderes das principais entidades do setor turístico local e empresários locais dos setores turístico e de hospitalidade, assim como educadores em todos os níveis.

Quanto ao design dos questionários utilizados em cada rodada no setor, suas tratativas sofreram uma série de adaptações e inovações buscando aprimorar oportunidades e limitações presentes na literatura (Tabela 6). Apesar de muitas pesquisas não detalharem tal etapa (Liu, 1988), para concepção de questionários (1ª rodada) com foco em cenários para o turismo na Nova Escócia (Canadá), Kaynak e Macaulay (1984) realizaram modificações num formulário já utilizado para pesquisas no setor pela CGOT (Canadian Government Office of Tourism). No que tange à comunicação entre a coordenação da pesquisa e os especialistas, se no século XX predominou a utilização de canais como os correios (Kaynak & Macaulay, 1984; Liu, 1988), com o advento da internet sua aplicação se tornou praticamente obsoleta no século XXI, fazendo uso de canais como correio eletrônico e websites especializados (Kaynak & Rojas-Méndez, 2014; Weston & Davies, 2007).

Tabela 6

Oportunidades e limitações na aplicação do método Delphi

Oportunidades	Limitações
Técnicas de previsão qualitativas são mais adequadas para cenários com horizonte temporal de longo prazo (Kaynak & Rojas-Méndez, 2014; Lee et al., 2008; Liu, 1988)	Manutenção das respostas dos especialistas e motivação quanto à participação em todo o processo (Gonçalves, 2006; Moreira, 2012)
Ausência de interação e discussão entre os participantes, podendo levar a uma certa pressão pela argumentação e opinião de grupos dominantes (Archer, 1980; Dalkey & Hemler, 1963; Frechtling, 1996; Green et al., 1990; Kaynak et al., 1994; Kluge et al., 2020; Moore, 1987; Moreira & Santos, 2020; Welty, 1972)	Altas taxas de ausência de resposta, podendo chegar até 50% por rodada ou mais (Green et al., 1990; Kaynak & Macaulay, 1984; Kluge et al., 2020; Liu, 1988; Miller, 2001; Moreira, 2012; Schwaninger, 1984; Uysal & Crompton, 1985; Van Ginneken, 2011; Weston & Davies, 2007)
Não exige grandes investimentos (Kaynak et al., 1994; Moreira, 2012; Welty, 1972)	Possibilidade de produção de cenários altamente imaginativos (Fernandes, 2014; Linstone & Simmonds, 1977)
Numa abordagem exploratória, argumentos qualitativos de especialistas são mais úteis que resultados quantitativos (Sackman, 1974)	Ausência de perguntas importantes desconsideradas pelos participantes do estudo (Kaynak & Macaulay, 1984; Linstone & Simmonds, 1977; Seely et al., 1980;)
Gerar consenso numa coleta de opiniões geograficamente dispersa (Kaynak & Macaulay, 1984; Miller, 2001) e na estruturação de processos de comunicação em grupo ao endereçar problemas complexos (Linstone & Turoff, 1975)	Diluição das opiniões dos verdadeiros especialistas no grupo (Fernandes, 2014)
Mais tempo para reflexão nos temas abordados e oportunidade de consulta de material complementar (Gonçalves 2006; Moutinho & Witt, 1995)	Rigor na elaboração das questões e sua interpretação (Fernandes, 2014)
Anonimidade dos especialistas, trazendo assim à luz respostas mais sinceras ao estudo, ao contrário de posições mais pessoais e corporativas que são frequentemente constatadas em abordagens públicas e presenciais (Green et al., 1990)	“Possibilidade do grupo não ser rigoroso ou não dar a conhecer a totalidade da informação que possui” (Fernandes, 2014)
Aplicada em situações “em que os métodos mais tradicionais de previsão podem ser problemáticos, devido à dificuldade em integrar modificações bruscas do sistema, ou à instabilidade que [se] tem vindo a apresentar no passado recente” (Abreu, 2006)	Risco de fadiga no cumprimento do estudo por especialistas devido excesso de rodadas (Kluge et al., 2020; Moreira e Santos, 2020)
Técnica apropriada quando há falta de conhecimento sistemático sobre o tema ou problema (Kaynak et al., 1994; Moreira e Santos, 2020)	Limitação na literatura acadêmica (Marques e Santos, 2012; Paraskevas & Saunders, 2012; Weston & Davies, 2007)
Diferentes pontos de vista, tanto do setor público como do privado (Kaynak et al., 1994)	“Supostas opiniões de especialistas são geralmente menos satisfatórias que fatos concretos” (Kaynak & Macaulay, 1984)
Alta capacidade de identificação de questões críticas visando mudanças em áreas onde metodologia convencional é inadequada (Kaynak et al., 1994)	“Responsabilidade é dispersa, sendo dadas para boas e más estimativas o mesmo peso” (Kaynak & Macaulay, 1984)

3 Método

Para fins de cumprimento do objetivo proposto na introdução, a técnica utilizada para a busca de tendências no setor de viagens corporativas no Brasil, tendo como horizonte temporal o ano de 2030, foi o método Delphi Convencional (Tabela 3) de natureza qualitativa exploratória (Tabela 2).

Acerca da preparação do material de apoio para fins de análise e maior compreensão dos participantes quanto ao tema de pesquisa, apesar da limitação na literatura acadêmica (Marques & Santos, 2012; Paraskevas & Saunders, 2012; Weston & Davies, 2007), foram utilizados dados socioeconômicos provenientes de publicações de renome nacional e internacional, tanto de entidades do setor (UNWTO, ABRACORP, entre outras) como da imprensa (The Wall Street Journal, Harvard Business Review, Valor Econômico etc.).

Quanto à seleção dos participantes, o estudo considerou somente profissionais que estavam atuando em território nacional e com nível mínimo de cinco anos de experiência no setor de viagens corporativas. No campo acadêmico, a pesquisa considerou profissionais tanto com atuação restrita para pesquisa como para o ensino universitário. Como base comprobatória de expertise dos especialistas, utilizou-se o LinkedIn e a Plataforma Lattes (especificamente para área acadêmica).

Para assegurar a anonimidade dos participantes, constarão na dissertação apenas: (i) Idade (18 - 25 Anos; 26 – 30 Anos; 31 – 40 Anos; 41 – 50 Anos; Acima de 50 Anos); (ii) Sexo (Feminino – F; Masculino – M); (iii) Região (Centro-Oeste; Nordeste; Norte; Sudeste; Sul); (iv) Área de Atuação (Cliente Corporativo; Consultoria; Entidades do Terceiro Setor; Instituição de Ensino Superior; TMC; Meio de Hospedagem; Locadora de Veículos); (v) Departamento (Administrativo; Comercial; Facilities; Financeiro; Operações; Recursos Humanos; Secretariado; Suprimentos; Supply Chain; Tecnologia; Outros); (vi) Cargo (Diretoria/C-Level; Gerência; Coordenação/Supervisão; Analista/Especialista; Assistente/Auxiliar); e (vii) Nível de Experiência (Muito Alto; Alto; Intermediário; Baixo; Muito Baixo).

Para envio e recebimento dos questionamentos, material de apoio e termo de referência, foram utilizados modelos de formulário de pesquisa do portal Survey Monkey (www.surveymonkey.com), sendo que foram realizadas duas rodadas de teste antes do início do envolvimento dos especialistas convidados, além de um canal de correio eletrônico e telefone para possíveis dúvidas ao longo do estudo.

Com base nos estudos de cenários para o turismo nos Alpes Europeus para o ano de 2030 de Bayer et al. (2017) no que tange ao design dos questionários, para a 1ª rodada (Apêndices A e B) foram desenvolvidas perguntas abertas nas quais os participantes (com auxílio do material de apoio) puderam propor, de forma livre, oportunidades e ameaças no Brasil para o setor de viagens corporativas.

Além disso, participantes foram confrontados com visões de especialistas (Bigarelli, 2021; Schlangenstein et al., 2020) acerca da possível retomada (ou não) do setor de viagens corporativas no Brasil aos patamares de 2019 (pré-pandemia COVID-19) até o ano de 2030.

Por fim, para análise e seleção de fatores de atratividade para o setor, a pesquisa utilizou resultados de pesquisas pagas, realizados nos últimos 2 anos, como eBooks e white papers patrocinados por empresas (BTA, 2021; Chubb, 2021; Deloitte, 2020; EY, 2020; GBTA, 2021; Sneader e Shubham, 2021), levando em consideração os principais agentes, serviços e tecnologias a serem considerados para um modelo conceitual de gestão de viagens corporativas estruturado por Lubbe (2003):

- (i) Agentes: TMC (Travel Management Company); Travel Manager⁵; Fornecedores;
- (ii) Serviços: Transporte Aéreo; Meios de Hospedagem; Locação de Veículos; Outros Serviços;
- (iii) Tecnologia: Online Booking Tool (OBT)⁶; Expense Management Tool ⁷; Meios de Pagamento.

Na busca de consenso entre opiniões divergentes (Kaynak & Macaulay, 1984; Miller, 2001) coletadas na 1ª rodada, na 2ª rodada (Apêndices C e D) os especialistas foram convidados atribuir um grau de concordância em todas as oportunidades e ameaças elencadas (1ª pergunta), assim como reavaliar toda e qualquer pergunta que o participante não tenha respondido de acordo com a maioria dos especialistas, tendo pleno acesso às respostas e justificativas coletadas na 1ª rodada.

4 Resultados

4.1 Aplicação do Método Delphi

Visando ao sucesso da metodologia Delphi, foram entrevistados individualmente via videoconferência um total de 60 (sessenta) participantes que demonstraram interesse na pesquisa, sendo que 51 (cinquenta e um) desses candidatos demonstraram ter o perfil adequado, conforme parâmetros definidos previamente pelo pesquisador. Em cada entrevista realizada, o

pesquisador inicialmente realizou uma análise do perfil do especialista, identificando assim possíveis candidatos que atendessem os pré-requisitos necessários para o estudo. Tendo o participante atendido tais condições, era apresentado às premissas do tema de pesquisa, assim como todo o questionário da primeira rodada e premissas da segunda e última rodada.

A pesquisa teve início com a 1ª rodada em 06/12/2021 e foi finalizada em 29/12/2021. Considerando o envio do convite via SurveyMonkey (Apêndices A e B) para 51 especialistas, obteve-se um total de 41 respostas completas, resultando assim numa taxa aproximada de 80% de sucesso e tempo médio de duração de 27 minutos para cada resposta

Para fins de estruturação da 2ª rodada, foram analisados e tabulados os dados coletados da 1ª rodada entre os dias 30/12/2021 e 05/01/2022. Com tais informações, os 41 especialistas foram novamente convidados a participar da 2ª rodada final entre 06/01/2022 e 15/02/2022 (Apêndices C e D), tendo um total de 34 (trinta e quatro) respostas completas, resultando numa taxa aproximada de 83% de sucesso e tempo médio de duração de 14 minutos para cada resposta. Nessa etapa, os participantes tiveram acesso às suas respectivas respostas coletadas das últimas 4 (quatro) perguntas relacionadas ao futuro do setor de viagens corporativas no Brasil considerando o ano de 2030 como horizonte temporal, assim como as alternativas que apresentaram maior retorno com suas respectivas justificativas.

4.2 Perfil dos participantes

No que se refere à idade dos participantes, os especialistas tinham até o final da pesquisa idade acima de 41 anos, sendo 34% entre 41 e 50 anos e 12% acima dos 50 anos. Considerando que 0% dos participantes apresentaram ter idade abaixo de 26 anos (reforçando o tempo mínimo de experiência de 5 anos pré-estabelecido pelo pesquisador), os 54% restantes dos especialistas confirmaram suas faixas etárias entre 26 e 40 anos, tendo 15% entre 26 e 30 anos e 39% entre 31 e 40 anos.

Quanto ao sexo dos especialistas, 56% dos participantes são do sexo feminino e 44% do sexo masculino. Quanto à faixa etária por sexo, destaca-se uma presença maior de especialistas do sexo feminino entre 26 e 30 anos (18% feminino; 11% masculino), assim como entre 41 e 50 anos (39% feminino; 28% masculino). Em contrapartida, identificou-se maior presença do sexo masculino acima de 50 anos (22% masculino; 4% feminino) e equilíbrio entre 31 e 40 anos (39% para ambos). No que se refere à região de atuação dos especialistas, predominou a região Sudeste em 78%, tanto para o sexo masculino (95%), como para o feminino (75%). A região Centro-Oeste obteve apenas 5% (com representantes de ambos os sexos), as regiões

Nordeste (7%) e Sul (13%) só obtiveram participantes do sexo feminino e a região Norte não apresentou nenhuma participação na pesquisa.

No que tange à área de atuação dos participantes, predominou-se a participação de especialistas das TMCs e clientes corporativos (profissionais responsáveis pela contratação e/ou gestão de contratos entre suas respectivas empresas empregadoras e TMCs) em 94,74%, respectivamente em 68,42% e 26,32%, tendo apenas 5,26% de representação de empresas de consultoria (geralmente assessoram clientes corporativos em processos de concorrência/cotação para contratação de serviços, assim como gestão terceirizada da categoria de viagens corporativas).

Apesar dos esforços realizados no planejamento e realização da 1ª rodada, não se obteve a participação de profissionais de entidades do Terceiro Setor (associações), Ensino Superior (professores e pesquisadores), tecnologia (Online Booking Tools etc.) e serviços, tais como companhias aéreas, meios de hospedagem e locadoras de veículos.

Considerando o departamento que os especialistas atuam, os participantes que atuam como clientes corporativos demonstraram ampla diversidade de atuação em diversas áreas (exceto “Comercial” e “Tecnologia”), demonstrando predominância na área “Administrativa” em 42%. No caso dos profissionais de TMCs, 80% atuam na área “Comercial”, sendo que o restante dos participantes dessa categoria exerce suas funções em áreas como de “Tecnologia”, “Operações”, ambos respectivamente com 10% de representação. No caso dos especialistas que selecionaram a opção “Consultoria”, as áreas de atuação predominaram em “Administrativo” e “Outros” (“Consultoria”). Quanto ao cargo dos participantes, mais de 60% dos especialistas têm cargo de “Gerência” e “Analista/Especialista”, sendo que cargos de “Coordenação/Supervisão” e “Diretoria/C-Level” representaram respectivamente 17,07% e 12,20% e posições de “Assistente/Auxiliar” não tiveram nenhuma representação na pesquisa.

Ao analisar o cargo dos especialistas sob a ótica do seu respectivo sexo, participantes do sexo feminino demonstraram maior representação em cargos como “Analista/Especialista” (80%) e “Coordenação/Supervisão” (71%). Em contrapartida, participantes do sexo masculino apresentaram maior quantidade em posições como de “Gerência” (58%) e “Direção/C-Level” (100%). Cargos como “Diretoria/C-Level” e “Gerência” apresentaram maior presença nos profissionais de “Consultoria” (50% cada) e TMC (respectivamente 40% e 50%). No caso de “Clientes Corporativos”, a posição de “Analista/Especialista” mostrou maior destaque com 54% de participação, tendo logo em seguida certo equilíbrio em cargos como “Coordenação/Supervisão” e “Gerência” (ambos com 23%).

Por fim, quanto à autoavaliação dos participantes sobre seus respectivos níveis de experiência a respeito do tema de pesquisa, mais de 88% dos participantes se autoavaliaram com grande nível de experiência, selecionando as alternativas “Alto” e “Muito Alto” respectivamente 56% e 32%. Demonstrando apenas 12% de participação com uma autoavaliação “Intermediária” de expertise sobre o assunto pesquisado e 0% em “Baixo” e “Muito Baixo”, reforça o grau de experiência na seleção de especialistas para a dissertação em questão. Ao verificar o nível de experiência dos participantes quanto ao sexo, identificou-se maior incidência de autoavaliações de nível “Intermediário” (17%) e “Muito Alto” (61%) no sexo feminino em comparação com o sexo masculino (respectivamente 12% e 44%), destacando-se no sexo masculino autoavaliações em “Muito Alto” com 44% (feminino com 22%).

4.3 Oportunidades e ameaças

Visando ao maior aprofundamento e consenso dos resultados da 1ª rodada, foram coletadas e submetidas um total de 9 oportunidades e ameaças para os participantes na 2ª rodada, com suas respectivas justificativas. Conforme segue no Apêndice D, os especialistas foram solicitados a analisar cada oportunidade e ameaça, dando seu respectivo grau de concordância: (i) Concordo Totalmente; (ii) Concordo; (iii) Não Concordo, Nem Discordo; (iv) Discordo; e (v) Discordo Totalmente.

Conforme segue na Tabela 7 sobre as oportunidades analisadas pelos participantes na 2ª rodada, identificou-se alto grau de concordância (acima de 75%) em “Concordo Totalmente” e “Concordo” nas seguintes tendências:

- (i) Anywhere Office (“Possibilidade de Trabalhar de Qualquer Localidade com acesso à Internet”; respectivamente 59% e 29%);
- (ii) Valorização do Atendimento Personalizado no Pós-Pandemia (respectivamente 35% e 53%);
- (iii) Tecnologia (“Aumento no Uso da Internet, Mobilidade Corporativa, Criação de Novos Produtos no Setor, Expansão das Travel Techs⁸”; respectivamente 41% e 44%);
- (iv) Mercado de Eventos (“Expansão e Diversificação com Eventos Virtuais e Híbridos”; respectivamente 38% e 47%);

- (v) TMCs (“Maior Benchmarking em relação à Melhores Práticas, Estabelecimento de Novos Modelos de Negociação e Precificação e Geração de Maior Concorrência com foco Técnico”; respectivamente 26% e 56%).
- (vi) Economia (“Estímulo em Setores como Agronegócio e Tecnologia, Geração de Novos Empregos e Boas Políticas Públicas”; respectivamente 23% e 53%);
- (vii) Governança Ambiental, Social e Corporativa (respectivamente 21%, 56%); e
- (viii) Experiência do Viajante (Geração Millennial, Mercado B2B2C; respectivamente 15% e 65%);

Tabela 7

Oportunidades e Ameaças - Viagens Corporativas - Brasil – Ano 2030

Descrição (Oportunidades)	Grau de Concordância (%)				
	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Anywhere Office (Possibilidade de Trabalhar de Qualquer Localidade com acesso à Internet)	58,82%	29,41%	5,88%	5,88%	0%
Valorização do Atendimento Personalizado no Pós-Pandemia	35,29%	52,94%	8,82%	2,94%	0%
Economia (Estímulo em Setores como Agronegócio e Tecnologia, Geração de Novos Empregos e Boas Políticas Públicas)	23,53%	52,94%	17,65%	2,94%	2,94%
Tecnologia (Aumento no Uso da Internet, Mobilidade Corporativa, Criação de Novos Produtos no Setor, Expansão das Travel Techs)	41,18%	44,12%	8,82%	5,88%	0%
Mercado de Eventos (Expansão e Diversificação com Eventos Virtuais e Híbridos)	38,24%	47,06%	5,88%	8,82%	0%
Governança Ambiental, Social, e Corporativa	20,59%	55,88%	17,65%	5,88%	0%
Experiência do Viajante (Geração Millennial, Mercado B2B2C)	14,71%	64,71%	11,76%	5,88%	2,94%
Consolidação da Gestão e Negociação da Categoria de Viagens Corporativas na Área de Suprimentos	8,82%	35,29%	35,29%	17,65%	2,94%
TMCs (Maior Benchmarking em relação à Melhores Práticas, Estabelecimento de Novos Modelos de Negociação e Precificação e Geração de Maior Concorrência com foco Técnico)	26,47%	55,88%	17,65%	0%	0%
Descrição (Ameaças)	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Novas Crises Sanitárias - SARS, COVID-19 etc.	55,88%	38,24%	5,88%	0%	0%
Home Office/Trabalho Remoto	11,76%	41,18%	17,65%	17,65%	11,76%
Aumento nos Preços de Produtos e Serviços	41,18%	32,35%	14,71%	11,76%	0%
Restrições de Viagens Pós-Pandemia - Revisão da Política de Viagens, Aumento de Exigências Sanitárias, Insegurança do Viajante etc.	38,24%	41,18%	8,82%	8,82%	2,94%
Falta de Investimento Público/Privado e Qualificação no Setor	35,29%	50%	2,94%	11,76%	0%
Aumento do Número de Fusões e Aquisições	17,65%	17,65%	41,18%	20,59%	2,94%
Aumento do Consumo Direto de Serviços e Produtos sem a Intermediação de TMCs	8,82%	35,29%	20,59%	32,35%	2,94%
MetaVerso e Realidade Virtual	2,94%	20,59%	44,12%	32,35%	0%
Modelo de Remuneração Atual das TMCs - Transaction Fee	11,76%	32,35%	32,35%	17,65%	5,88%

Apesar de apontado como uma ameaça ao setor em todas as perguntas (seja através de alternativas e justificativas), a presença do trabalho remoto (“Anywhere Office”) destaca-se também como uma oportunidade para anos vindouros. Segundo Saragiotto (2022), empresas ligadas a serviços de mobilidade corporativa como a New Value já identificaram essa demanda por jornadas de trabalho e benefícios flexíveis, seja envolvendo o colaborador ou não em algum tipo de deslocamento a trabalho.

No caso da “Experiência do Viajante”, “Valorização do Atendimento Personalizado”, “Tecnologia” e “Governança Ambiental, Social e Corporativa”, destaca-se a crescente remodelagem de produtos e serviços turísticos para a geração millennial, principalmente no que tange a fatores de inclusão e sustentabilidade (V. Fernandes, 2021b), aliados à mobilidade corporativa e à excelência no atendimento (Teizen, 2019). Travel Techs como a Onfly (Brasilturis, 2022), que apostaram na experiência do usuário e mobilidade corporativa por meio de plataformas de gestão de viagens corporativas online, cresceram oito vezes sua carteira de clientes em 2021 e planejam triplicar o portfólio em 2022.

No que se refere ao “Mercado de Eventos”, apesar dos esforços do poder público (Nascimento, 2021) e entidades do setor (Teizen, 2022a) para acelerar a retomada de eventos corporativos em território nacional, a visão dos especialistas como grande oportunidade ainda sofre com os efeitos da pandemia. De acordo com Silva (2022), estima-se que as medidas restritivas impactaram 97% das empresas do setor de eventos, que deixaram de faturar ao menos R\$230 bilhões em 2020 e 2021. Além disso, devido ao avanço da variante Ômicron⁹, estados como o de São Paulo planejam retomar restrições a grandes eventos com aglomerações (Ker, 2022), agravando ainda mais o atraso na retomada do setor.

Para as “TMCs”, ações visando a ampliar o “benchmarking em relação a melhores práticas” são presentes no cenário brasileiro, tais como o BT for All, lançado pela Academia de Viagens Corporativas¹⁰. Lançada em novembro de 2020 (Teizen, 2020; Teizen, 2022b), tal iniciativa busca promover benchmarking entre clientes corporativos e prestadores de serviços, como TMCs (Costa Brava, Kontik, Avipam e Maringá Turismo) e empresas de distribuição hoteleira (Omnibeas) por meio de canais exclusivos como um portal online, visando a troca de mensagens e cursos, assim como grupos via Whatsapp. Para alavancar novos “Modelos de Negociação e Precificação” e “Geração de Maior Concorrência com foco Técnico”, identifica-se posicionamento firme de entidades como a ABRACORP sobre modelos de precificação como o Transaction Fee¹¹ (Campos, 2021a; Vieira, 2021). Em entrevista para o portal Mercado & Eventos (Masetto, 2021), o presidente da entidade, Rubens Schwartzmann, detalha as

consequências negativas do modelo, pedindo sua revisão na busca por maior sustentabilidade e qualidade na prestação de serviços:

...setores de compras das empresas, sempre em busca de diminuir custos fez com que as agências diminuíssem cada vez mais o valor cobrado. ...Ao invés de dedicar tempo em dar assessoria e ajudar o cliente a gastar menos, a agência (TMC) acaba gastando mais tempo buscando outras formas de fazer receita, porque este modelo não é mais sustentável. Agora, no momento de pandemia é ainda pior, porque este modelo era baseado no volume (de viagens) das empresas. (Masetto, 2021)

No que tange à “Economia” nacional, apesar de elementos mencionados na 1ª rodada como estímulos a setores como tecnologia (N. Oliveira, 2021) e agronegócio (Távora, 2020; Souza, 2021), pontos como “geração de novos empregos e boas políticas públicas” tornam-se uma incógnita para a pasta do Ministério do Turismo, considerando que em 2022 haverá eleições para cargos nas câmaras estaduais, câmaras dos deputados federais e senadores, assim como para a presidência da república.

Ao identificar que se trata de 8 entre 9 oportunidades listadas pelos especialistas com alto grau de concordância (“concordo totalmente”; “concordo”), para critérios de seleção alinhados com os objetivos da pesquisa, restringiram-se somente 4 oportunidades com maior pontuação em “concordo totalmente”: (a) Anywhere Office; (b) Valorização do Atendimento; (c) Tecnologia; (d) Mercado de Eventos.

Com isso, somente uma das oportunidades listadas apresentou baixo grau de concordância em “Concordo Totalmente” e “Concordo” (“Consolidação da Gestão e Negociação da Categoria de Viagens Corporativas na Área de Suprimentos”), respectivamente 9% e 35%, alto grau de incerteza (“Não Concordo, Nem Discordo” em 35%) e certo grau de discordância em “Discordo” e “Discordo Totalmente”, respectivamente 18% e 3%. Tais dados vão ao encontro do perfil de participantes listados na categoria “Cliente Corporativo”, visto que foram identificados especialistas em áreas como Supply Chain, Suprimentos, Administrativo, Financeiro, Facilities, entre outros.

Em relação às ameaças elencadas na 1ª rodada e analisadas na 2ª rodadas pelos especialistas (Tabela 7), 4 (quatro) apresentaram alto grau de concordância (acima de 70%) em “Concordo Totalmente” e “Concordo”:

- (i) Novas Crises Sanitárias - SARS, COVID-19 etc. (respectivamente 56% e 38%); 6% dos participantes se posicionaram “Não Concordo, Nem Discordo” e 0% discordaram;

- (ii) Falta de Investimento Público/Privado e Qualificação no Setor (respectivamente 35% e 50%); menos de 3% apresentaram incerteza (“Não Concordo, nem Discordo”) e 12% selecionaram “Discordo”.
- (iii) Aumento nos Preços de Produtos e Serviços: concordância em 74%, sendo 41% “Concordo Totalmente” e 32% “Concordo”; 15% de incerteza (“Não Concordo, Nem Discordo”) e 12% de discordância (“Discordo”); e
- (iv) Restrições de Viagens Pós-Pandemia - Revisão da Política de Viagens, Aumento de Exigências Sanitárias, Insegurança do Viajante etc.: 79% de concordância, sendo 38% em “Concordo Totalmente” e 41% “Concordo”; 9% de incerteza (“Não Concordo, Nem Discordo”) e 12% de discordância (9% “Discordo” e 3% “Discordo Totalmente”).

No que tange ao “Aumento nos Preços de Produtos e Serviços”, nota-se tal fenômeno não somente no setor de viagens corporativas, mas na economia nacional, principalmente influenciada pela alta da inflação em 2021, conforme comenta Basilio (2021):

Em 2021, a inflação voltou a pesar no bolso dos brasileiros – e na economia. O aumento generalizado de preços foi resultado de uma combinação de três fatores negativos: alta do dólar, valorização global do petróleo e seca, que levou a uma quebra de safras no campo e no aumento dos preços de energia. (Basilio, 2021).

Atingindo quase 75% de concordância entre os participantes como uma ameaça para 2030, dentre os impactos negativos para o turismo nacional, o setor registrou 16,75% de inflação e registraram-se altas acima de 50% para passagens aéreas em 2021 (Campos, 2021b).

No caso de “Novas Crises Sanitárias”, “Restrições de Viagens Pós-Pandemia” e “Falta de Investimento Público/Privado e Qualificação no Setor” liderarem como algumas das principais ameaças ao setor pelos especialistas, tais pontos foram amplamente “justificados” pelos participantes (Apêndice E). Para grande parte das respostas, identificam-se oportunidades e otimismo caso fornecedores, clientes corporativos e poder público atuem em conjunto na entrega de produtos e serviços de qualidade, aliados aos protocolos sanitários de forma correta e atualizada.

Quanto às outras ameaças, notam-se baixos graus de concordância (abaixo de 53%), consideráveis níveis de incerteza (entre 18% e 44%) e discordância (entre 23% e 35%):

- (v) Home Office/Trabalho Remoto: 53% de concordância, sendo 12% em “Concordo Totalmente” e 41% “Concordo”; 18% de incerteza (“Não Concordo, Nem Discordo”) e 30% de discordância (18% “Discordo” e 12% “Discordo Totalmente”);

- (vi) Aumento do Número de Fusões e Aquisições: 35% de concordância, sendo 18% em “Concordo Totalmente” e “Concordo”; 41% de incerteza (“Não Concordo, Nem Discordo”) e 23% de discordância (20% “Discordo” e 3% “Discordo Totalmente”);
- (vii) Aumento do Consumo Direto de Serviços e Produtos sem a Intermediação de TMCs: 44% de concordância, sendo 9% em “Concordo Totalmente” e 25% “Concordo”; 21% de incerteza (“Não Concordo, Nem Discordo”) e 35% de discordância (32% “Discordo” e 3% “Discordo Totalmente”)
- (viii) MetaVerso e Realidade Virtual: 24% de concordância, sendo 3% em “Concordo Totalmente” e 21% “Concordo”; 44% de incerteza (“Não Concordo, Nem Discordo”) e 32% de discordância (“Discordo”); e
- (ix) Modelo de Remuneração Atual das TMCs - Transaction Fee: 44% de concordância, sendo 12% em “Concordo Totalmente” e 32% “Concordo”; 32% de incerteza (“Não Concordo, Nem Discordo”) e 23% de discordância (17% “Discordo” e 6% “Discordo Totalmente”).

No que tange às ameaças “Home Office/Trabalho Remoto” e “Modelo de Remuneração Atual das TMCs”, as devidas considerações já constam neste trabalho, mais especificamente nas oportunidades para o setor sugeridas e comentadas pelos participantes. Sobre o “Aumento do Número de Fusões e Aquisições”, faz-se jus ao baixo grau de concordância e considerável grau de incerteza nas respostas. Com exceção da aquisição do Grupo Flytour pela Belvitur em setembro de 2021 (Sambrana, 2021), o setor não presenciou nenhuma outra ação dessa natureza, o que sugere como uma transformação positiva ou, no máximo, neutra para o setor.

No que se refere ao “MetaVerso e Realidade Virtual”, pouco se vislumbra para o setor de viagens corporativas no Brasil nos dias atuais. Apesar de empresas entenderem que com o aumento do desenvolvimento tecnológico as despesas de viagem tendem a reduzir (Vilela, 2021), pouco ainda se sabe das possíveis repercussões que tais elementos terão não só em viagens corporativos, mas em toda economia global (Cedeño, 2017).

Acerca do “Aumento do Consumo Direto de Serviços e Produtos sem a Intermediação de TMCs”, fica evidenciado certo equilíbrio entre concordância e discordância, além de certo grau de incerteza dos especialistas. Com o surgimento e crescimento de outros canais para gestão de viagens corporativas, como as Travel Techs (V. Fernandes, 2021b), empresas foram expostas a novas leituras do que poderia se tornar suas respectivas categorias de viagens corporativas. Contudo, vale ressaltar que se trata de uma tendência recente que, apesar de uma

série de supostas vantagens e inovações, enfrentam concorrência direta com TMCs que estão há décadas no mercado nacional.

4.4 Retomada Pós-Pandemia COVID-19

Visando à perspectiva dos especialistas a respeito da retomada do volume de viagens corporativas no Brasil, a pesquisa solicitou na 1ª rodada o grau de concordância em 5 (cinco) níveis (Apêndice B), assim como suas respectivas justificativas, considerando as seguintes premissas em duas perguntas:

- (i) Que o volume de viagens corporativas no Brasil nunca mais voltará aos patamares de 2019 (Bigarelli, 2021; Schlangenstein et al., 2020); e
- (ii) Que o volume de viagens corporativas no Brasil voltaria aos patamares de 2019 (pré-pandemia) até 2030, tendo como base de análise o volume de vendas da ABRACORP entre os anos de 2019 e 2021.

Com os dados coletados, os especialistas que participaram da 1ª rodada foram convidados na 2ª rodada (Apêndice D) a revisar suas respostas (novamente em grau de concordância, justificando sua resposta), tendo pleno acesso às suas respectivas perguntas e respostas na rodada anterior, assim como às justificativas dadas em cada grau de concordância por todos os participantes.

Conforme segue na Figura 3 sobre a primeira pergunta, identifica-se um grau de concordância acima de 60% em “Concordo Totalmente” e “Concordo” tanto na 1ª rodada (65%) como na 2ª (61%), tendo baixo grau de incerteza em “Não concordo, nem discordo” (3% na 1ª rodada e 12% na 2ª rodada) e mais de 25% de discordância em “Discordo” (26% nas duas rodadas) e “Discordo Totalmente” (somente 6% na 1ª rodada).

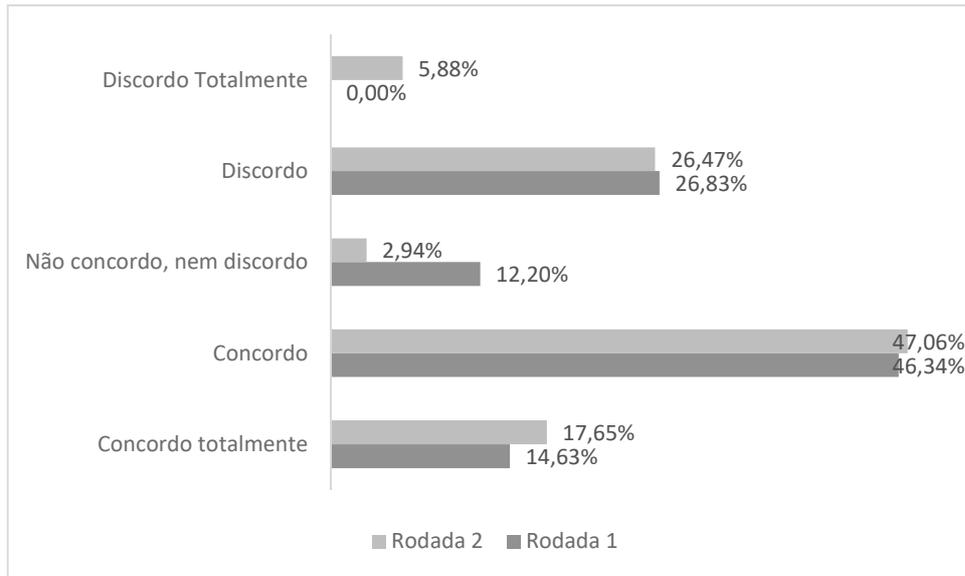


Figura 3. Retomada Pós-Pandemia COVID-19 – 1ª Pergunta – 1ª e 2ª Rodada

Dentre as principais justificativas (Apêndice E) coletadas, os especialistas que selecionaram “Concordo” e “Concordo Totalmente” salientaram principalmente a evolução tecnológica aliada ao trabalho remoto como fator decisivo dessa mudança no setor. Apesar disso, tanto participantes que seguiram na linha de concordância, assim como incerteza (“Não concordo, nem discordo”) e discordância (“Discordo” e “Discordo Totalmente”) destacaram uma série de pontos que não impedem que o volume de vendas volte aos patamares pré-pandemia, tais como:

- (i) Cada setor de economia se comportou e se comportará de maneira peculiar;
- (ii) Apesar da tecnologia e benefícios do trabalho remoto, nada se compara ao atendimento e reuniões presenciais;
- (iii) À medida os protocolos de saúde forem sendo amenizados;
- (iv) Muitas empresas precisam realizar as viagens, pois tais deslocamentos estão diretamente ligados à natureza dos seus respectivos negócios.

Nos pontos mencionados “i” e “iv”, Forbes Agro (2021) destaca que setores como agronegócios e tecnologia não só foram os que mais viajaram durante a pandemia, como aumentaram seu volume de viagens corporativas. Quanto ao ponto abordado no item “iii”, o poder público a nível federal sinaliza de forma positiva medidas como o passaporte sanitário (Pincer, 2021; Souza, 2021) como um fator de retomada do setor do turismo como um todo.

Quanto à segunda pergunta sobre a retomada do volume de viagens aos patamares de 2019 até o ano de 2030 no Brasil (Figura 4), identificou-se mais de 55% de grau de

concordância (62% na 1ª rodada e 56% na segunda, somando “Concordo totalmente” e “Concordo”). Desses participantes foram identificadas 9 (nove) sugestões de ano quando o setor de viagens corporativas no Brasil retomaria o volume de vendas aos patamares de 2019 até 2030 (Apêndice E). Dentre os dados coletados, foram constatados valores aproximados da média, mediana e desvio padrão, respectivamente de 2024, 2023 e 2,31, sugerindo menos de 5 (cinco) anos para a retomada, estimativa mais otimista que entidades como a ABRACORP que sugere 2026 como ano de provável “recuperação total” (Barbosa, 2021) do setor.

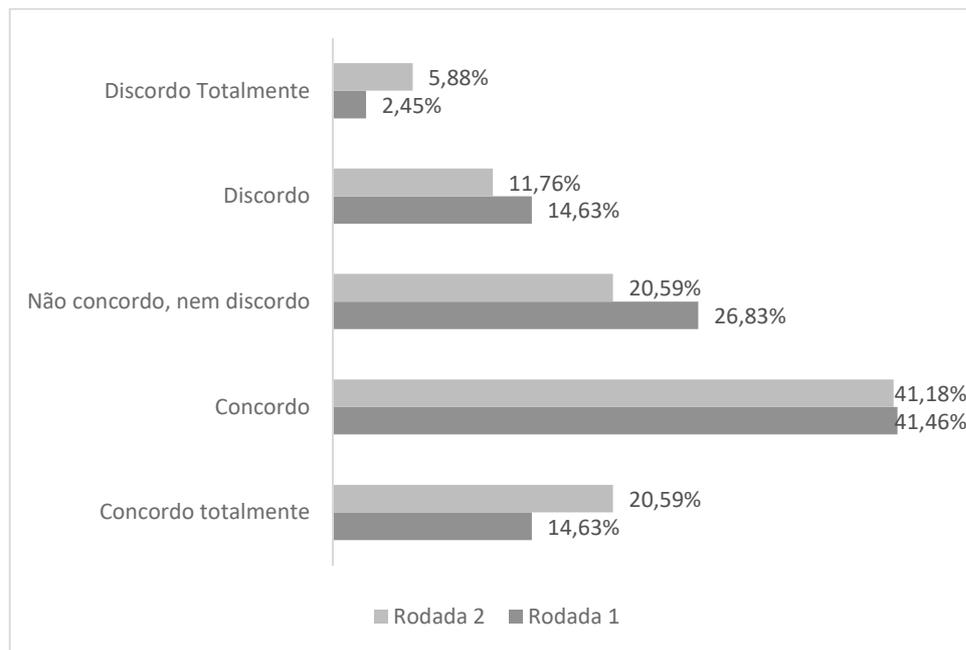


Figura 4. Retomada Pós-Pandemia COVID-19 – 2ª Pergunta – 1ª e 2ª Rodada

Ao contrário da 1ª pergunta, nessa os especialistas apresentaram certo grau de incerteza em “Não concordo, nem discordo” entre 21% e 27%, respectivamente na 1ª e 2ª rodadas, tendo apenas 17% de discordância (“Discordo” e “Discordo totalmente”) nas duas rodadas.

Considerando as justificativas dadas pelos participantes (Apêndice E), nota-se que grande parte dos especialistas que foram numa linha de concordância (“Concordo” e “Concordo Totalmente”) realizaram sua “defesa” na questão anterior, restringindo-se apenas nessa questão a sugerir o ano de retomada. Das poucas justificativas registradas em “Não concordo, nem discordo” (apenas 1), “Discordo” e “Discordo Totalmente” (respectivamente 3 e 2), os dados reforçam que cada empresa e setor retomará (ou não) de forma peculiar, assim como o avanço tecnológico do trabalho remoto e impactos financeiros causados pela pandemia “freiam” qualquer retomada aos patamares pré-pandemia.

Tal posicionamento do mercado vai ao encontro com o otimismo de entidades do setor. Associações como ABRACORP (Barbosa, 2022) registraram 70% dos patamares pré-pandemia em novembro de 2021 em seu volume de vendas e provisionam uma forte retomada já no segundo trimestre de 2022. Para IATA¹² (G. Oliveira, 2022), outro argumento determinante visando à retomada do setor decorre do fato de que, na visão da entidade, a “proibição geral das viagens não impedirá a disseminação internacional (do vírus), e representa um fardo aos meios de subsistência do setor (de turismo)” (G. Oliveira, 2022).

4.5 Fatores de atratividade

Conforme exposto no capítulo “Métodos”, os especialistas foram finalmente confrontados com 8 (oito) tendências futuras que, nesta última pergunta, foram colocadas como “fatores de atratividade” para o setor de viagens corporativas no Brasil para o ano de 2030. De acordo com a Figura 5, pode-se observar tanto na 1ª rodada, assim como na 2ª, que mais de 55% (respectivamente 57% e 64%) dos participantes selecionaram como principais fatores de atratividade para 2030 “Duty of Care/Segurança do Viajante” e “Bleisure”.

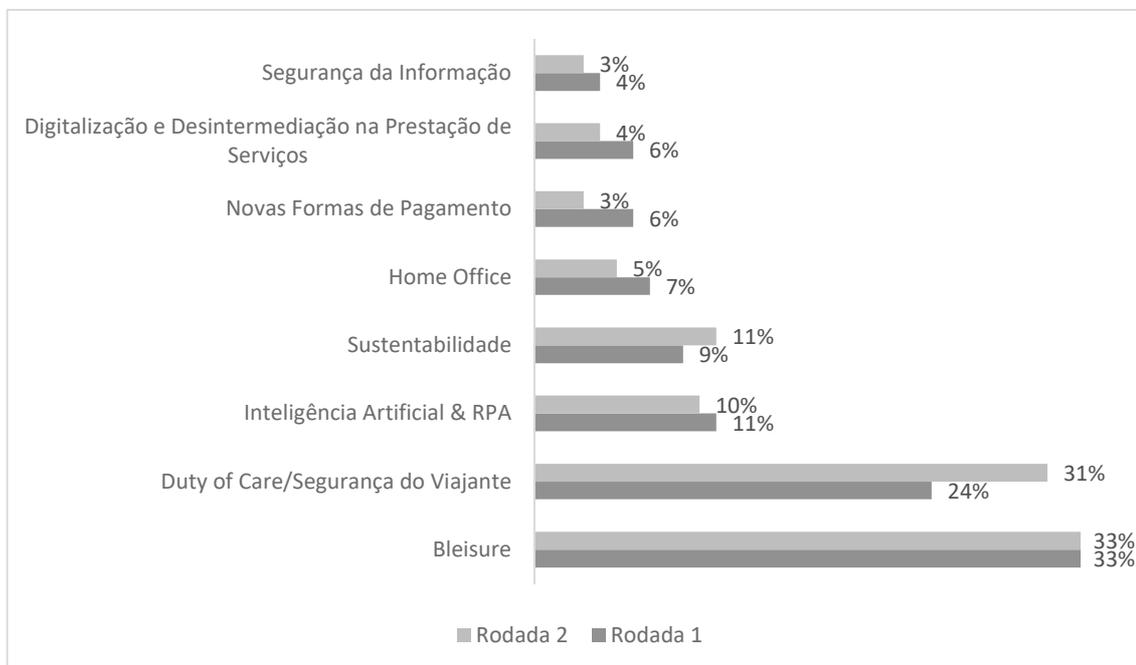


Figura 5. Fatores de Atratividade – Viagens Corporativas – Brasil – 2030 (1ª e 2ª Rodada)

No caso do “Bleisure”, o sentimento de estender uma “viagem de negócios ...para aproveitar o destino a lazer” (Freitas, 2021), empresas líderes de mercado como Decolar.com

(Maia, 2022), Localiza (Menezes, 2021) e CVC Corp (Bouças, 2021) já identificam um aumento desse tipo de demanda no pós-pandemia. De acordo com M. Martins (2021), estudos recentes feitos pela FOHB¹³, Fórum De Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB)(2021) constataram que:

38,5% dos brasileiros viajaram a lazer desde o começo da pandemia contra 11,96% das viagens a negócios. Semelhantemente, 96,03% dos brasileiros gostam de viajar a trabalho para conhecer novos lugares e aproveitar do destino. Porém, 85,43% sentem saudades da família. (FOHB, 2021).

Sendo “Bleisure” o fator que consta em todas as justificativas dadas na última pergunta, o fato de grande parte da população global usufruir do Home Office, assim como a utilização do tempo do viajante corporativo com atividades a lazer e aprimoramento tecnológico para trabalho remoto de qualidade, darão impulsionamento no setor até o ano de 2030.

O destaque do “Duty of Care/Segurança do Viajante” logo em seguida sugere preocupações dos participantes provavelmente no que se refere a protocolos de segurança para o setor. Além dos custos financeiros envolvidos nesse novo momento que o turismo mundial vive (Andrade, 2020; Carvalho, 2022), questões de saúde mental (Anvisa, 2020; V. Fernandes, 2021a), protocolos em nível municipal, estadual e federal, assim como regras para entrada de viajantes no Brasil (Blanes, 2021; Rocha, 2021) permanecem sob constante vigilância do setor. Conforme consta nas justificativas da última questão (Apêndice F), os participantes relatam seu entendimento de que o fato de viajar com segurança somente ganhará mais força ao longo dos anos graças aos acontecimentos globais desencadeados entre 2019 e 2020, dando assim maior tranquilidade aos viajantes corporativos.

Quanto aos outros fatores analisados nesta questão (Figura 5), “Sustentabilidade” e Inteligência Artificial & RPA” representaram 10% em média das 2 rodadas, tendo menos de 8% na 1ª e 2ª rodadas tendências como “Home Office” (respectivamente 7% e 5%), “Novas Formas de Pagamento” (respectivamente 6% e 3%), “Digitalização e Desintermediação na Prestação de Serviços” (respectivamente 6% e 4%) e “Segurança da Informação” (respectivamente 4% e 3%).

5 Conclusões

Na busca pela melhor tomada de decisão estratégica (Eisenhardt, 1989) de uma organização, lideranças lidam com aspectos de previsibilidade e adaptação a sucessivas transformações mercadológicas diariamente. Sendo uma das indústrias sujeitas a mudanças de forma mais rápida e profunda do que outros (Costa et al., 2007), além de ser um dos mais

afetados durante a pandemia do COVID-19 (Akhyadov, 2021; Bapuji et al., 2020; McCartney, 2021), o setor de viagens corporativas apresenta lacunas e oportunidades de estudo na academia (Costa et al., 2007; Marques & Santos, 2012; Paraskevas & Saunders, 2012; Weston & Davies, 2007). Com isso, o objetivo da pesquisa foi identificar tendências para o setor de viagens corporativas no Brasil, tendo como horizonte temporal o ano de 2030. A partir dos resultados obtidos, buscou-se auxiliar a indústria na próxima década, orientando-a na tomada de decisões estratégicas (Schenatto et al., 2011) e agregando o repertório acadêmico.

Levando em consideração a natureza exploratória da pesquisa, entende-se que os resultados coletados trazem mais perguntas do que soluções concretas. Ao serem questionados sobre oportunidades e ameaças, assim como fatores relevantes para a retomada das vendas e de atratividade para alavancar o setor através do método Delphi, 34 especialistas apresentaram convergência nos seguintes pontos: (i) Oportunidades (Anywhere Office; Valorização do Atendimento Personalizado no Pós-Pandemia; Tecnologia; Mercado de Eventos); (ii) Ameaças (Novas Crises Sanitárias – SARS, COVID-19; Falta de Investimento Público/Privado e Qualificação no Setor; Aumento nos Preços de Produtos e Serviços; Restrições de Viagens Pós-Pandemia); (iii) Retomada do Setor Pós-Pandemia (previsão de retomada de vendas do setor aos patamares de 2019 até 2024; aumento do trabalho remoto devido a avanços tecnológicos; retomada de forma gradativa e com especificidades setoriais; avanço e maior adequação de protocolos sanitários); w (iv) Fatores de Atratividade (Bleisure e Duty of Care).

Ao trazer à luz certo otimismo por parte dos entrevistados com o retorno do volume de viagens pré-pandemia em menos de 5 anos, elementos como particularidades de cada setor da economia em como conduzir suas viagens corporativas, assim como o avanço tecnológico e cultural da utilização do trabalho remoto, agem como contrapeso numa possível melhora do quadro pós-pandêmico. Na busca por maior clareza de um futuro promissor para o setor, as oportunidades e ameaças elencadas pelos especialistas demonstram grande preocupação com questões ainda ligadas ao COVID-19 (“Novas Crises Sanitárias”; “Restrições de Viagens Pós-Pandemia”), porém visando a oportunidades não somente para determinados tipos de organização, mas para todo setor a nível nacional.

Quanto aos fatores de atratividade para alavancar o setor, entende-se que Bleisure e Duty of Care/Segurança do Viajante serão relevantes tanto para clientes corporativos, assim como prestadores de serviços como empresas de consultoria e TMCs. Intrinsecamente conectados, gestores de contratos de empresas (sejam estes em áreas como Suprimentos, Facilities etc.) terão ao mesmo tempo a oportunidade e desafios. No primeiro caso, a vantagem de aumentar seu volume de viagens corporativas (sem aumentar seus custos, dando assim maior

poder de negociação com fornecedores como companhias aéreas, meios de hospedagem etc.) e satisfação de seus colaboradores. No segundo, revisão e monitoramento constante das diretrizes internas da empresa precisarão estar alinhadas à legislação trabalhista brasileira, assim como possíveis coberturas de seguro para o viajante nos momentos a lazer e a trabalho.

No caso das TMCs, essas poderão não só disponibilizar produtos como seguro-viagem com cobertura para COVID-19 e assessoria para documentos como vistos e passaportes sanitários, assim como reestruturar sua oferta de produtos e serviços para demanda Bleisure, aliando suas unidades de negócio de viagens corporativas e viagens a lazer. Para empresas de consultoria, essas estarão aptas para prestar serviços como treinamentos para novos colaboradores acerca das diretrizes de viagens corporativas da empresa, revisão da política de viagens, suporte e apoio com negociação de fornecedores de natureza corporativa e a lazer etc.

Por fim, a pesquisa pavimenta o caminho para estudos do futuro no setor de viagens corporativas não somente a nível nacional, mas também a nível local (municipal), regional (Região Sudeste, por exemplo) e internacional (América Latina, Europa etc.), assim como para outros setores, como de eventos corporativos. Além disso, tais dados proporcionarão a gerações futuras possíveis análises comparativas da percepção dos entrevistados neste estudo com dados coletados no ano de 2030 (horizonte temporal), da mesma forma que possibilitará estudos porvindouros com o método Delphi, possivelmente aprimorado pela academia e, aliado (ou não), com outras técnicas de pesquisa.

Referências

- Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas (2021). *BI ABRACORP* [ABRACORP]. Recuperado de <https://www.abracorp.org.br/bi>.
- Abreu, D. (2006). *Análise de dados II: Programa*. Lisboa: Universidade de Lisboa. Recuperado de <http://edicoes-ceg.vitraldigital.com/publicacao.asp?id=337>
- Akhyadov, E. S., Yudina, E. V., & Sekerin, V. D. (2021). Development of business travel during the Covid-19 pandemic and after ease of restrictions. *Revista GEINTEC*, 11(3), 2066-2076. doi: 10.47059/revistageintec.v11i3.2073
- Almeida, I. M. S. (2019). *Turismo em Pombal: Projetar o Futuro em Conjunto* (Dissertação de mestrado), Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Recuperado de <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/90051>
- Altman, S. A. (2020, maio 20). *Will Covid-19: Have a lasting impact on globalization?* [Harvard Business Review]. Recuperado de <https://hbr.org/2020/05/will-covid-19-have-a-lasting-impact-on-globalization>

- Amara, R., & Salanik, G. (1972). Forecasting: From conjectural art toward science. *Technological Forecasting and Social Change*, 3 (3), 415-426. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/S0040-1625\(71\)80029-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0040-1625(71)80029-X)
- Andrade, A. L. (2020, junho 29). *Pesquisa revela que o viajante está atento a preço e segurança na retomada*. [Panrotas] Recuperado de https://www.panrotas.com.br/coronavirus/pesquisas-e-estatisticas/2020/06/pesquisa-revela-que-viajante-esta-atento-a-preco-e-seguranca-na-retomada_174656.html
- Andrade, A. L. (2021, junho 22). *JTB suspenderá operações da AJMobi (Alatur) e focará na Quickly Travel*. [Panrotas]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/tmcs/2021/06/jtb-suspendera-operacoes-da-ajmobialatur-e-focara-na-quickly-travel_182372.html
- ANVISA (2020). *Saúde do viajante: Orientações aos viajantes*. [Agência Nacional de Vigilância Sanitária]. Recuperado de <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/paf/coronavirus/arquivos/arquivos-protocolos/7132json-file-1>
- Archer, B. (1980). Forecasting demand: Quantitative and intuitive techniques. *International Journal of Tourism Management*, 1(1), 5-12. doi:10.1177/004728758001900190
- Arvai, E. S. (1994). Telecommunications and business travel: The revolution has begun. *Future Aviation Activities*, 425, 28-31. Recuperado de <http://onlinepubs.trb.org/Onlinepubs/trcircular/425/425.pdf>
- Bapuji, H., Bakker, F. G. A., Brown, J. A., Higgins, C., Rehbein, K., & Spicer, A. (2020). Business and society research in times of the corona crisis. *Business & Society*, 59(6), 1067-1078. doi: 10.1177/0007650320921172
- Barbosa, L. (2021, outubro 5). *Abracorp só vê recuperação total em 5 anos* [Hotelier News]. Recuperado de <https://www.hoteliernews.com.br/abracorp-analisa-retomada-do-turismo-corporativo/>
- Barbosa, L. (2022, janeiro 28). *Abracorp projeta início da recuperação das viagens corporativas para 2º tri* [Hotelier News]. Recuperado de <https://www.hoteliernews.com.br/abracorp-projeta-inicio-da-recuperacao-das-viagens-corporativas-para-2o-tri/>
- Basilio, P. (2021, dezembro 23). *O retorno da inflação em 2021: Veja como a alta de preços afetou a economia e o bolso dos brasileiros* [Portal G1]. Recuperado de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/12/23/o-retorno-da-inflacao-em-2021-veja-como-a-alta-de-precos-afetou-a-economia-e-o-bolso-dos-brasileiros.ghtml>
- Bataglia, W., & Yu, A. S. O. (2008). A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 82-111. doi: 10.1590/S1678-69712008000500005
- Bayer, J., Siller, H., & Fehringer, A. (2017, April 3-5). SWOT analysis of winter travelling in the alps: A delphi approach for 2030. *The 1st Workshop on the future of Winter Tourism (FWT2017)*, Rovaniemi, Lapônia, Finlândia, 1. Recuperado de <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=6f252c39-403b-44d3-b77e-5e63209daecc>

- Bell, R. A. (1993). Corporate travel-management trends and hotel-marketing strategies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(2), 31-39. doi: 10.1177/001088049303400209
- Benckendorff, P. (2007). Envisioning sustainable tourism futures: An evaluation of the futures wheel method. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), 25-36. doi: 10.1057/thr.2008.2
- Bender, A. R., & Stephenson, F. J. (1998). Contemporary issues affecting the demand for business air travel in the United States. *Journal of Air Transport Management*, 4(2), 99-109. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09696997>
- Bickerstaff, K., Tolley, R., & Walker, G. (2002). Transport planning and participation: The rhetoric and realities of public involvement. *Journal of Transport Geography*, 10(1), 61-73. doi: 10.1016/S0966-6923(01)00027-8
- Bigarelli, B. (2021, junho 14). *Companhias repensam as viagens de negócios* [Valor Econômico]. Recuperado de <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2021/06/14/companhias-repensam-as-viagens-de-negocios.ghtml>.
- Björnsdóttir, A. L. (2018). *Nature based tourism trends: an analysis of drivers, challenges and opportunities* (Dissertação de Mestrado). Norwegian University of Life Sciences. Nordland, Noruega. Recuperado de <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/2570242/Trends%20in%20nature%20based%20tourism.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanes, S. (2021, dezembro 21). *Governo federal estabelece regras para entrada de viajantes no Brasil* [Veja]. Recuperado de <https://veja.abril.com.br/saude/governo-federal-estabelece-regras-para-entrada-de-viajantes-no-brasil/>
- Bouças, C. (2020, fevereiro 26). *Coronavírus: Agências de turismo registram alta em cancelamento de viagens* [Valor Econômico]. Recuperado de <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/02/26/coronavirus-agencias-de-turismo-registram-alta-em-cancelame>
- Bouças, C. (2021, maio 17). Lazer e negócios vão embarcar na mesma viagem. Valor Econômico. Recuperado de <https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2021/05/17/lazer-e-negocios-vao-embarcar-na-mesma-viagem.ghtml>. Acesso em: 20 de agosto de 2021nto-de-viagens.ghtml.
- Bouças, C., Vasconcelos, G., Fucuchima, L., Mendes, L. H., Bitencourt, R., & Polito, R. (2020, janeiro 1). *Coronavírus faz grandes grupos suspenderem viagens para China* [Valor Econômico]. Recuperado de https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/0__1/30/coronavirus-faz-grandes-grupos-suspenderem-viagens-para-china.ghtml.
- Branquinho, R., & Machado, A. J., Neto (2018). Turbulências na Lagoa Azul: Prospecção de cenários para o setor turístico de Franca (SP) e região, 2017-2021. *FACEF: Pesquisa Desenvolvimento e Gestão*, 20(3), 304-318. Recuperado de <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/1473/1090>
- Brasilturis (2022, janeiro 4). *Onfly cresce oito vezes m número de clientes e projeta triplicar*. [Brasilturis Jornal]. Recuperado de <https://brasilturis.com.br/onfly-cresce-oito-vezes-em-numero-de-clientes-e-projeta-triplicar/>

- BTA (2021). *The future of business travel: in 2021 and beyond*. Recuperado de <https://www.thebta.org.uk/mint-project/uploads/376652972.pdf>
- Burkart, A. J. (1983). Trends in UK business travel overseas. *Tourism Management*, 4(1), 54-57. doi:10.1016/0261-5177(83)90051-1.
- Calantone, R. J., Benedetto, A., & Bojanic, D. (1987). A comprehensive review of the tourism forecasting literature. *Journal of Travel Research*, 26(2), 28-39. doi:10.1177/004728758702600207
- Calixto, F. (2020, novembro 27). *Em parceria com a Tour House, Agaxtur venderá viagens corporativas*. [Panrotas]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/mercado/2020/11/em-parceria-com-a-tour-house-agaxtur-entra-no-mercado-corporativo_178253.html
- Campos, M. (2021a, novembro 16). *Inflação do turismo chega a 16,75% e voos estão 50% mais caros*. [UOL]. Recuperado de <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2021/11/16/inflacao-do-turismo-chega-a-1675-e-voos-estao-50-mais-caros.htm>
- Campos, P. (2021b, março 4). *ABRACORP busca caminhos para reconstrução do setor*. [Gazeta de Hotéis]. Recuperado de <https://gazetadehoteis.com.br/arquivos/1508>
- Carvalho, P. (2022, janeiro 13). *Covid ou influenza: Quais são os direitos do consumidor na hora de alterar passagem aérea?* [BBC News.] Recuperado de <https://www.bbc.com/portuguese/geral-59964374>
- Chubb (2021). *Time to fly: The impact of covid-19 on the present and future of business travel*. Recuperado de <https://chubb.com/ChubbSurvey/TheImpactofCovidonthePresentandFutureofBusinessTravel.pdf>
- Cedeño, K. (2017, setembro 5). A realidade virtual pode se tornar uma ameaça às viagens corporativas. [Panrotas]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/tecnologia/2017/09/a-realidade-virtual-pode-se-tornar-uma-ameaca-as-viagens-corporativas_149355.html
- Costa, B. K., Fischmann, A. A., Boaventura, J. M. G., Muniz, C. M. R., & Nery, T. R. (2007). Adequação e uso de cenários: um estudo no órgão municipal de turismo de Natal. *Turismo – Visão e Ação*, 9(1), 07-17. Recuperado de <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/216>
- Cunliffe, S. (2002). Forecasting risks in the tourism industry using the Delphi technique. *Tourism*, 50(1), 31-41. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.131.5350&rep=rep1&type=pdf>
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467. doi:10.1287/mnsc.9.3.458.
- Davidson, R. (1994). *Business travel*. Londres: Pitman Publishing.

- Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*. New Jersey: Prentice Hall Financial Times.
- Deloitte (2020). *The world remade. Travel and hospitality scenarios. The “Next Normal”*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/the-world-remade-by-covid-19-for-travel-and-hospitality.html>
- Douglas, A. (2008). *A survey of corporate travellers in South Africa: Towards a model for travel policy compliance* (Tese de doutorado). University of Pretoria, Pretoria, África do Sul. Recuperado de <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/23681/Complete.pdf?sequence=6>
- Duffy, C., & McEuen, M. (2010). The future of meetings: the case for face-to-face. *Cornell Hospitality Industry Perspectives*, 6(1),1-16. Recuperado de https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71304/2010_Duffy_Future_meetings.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. doi: 10.5465/256434
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(2), 17-37. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2486364>
- Eletronorte (2004). *Cenários macroeconômicos para a Amazônia*. Recuperado de https://www.mma.gov.br/estruturas/225/_arquivos/6___cenrios_macroecomnicos_para_a_amazonia_225.pdf
- English, J. M., & Kernan, G. L. (1976). The prediction of air travel and aircraft technology to the year 2000 using the delphi method. *Transportation Research*, 10(1), 1-8. doi:10.1016/0041-1647(76)90094-0
- Esty, B. C., & Ciechanover, A. (2021). Airbnb during the Covid pandemic: Stakeholder capitalism faces a critical test. *Harvard Business School Case*, 221-050. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=60264>
- Ey (2020). *The impact of COVID-19 pandemic on corporate travel in India*. Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_in/topics/strategy-transactions/2020/11/impact-of-covid-19-pandemic-on-corporate-travel-in-india.pdf?
- Favaro, C. (2021, agosto 16). *Viagens Corporativas caem 40% no 1º semestre ainda sob impacto da pandemia* [Valor Econômico]. Recuperado de <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/08/16/viagens-corporativas-caem-40percent-no-1o-semester-ainda-sob-impacto-da-pandemia.ghtml>. Acesso em: 19 de agosto de 2021.
- Fernandes, G. J. P. (2014). A metodologia Delphi como ferramenta de apoio na gestão de destino turísticos. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 21(5), 129-131. Recuperado de <https://www.ua.pt/file/34967>.
- Fernandes, V. (2021a, maio 31). *Brasileiros são os mais preocupados com saúde física e mental em viagens* [Panrotas]. Recuperado de <https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e->

estatisticas/2021/05/brasileiros-sao-os-mais-preocupados-com-a-saude-fisica-e-mental-em-viagens_181890.html

- Fernandes, V. (2021b, julho 28). *Viajante tem novas prioridades e motivações para a retomada* [Panrotas]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2021/07/viajante-tem-novas-prioridades-e-motivacoes-para-a-retomada_183194.html
- Ferreira, J. M. (2018). *Administração de viagens corporativas no Brasil: Estudo descritivo dos processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo: USP, São Paulo, Brasil.
- Ferreira, R. S., & Wada, E. K. (2010). *Eventos, uma alavanca de negócios. Como e por que implantar PEGE*. São Paulo: Aleph.
- Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. (2021). *FOHB discute tendências do turismo pós-vacina* [FOHB]. Recuperado de <http://fohb.com.br/fohb-discute-as-tendencias-do-turismo-pos-vacina/>
- Forbes Agro (2021, setembro 15). *Agronegócio é o segundo setor que mais viaja durante a pandemia* [Forbes]. Recuperado de <https://forbes.com.br/forbesagro/2021/09/agronegocio-e-o-segundo-setor-que-mais-viaja-durante-a-pandemia/>
- Frechtling, D. (1996). *Practical tourism forecasting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fredman, P., Vidar, J., Tyrväinen, L, Siegrist, D., & Lindberg, K. (2018). Prominent trends in nature-based tourism: An international comparison. *International Conference on Monitoring and Management of Visitors in Recreational and Protected Areas (MMV)*, Bordeaux, Gironda, França, 9. Recuperado de https://mmv.boku.ac.at/refbase/files/fredman_peter_vidar_jan-2018-prominent-trends-nbt.pdf
- Freitas, A. (2021, maio 27). *Bleisure, nomadismo virtual e viagens-revanche: O turismo pós-vacina* [Mercado & Consumo]. Recuperado de <https://mercadoeconsumo.com.br/2021/05/27/bleisure-nomadismo-virtual-e-viagens-revanche-o-turismo-pos-vacina/>
- Global Business Travel Association (2021). *GBTA BTI Outlook annual global report & forecast: Prospects for global business travel 2020-2024*. Recuperado de https://gbta.org/Portals/0/Documents/PR/2020_GBTA_GlobalBTI-FINAL.pdf.
- Gonçalves, A. R. (2006). *The Delphi Technique applied to Urban and Cultural Tourism research in the Algarve* (Dissertação de mestrado). Universidade do Algarve. Faro, Algarve, Portugal. Recuperado de <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/view/13773>
- Green, H., Hunter, C., & Moore, B. (1990). Application of the delphi technique in tourism. *Annals of Tourism Research*, 17(2), 270-279. doi:10. 1016/0160-7383(90)90087-8.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações, estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Harrell, E. (2020, maio 4). *Looking to the future of air travel* [Harvard Business Review]. Recuperado de <https://hbr.org/2020/05/looking-to-the-future-of-air-travel>.

- Holma, A. (2009). *Adaptation in triadic business relationship settings: A study in corporate travel management* (Tese de doutorado). Hanken School of Economics, Helsinki, Finlandia. Recuperado de https://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation_45.pdf
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2002). *Gestão estratégica: Princípios e prática*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Kaynak, E., Bloom, J., & Leibold, M. (1994). Using the delphi technique to predict future tourism potential. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(7), 18-29. doi: 10.1108/02634509410065537
- Kaynak, E., & Cavlek, N. (2006). Measurement of tourism market potential of Croatia by use of delphi qualitative research technique. *Journal of East-West Business*, 12(4), 105-123. doi: 10.1300/J097v12n04_05
- Kaynak, E., & Macaulay, J. A. (1984). The Delphi technique in the measurement of tourism market potential: The case of Nova Scotia. *Tourism Management*, 5(2), 87-101. doi:10.1016/0261-5177(84)90056-6.
- Kaynak, E., & Marandu, E. E. (2006). Tourism market potential analysis in Botswana: A Delphi Study. *Journal of Travel Research*, 45(2), 227-237. doi: 10.1177/0047287506291595
- Kaynak, E., & Rojas-Méndez, J. I. (2014). Predicting tourism market potential of Chile by use of a qualitative forecasting technique. *International Journal of Commerce and Management*, 24(2), 167-179. doi: 10.1108/IJCoMA-06-2013-0054
- Ker, J. (2022, janeiro 11). *São Paulo planeja retomar restrições a grandes eventos com aglomeração após avanço da Ômicron* [Estadão]. Recuperado de <https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,com-avanco-da-omicron-sao-paulo-planeja-restringir-novamente-grandes-eventos-e-aglomeracoes,70003947662>
- Kluge, U., Ringbeck, J., & Spinler, S. (2020). Door-to-door travel in 2035. *Technological Forecasting & Social Change*, 157(1), 1-14. doi:10.1016/j.techfore.2020.120096.
- Lang, T. (1995). An overview of four futures methodologies. *Manoa Journal of Fired and Half-Fried Ideas*, 7, 1-28. Recuperado de <http://158.132.155.107/posh97/private/research/methods-delphi/LANG.pdf>
- Lanzer, R., Pinto, R. B., & Ramos, B. V. C. (2012). O método Delfos aplicado ao turismo no espaço rural. *Revista Rosa dos Ventos*, 4(2), 178-191. Recuperado de http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/1452/pdf_72
- Lee, C., & King, B. E. (2008). Using the Delphi method to assess the potential of taiwan's hot springs tourism sector. *International Journal of Tourism Research*, 10(4), 341-352. doi: 10.1002/jtr.661
- Lee, C., Song, H., & Mjelde, J. W. (2008). The forecasting of international expo tourism using quantitative and qualitative techniques. *Tourism Management*, 29(6), 1084-1098. doi: 10.1016/j.tourman.2008.02.007

- Liberman-Yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010). Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: Exploring the Australian information technology sector. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 70-95. doi: 10.1111/j.1540-627X.2009.00287.x
- Liese, B., Mundt, K. A., Dell, L. D., Nagy, L., & Demure, B. (1997). Medical insurance claims associated with international business travel. *Occupational and Environmental Medicine*, 54(7), 499-503. doi: 10.1136/oem.54.7.499
- Lindroth, K. (2008). *Competition in Tourism: Business and destination perspectives*. Suécia: TTRA: Travel and Tourism Research Association Europe.
- Linstone, H. A., & Simmonds, W. H. (1977). *Futures research: New directions*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
- Liu, J. C. (1988). Hawaii tourism to the year 2000. *Tourism Management*, 9(4), 279-290. doi:10.1016/0261-5177(88)90002-7.
- Lubbe, B. A. (2000). *Tourism distribution: Managing the travel intermediary*. Cidade do Cabo: Juta.
- Lubbe, B. A. (2003). A study of corporate travel management in selected South African organisations and a conceptual model for effective corporate travel management. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 6(2), 304-330. doi:10.4102/SAJEMS.V6I2.3316
- Lunas, J. R. S., & Silva, M. C. F. (2016). Planejamento e turismo: Cenários 2025 para o sistema turístico de Mato Grosso do Sul. *Fórum Internacional de Turismo do Iguassu*, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 10. Recuperado de <https://festivaldascataratas.com/wp-content/uploads/2017/04/8.-PLANEJAMENTO-E-TURISMO-CEN%C3%81RIOS-2015-PARA-O-SISTEMA-TUR%C3%8DSTICO-DE-MATO-GROSSO-DO-SUL.pdf>
- Maia, E. (2022, janeiro 31). *Um 'novo turismo': Como a pandemia mudou a nossa forma de viajar* [O Globo]. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/boa-viagem/um-novo-turismo-como-pandemia-mudou-nossa-forma-de-viajar-25373657>
- Marcial, E. C., & Grumbach, R. (2014). *Cenários: Como construir um futuro melhor*. São Paulo: FGV.
- Marques, J. H. S. (2013). *Turismo de negócios : Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal* (Tese de doutorado). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Marques, J. H. S., & Santos, N. (2012). A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do turismo de negócios e à criação de um convention and visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 18(3), 1647-1657. Recuperado de <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/download/13287/8863>

- Martins, M (2021, maio 26). *Nomadismo digital e bleisure impulsionam a retomada das viagens* [Hotelnews]. Recuperado de <https://www.revistahotelnews.com.br/nomadismo-digital-e-bleisure-impulsionam-a-retomada-das-viagens/>
- Martins, V. G. (2015). *Viagens de negócios: que negócio é esse?* São Paulo: SENAC.
- Martins, V. G., Murad, E., Jr. (2010). *Viagens Corporativas. Saiba tudo sobre gestão, estratégias e desafios deste promissor segmento*. São Paulo: Aleph.
- Masetto, A. (2021, março 17). *Rubens Schwartzmann: “Precisamos de práticas mais sustentáveis”* [Mercado & Eventos.] Recuperado de <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/agencias-e-operadoras/rubens-schwartzmann-precisamos-de-praticas-mais-sustentaveis/>
- Mason, K. J., & Gray, R. (1995). Short haul business travel in the European Union: A segmentation profile. *Journal of Air Transport Management*, 2(3/4), 197-205. doi: 10.1016/0969-6997(96)0006-3
- McCartney, S. (2020, dezembro 1). *The Covid pandemic could cut business travel by 36% - Permanently* [The Wall Street Journal]. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/the-covid-pandemic-could-cut-business-travel-by-36permanently11606830490>.
- McCartney, S. (2021, março 31). *Airline summer travel schedules are still up in the air due to Coronavirus* [The Wall Street Journal]. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/airlines-are-up-in-the-air-on-summer-travel-schedules-11617195627>.
- Sneader, K., Shubham, S. (2021). *The next normal arrives: Trends that will define 2021, and beyond* [Mckinsey & Company]. (Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond?>
- Menezes, P. (2021, dezembro 10). *Lazer e negócios: Bleisure já domina interessa da maioria dos viajantes, diz Localiza* [Mercado & Eventos]. Recuperado de <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/servicos/lazer-e-negocios-bleisure-ja-domina-interesse-da-maioria-dos-viajantes-diz-localiza/>
- Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22(4), 351-362. doi:10.1016/S0261-5177(00)00067-4
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of “Unstructured” decision processes. *JSTOR*, 21(2), 246-275. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2392045>
- Moore, C. M. (1987). *Group Techniques for Idea Building*. Newbury Park: Sage Publishing.
- Moreira, C. O. (2012). A Técnica Delphi aplicada à investigação em turismo. In Jacinto, R. (Coord.), *Patrimónios, territórios e turismo cultural : Recursos, estratégias e práticas* (pp. 419-440). Lisboa: Âncora Editora.
- Moreira, C. O. (2013). *Turismo, território e desenvolvimento: Competitividade e gestão estratégica de destinos* (Tese de doutorado). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Recuperado de <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/24446>

- Moreira, C. O., & Santos, N. (2020). Tourism qualitative forecasting scenario building through the Delphi technique. *Cuadernos de Turismo*, 46(1), 423-457. doi: 10.6018/turismo.451911
- Mota, K. C. N., & Maciel, J. A. C. L., Filho. (2011). Segmento do turismo de negócios para as agências de viagem: Perfil de clientes corporativos de Fortaleza e região metropolitana CE. *Revista Turismo em Análise*, 22(2), 428-444. doi: 10.11606/issn.1984-4867.v22i2p428-444
- Moutinho, L., & Witt, S. (1995). Forecasting the tourism environment using a consensus approach. *Journal of Travel Research*, 33(4), 46-50. doi:10.1177/004728759503300407.
- Müller, L. (2019). *The future of winter sports tourism in the alpine region of Austria* (Dissertação de mestrado), Católica Lisbon School of Business & Economics. Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29719/1/152118216_Lea%20Muller_DPDFA.pdf
- Nascimento, J. (2021, agosto 14). *Eventos corporativos serão retomados em SP a partir de terça-feira (17)* [CNN Brasil]. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/eventos-corporativos-serao-retomados-em-sp-a-partir-de-terca-feira-17/>
- Neves, D. B. O., & Loureiro, F. (2020). *Gestão estratégica de viagens corporativas*. São Paulo: Editora Viseu.
- Northcote, J., Lee, D., Chok, S., & Wegner, A. (2008). An email-based Delphi approach to tourism program evaluation: Involving stakeholders in research design. *Current Issues in Tourism*, 11(3), 269-279. Recuperado de <http://researchrepository.murdoch.edu.au/4749>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research toll: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. doi: 10.1016/j.im.2003.11.002
- Oliveira, G. (2022, janeiro 15). *Proibição de viagens não impedirá a disseminação da Ômicron, diz entidade do ramo de turismo* [Jornal Opção]. Recuperado de <https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/proibicao-de-viagens-nao-impedira-a-disseminacao-da-omicron-diz-entidade-do-ramo-de-turismo-374444/>
- Oliveira, N. (2021, março 31). *Pandemia pode virar o jogo a favor da ciência e da inovação tecnológica* [Agência Senado]. Recuperado de <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2021/03/pandemia-pode- virar-o-jogo-a-favor-da-ciencia-e-da-inovacao-tecnologica>
- Paprika, Z. Z. (2006). Analysis and intuition in strategic decision making the case of California. *Budapesti Corvinus Egyetem*. Recuperado de <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/111/1/Zoltayn%C3%A973.pdf>
- Paraskevas, A., & Saunders, M. N. (2012). Beyond consensus: An alternative use of Delphi enquiry in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), 907-924. doi: 10.1108./09596111211247236
- Phillips, J. J., Myhill, M., & McDonough, J. B. (2008). *O Valor estratégico dos eventos: Como e por que medir ROI*. São Paulo: Aleph.

- Pincer, P. (2021, junho 8). *Criação de passaporte sanitário pode estimular turismo e economia aponta debate* [Senado Notícias]. Recuperado de <https://www12.senado.leg.br/noticias/audios/2021/06/criacao-de-passaporte-sanitario-pode-estimular-turismo-e-economia-aponta-debate>
- Pinto, R. B., & Lanzer, R. (2004). O Método Delfos aplicado ao turismo no espaço rural. *Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul*, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil, 2. Recuperado de <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/68-o-metodo-delfos.pdf>
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected. *Foresight*, 10(6), 62-89. doi: 10.1108/14636680810918586
- Porter, M. (1985). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus
- Postma, A., & Cavagnaro, E. (2014, October). Sustainable tourism future(s):The role of scenario planning. *EuroChrie*, Dubai, Emirados Árabes Unidos, 14. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283072230_Sustainable_Tourism_Futures_The_role_of_scenario_planning
- Rittner, D. (2020, maio 27). *Socorro às aéreas fica mais caro e gera embate* [Valor Econômico]. Recuperado de <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/05/27/socorro-as-aereas-fica-mais-caroe-gera-embate.ghtml>.
- Rocha, L. (2021, dezembro 20). *Governo publica portaria que define regras para entrada de viajantes no Brasil* [CNN Brasil]. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/governo-brasileiro-publica-portaria-que-define-regras-para-entrada-de-viajantes-no-brasil/>
- Rogers, T. (2008). *Conferences and conventions: A global industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ronde, P. (2003). Delphi analysis of national specificities in selected innovative areas in Germany and France. *Technological Forecasting & Social Change*, 70(5), 419-448. Recuperado de <https://pt.scribd.com/document/356548267/Delphi-Analysis-of-National-Specificities-in-Selec>.
- Sackman, H. (1974, April). *Assessing Delphi: Expert opinion, forecasting and group process (R-1283-PR)*. Recuperado de <https://www.rand.org/pubs/reports/R1283.html>.
- Saeedy, A., & Gladstone, A. (2021, setembro 30). Business travel firm CWT is preparing a prepackaged bankruptcy [The Wall Street Journal]. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/business-travel-firm-cwt-is-preparing-a-prepackaged-bankruptcy-11633034825>
- Sambrana, C. (2021, setembro 15). *Dono da mineira Belvitur negocia a compra da Flytour* [Neofeed]. Recuperado de <https://neofeed.com.br/blog/home/exclusivo-dono-da-mineira-belvitur-negocia-a-compra-da-flytour/>
- Sánchez-Prieto, M. C., Luna-González, A., Espinoza-Tenorio, A., & González-Ocampo, H. A. G. (2021). Planning ecotourism in coastal protected areas; Projecting temporal management scenarios. *Sustainability*, 13(1), 1-13. doi:10.3390/su13147528.

- Saragiotto, D. (2022, janeiro 19). *Futuro da mobilidade no trabalho* [Estadão]. Recuperado de <https://mobilidade.estadao.com.br/inovacao/futuro-da-mobilidade-no-trabalho/>
- Schenatto, F. J. A., Polacinski, E., Abreu, A. F., & Abreu, P. F. (2011). Análise crítica dos estudos do futuro: Uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. *Revista Gestão & Produção*, 18(4), 739-754. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/gp/a/f9bLycP5T kWfn5RLbvsyLYp/?format=pdf&lang=pt>
- Schlangenstein, M., Dey, E., & Eckhouse, B. (2020, julho 20). *Aéreas dos EUA enfrentam novo normal em viagens corporativas* [Valor Econômico]. Recuperado de <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/07/20/aereas-dos-eua-enfrentam-novo-normal-em-viagens-corporativas.ghtml>. Acesso em: 19 de agosto de 2021.
- Schwaninger, M. (1984). Trends in leisure and tourism for 2000-2010: Scenario with consequences for planners. *Tourism Management*, 5(4), 250-257. doi:10.1016/0261-5177(84)90021-9
- Schwark, N., Tiberius, V., & Fabro, M. (2020). How will we dine? Prospective shifts in international haute cuisine and innovation beyond kitchen and plate. *Foods*, 9(10), 1-21. doi:10.3390/foods9101369
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain*. New Jersey: Wiley.
- Seely, R. L., Iglars, H., & Edgell, D. (1980). Utilizing the Delphi technique at international conferences: A method for forecasting international tourism conditions. *Travel Research Journal*, 1, 30-36. Recuperado de <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19801867678>
- Silva, R. N. S. (2022, janeiro 6). Abalado pela pandemia, setor de eventos precisa de apoio. [Exame]. Recuperado de <https://exame.com/bussola/abalado-pela-pandemia-setor-de-eventos-precisa-de-apoio/>
- Singh, A. J. (2000). The U.S. lodging industry in the new millennium: A Delphi study to predict changes in the lodging industry structure, performance and capital sources in years 2000 and 2005. *Journal of Hospitality Financial Management*, 8(1), 1-22. Recuperado de <https://scholarworks.umass.edu/jhfm/vol8/iss1/10>
- Sobreira, M. C., Machado, C. O., Rebouças, C. Q., Forte, S. H. A. C., Almeida, S. R., & Oliveira, O. V. (2013). Cenários no combate ao turismo sexual internacional em Fortaleza. *Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO2205.pdf
- Solnet, D. J., Baum, T., Kralj A., Robinson, R. N. S., Ritchie, B. W., & Olsen, M. (2014). The Asia-Pacific tourism workforce of the future: Using Delphi techniques to identify possible scenarios. *Journal of Travel Research*, 53(6), 693-704. doi: 10.1177/0047287513513163
- Souza, M (2021, março 29). *Ministro do Turismo aposta em retomada pós-pandemia e sugere criação de passaporte sanitário* [Câmara dos Deputados]. Recuperado de <https://www.camara.leg.br/noticias/740904-ministro-do-turismo-aposta-em-retomada-pos-pandemia-e-sugere-criacao-de-passaporte-sanitario/>

- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2001). *Business travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Távora, F. L. (2020). *Impactos do novo coronavírus (COVID-19) no agronegócio brasileiro* [Senado Federal]. Recuperado de <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td274>
- Teizen, B. (2019, setembro 9). *Como os millenials estão mudando as viagens a negócios* [Panrotas]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/mercado/2019/09/como-os-millennials-estao-mudando-as-viagens-a-negocios_167410.html
- Teizen, B. (2020, novembro 24). *Academia de viagens lança ambiente digital para conectar players* [Panrotas]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/mercado/2020/11/academia-de-viagens-lanca-ambiente-digital-para-conectar-players_178163.html
- Teizen, B. (2021, março 8). *Para TMCs, NDC chega em momento ruim, veja outras análises do setor* [Panrotas]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/tmcs/2021/03/para-tmcs-ndc-chega-em-momento-ruim-veja-outras-analises-do-setor_180105.html
- Teizen, B. (2022a, janeiro 14). *ALAGEV se posiciona a favor da manutenção da realização de eventos* [Panrotas]. Recuperado de <https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/eventos/2022/01/alagev-se-posiciona-a-favor-da-manutencao-da-realizacao-de-eventos186872.html>
- Teizen, B. (2022b, fevereiro 1). *BT for all, da academia de viagens, é lançado*. [Panrotas]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/eventos/2022/02/bt-for-all-da-academia-de-viagens-e-lancado-veja-fotos_187220.html
- Tideswell, C., Mules, T., & Faulkner, B. (2001). An integrative approach to tourism forecasting: A glance in the rearview mirror. *Journal of Travel Research*, 40(2), 162-171. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/004728750104000207>
- Unger, C. (2016). *Corporate Travel: Hiding in plain sight*. [s.l.]: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Uysal, M., & Crompton, J. L. (1985). An overview of approaches used to forecast tourism Demand. *Journal of Travel Research*, 23(4), 7-15. doi:10.1177/00472875 8502300402
- Van Ginneken, R. (2011). Expert attitudes to management contracts in the dutch hotel industry: a DELPHI approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18, 140-146. doi: 10.1375/jhtm.18.1.140
- Vieira, R. (2020, janeiro 9). *Agências corporativas anunciam fusão e surge a Dynamic Travel*. [Panrotas Corporativo] Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/tmcs/2020/01/agencias-corporativas-anunciam-fusao-e-surge-a-dynamic-travel_170309.html
- Vieira, R. (2021, fevereiro 23). *TMCS: Pandemia matou de vez modelo transaction fee, falta enterrar* [Panrotas Corporativo]. Recuperado de https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/tmcs/2021/02/tmcs-pandemia-matou-de-vez-modelo-transaction-fee-falta-enterrar_187220.html

corporativas/tmcs/2021/02/tmcs-pandemia-matou-de-vez-o-modelo-transaction-fee-falta-enterrar_179824.html

- Vilela, L. (2021, setembro 7). *Como serão as viagens corporativas do futuro?* [Consumidor Moderno]. Recuperado de <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/09/07/viagens-corporativas-futuro/>
- Von Bergner, N. M., & Lohmann, M. (2013). Future challenges for global tourism: A Delphi Survey. *Journal of Travel Research*, 53(4), 420-432. doi: 10.1177/0047287513506292
- Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>.
- Weaver, P. A., & Oh, H. C. (1993). Do american business travellers have different hotel service requirements? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(3), p. 16-21. doi: 10.1108/09596119310040525
- Welty, G. (1972). Problems of selecting experts for Delphi Exercises. *Academy of Management Journal*, 15(1), 121-124. Recuperado de http://www.wright.edu/~gordon.welty/AcadMgtJ_72.pdf
- Weston, R., & Davies, N. (2007). The future of transport and tourism: A Delphi Approach. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 4(2), 121-133. doi: 10.1080/14790530701554157
- Wheeller, B., Hart, T., & Whysall P. (1990). Application of the Delphi technique: A reply to green, hunter and moore. *Tourism Management*, 11(2), 121-122. doi: 10.1016/0261-5177(90)90027-7
- World Trade Organization (2020, agosto 13). *WTO issues new report on how COVID-19 crisis may push up trade costs*. [WTO]. Recuperado de https://www.wto.org/english/news_e/news20_e/covid_13aug20_e.htm#:~:text=Estimates%20suggest%20that%20trade%20policy,facilitating%20and%20export%2Drestrictive%20measures.
- World Tourism Organization (2020, dezembro 20). *Impact assessment of the covid-19 outbreak on international tourism*. [UNWTO]. Recuperado de <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>
- World Tourism Organization (2021, julho 21). *International travel largely on hold despite uptick in May* [UNWTO]. Recuperado de <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>.
- Woudenberg, F. (1991). An evaluation of Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, 40(2), 131-150. doi: 10.1016/0040-1625(91)90002-W
- Yoshida, N. D., Wright, J. T. C., & Spers, R. G. (2013). A prospecção do futuro como suporte à busca de informações para a decisão empresarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 208-235. doi: 10.5585/riae.v12i1.1957
- Zhang, H., Haiyan, S., Wen, L., & Liu, C. (2021). Forecasting tourism recovery amid COVID-19. *Annals of Tourism Research*, 87(4), 1-16. doi: 10.1016/j.annals.2021.103149

Apêndice A – Carta de apresentação da 1ª Rodada

Prezado(a).

Meu nome é Denis Barbosa de Oliveira Neves, sou mestrando na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) e estou desenvolvendo uma dissertação sobre o futuro de viagens corporativas no Brasil.

O objetivo do estudo é identificar tendências futuras das viagens corporativas no Brasil para o ano de 2030 e seus impactos para as organizações que atuam no setor.

A pesquisa será feita por meio da técnica Delphi. Trata-se de um questionário, individualizado, a ser aplicado em 02 (duas) rodadas, sendo a primeira a ser concluída até 31/12/21 e a segunda até 31/01/2022.

Os questionários são breves e a previsão é que cada rodada não tome mais de 20 minutos de seu tempo.

Identifiquei que você possui expertise no campo de Viagens Corporativas e ficaria muito agradecido de poder contar com sua participação.

Como forma de agradecer a participação, os resultados consolidados e achados do estudo serão remetidos com exclusividade aos respondentes da pesquisa, respeitando a privacidade e confidencialidade dos participantes.

Atenciosamente.

Denis Barbosa de Oliveira Neves

XX X XXXX XXXX

Apêndice B - Instrumento de Coleta (Questionário) – 1ª Rodada (Parte 1 de 3)

Importante: Prezado(a) NOME DO ESPECIALISTA, caso haja dúvidas durante o preenchimento, estou à disposição via telefone (XX X XXXX XXXX) e e-mail (xxxxxxxxxs@xxxx.com)	
PERFIL	
<i>Idade</i>	<i>Sexo</i>
<input type="checkbox"/> 18 – 25 Anos <input type="checkbox"/> 26 – 30 Anos <input type="checkbox"/> 31 – 40 Anos <input type="checkbox"/> 41 – 50 Anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 Anos	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
<i>Área de Atuação</i>	
<input type="checkbox"/> Companhia Aérea <input type="checkbox"/> Meio de Hospedagem <input type="checkbox"/> Locadora de Veículos <input type="checkbox"/> Tecnologia <input type="checkbox"/> Outros (Especifique)	<input type="checkbox"/> Cliente Corporativo <input type="checkbox"/> Consultoria <input type="checkbox"/> Entidades do Terceiro Setor <input type="checkbox"/> Instituição de Ensino Superior <input type="checkbox"/> TMC – Travel Management Company
<i>Região</i>	<i>Cargo</i>
<input type="checkbox"/> Centro-Oeste <input type="checkbox"/> Sudeste <input type="checkbox"/> Sul <input type="checkbox"/> Nordeste <input type="checkbox"/> Nordeste	<input type="checkbox"/> Diretoria/C-Level <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Coordenação/Supervisão <input type="checkbox"/> Analista/Especialista <input type="checkbox"/> Assistente/Auxiliar
<i>Nível de Experiência</i>	
<input type="checkbox"/> 1 - Muito Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Baixo <input type="checkbox"/> 3 - Intermediário <input type="checkbox"/> 4 - Alto <input type="checkbox"/> 5 - Muito Alto	

Apêndice B - Instrumento de Coleta (Questionário) – 1ª Rodada (Parte 2 de 3)

<p><u>Pergunta 1</u></p> <p>Para fins de identificação de tendências futuras setor de viagens corporativos e seus impactos nas organizações no Brasil, quais as principais oportunidades e ameaças no setor para o ano de 2030 (2 de casa)?</p> <p>Importante: Além das fontes mencionadas ao longo do questionário, sinta-se à vontade para utilizar outras fontes de pesquisa de sua livre escolha para preenchimento dos campos.</p>	
<i>Oportunidade 1:</i>	<i>Ameaça 1:</i>
Justificativa:	Justificativa:
<i>Oportunidade 2:</i>	<i>Ameaça 2:</i>
Justificativa:	Justificativa:
<p><u>Pergunta 2</u></p> <p>“Companhias aéreas dos EUA, atingidas pela queda catastrófica de passageiros durante a pandemia, enfrentam um cenário antes impensável: que a crise reduza grande parte dos voos corporativos que por décadas sustentaram os lucros. “É provável que as viagens de negócios nunca retornem aos níveis pré-Covid. É um daqueles casos infelizes em que o setor ficará permanentemente prejudicado, e o que perdemos agora nunca mais voltará”, disse Adam Pilarski, vice-presidente sênior da Avitas, uma consultoria de aviação.” (Schlangenstein et al., 2020, The Wall Street Journal)</p> <p>“No escritório Pinheiro Neto, onde advogados costumavam realizar em média 1.000 viagens internacionais e até 4.000 nacionais por ano, a redução na pandemia foi de 95%. “Minha impressão é que nunca mais vai voltar a ser o que era”, diz o sócio gestor Alexandre Bertoldi. Ele, que não viaja a negócios desde janeiro de 2020, diz que as videoconferências funcionaram para reuniões, conectando 980 funcionários em São Paulo, Rio, Brasília, Palo Alto e Tóquio.”. (Bigarelli, 2021, Valor Econômico)</p> <p>Considerando o ano de 2030 como horizonte temporal, responda num grau de concordância de 1-5 com as afirmações acima (Adam Pilarski; Alexandre Bertoldi) e justifique sua resposta.</p>	
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>	
Justificativa:	

Apêndice B - Instrumento de Coleta (Questionário) – 1ª Rodada (Parte 3 de 3)

Pergunta 3

Comparativo de vendas do 1º semestre da ABRACORP (2019/2020/2021)

Indicador	2019	2020	2021
Faturamento (R\$)	R\$ 5.569.671.338,00	R\$ 2.364.017.209,00	R\$ 1.427.048.684,00
Varição Ano Anterior (%)	15%	(42%)	(60%)

Considerando os dados coletados do BI ABRACORP, responda num grau de concordância de 1-5 sobre a retomada do setor de viagens corporativas no Brasil aos patamares de 2019 até 2030. Justifique sua resposta, sugerindo o ano de retomada caso selecione as opções “concordo” e “concordo totalmente”

() 1 - Discordo Totalmente () 2 - Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 - Concordo () 5 - Concordo Totalmente

Justificativa:

Pergunta 4

Indique os principais 2 (dois) fatores de atratividade de viagens corporativas que tem potencial de alavancar o setor até 2030:

- () Bleisure (*Viagem corporativa - “business” - com momentos de lazer - “leisure”*)
- () Inteligência Artificial & RPA (*Automação de Processos Robóticos*)
- () Duty of Care/Segurança do Viajante (*Passaportes de Vacinas, Protocolos Sanitários etc.*)
- () Home Office (*também conhecido como Teletrabalho e/ou Trabalho Remoto*)
- () Sustentabilidade (*redução em emissão de CO2 e papel, investimento em energia limpa etc.*)
- () Novas Formas de Pagamento (*Pix, Bitcoin etc.*)
- () Segurança da Informação (*LGPD, Certificações etc.*)
- () Digitalização e Desintermediação na Prestação de Serviços

Justificativa:

Apêndice C – Carta de Apresentação da 2ª Rodada

Prezado/a Participante.

Mais uma vez, agradeço a sua gentil contribuição.

Como dito na primeira rodada, o objetivo da pesquisa identificar tendências futuras das viagens corporativas no Brasil para o ano de 2030 e seus impactos para as organizações que atuam no setor.

Para a segunda rodada, aplicaremos o mesmo questionário individualizado, em que o respondente terá condições de ver as respostas e comentários atribuídos pelos respondentes e, então, manter ou revisar a resposta atribuída para cada uma das perguntas.

Ratificando que para manter a confidencialidade das informações, os dados dos respondentes serão omitidos e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Ao responder ao questionário, o respondente autoriza a publicação dos dados.

Como forma de agradecer a participação, os resultados e achados do estudo serão remetidos com exclusividade aos respondentes da pesquisa.

Havendo dúvidas ou questionamentos, gentileza enviar para: denisboneves@gmail.com.

Atenciosamente.

Denis Barbosa de Oliveira Neves

(XX) X XXXX XXXX

Apêndice D - Instrumento de Coleta (Questionário) – 2ª Rodada (Parte 1 de 7)**Pergunta 1**

Com base nos dados levantados e analisados na 1ª Etapa, identificou-se que a maioria dos participantes "Concordou" ou "Concordou Totalmente" com as afirmações apresentadas nas 2 reportagens abaixo:

“Companhias aéreas dos EUA, atingidas pela queda catastrófica de passageiros durante a pandemia, enfrentam um cenário antes impensável: que a crise reduza grande parte dos voos corporativos que por décadas sustentaram os lucros. “É provável que as viagens de negócios nunca retornem aos níveis pré-Covid. É um daqueles casos infelizes em que o setor ficará permanentemente prejudicado, e o que perdemos agora nunca mais voltará”, disse Adam Pilarski, vice-presidente sênior da Avitas, uma consultoria de aviação.” (Schlangenstein et al., 2020, The Wall Street Journal)

“No escritório Pinheiro Neto, onde advogados costumavam realizar em média 1.000 viagens internacionais e até 4.000 nacionais por ano, a redução na pandemia foi de 95%. “Minha impressão é que nunca mais vai voltar a ser o que era”, diz o sócio gestor Alexandre Bertoldi. Ele, que não viaja a negócios desde janeiro de 2020, diz que as videoconferências funcionaram para reuniões, conectando 980 funcionários em São Paulo, Rio, Brasília, Palo Alto e Tóquio.”. (Bigarelli, 2021, Valor Econômico)

Com base nestas informações, você gostaria de revisar sua resposta? Caso sim, basta alterar sua resposta para "Concordo" ou "Concordo Totalmente" e justificar a resposta.

Caso contrário, basta selecionar a opção desejada e justificar a resposta.

IMPORTANTE: Caso sua resposta na 1ª Etapa já esteja de acordo com a maioria, basta selecionar as opções novamente.

() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente

Apêndice D - Instrumento de Coleta (Questionário) – 2ª Rodada (Parte 2 de 7)**Pergunta 2**

Com base nos dados levantados e analisados na 1ª Etapa, identificou-se que a maioria dos participantes "Concordou" ou "Concordou Totalmente" com a retomada do setor de viagens corporativas no Brasil aos patamares de 2019 até 2030.

Com base nestas informações, você gostaria de revisar sua resposta? Caso sim, basta alterar sua resposta para "Concordo" ou "Concordo Totalmente", sugerindo o ano de retomada aos patamares de 2019 até 2030.

Caso contrário, basta selecionar a opção desejada e justificar a resposta.

IMPORTANTE: Caso sua resposta na 1ª Etapa já esteja de acordo com a maioria, basta selecionar as opções novamente.

1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 – Concordo 5 - Concordo Totalmente

Apêndice D - Instrumento de Coleta (Questionário) – 2ª Rodada (Parte 3 de 7)**Pergunta 3**

Com base nos dados levantados e analisados na 1ª Etapa, identificou-se que a maioria dos participantes selecionou "Bleisure" e "Duty of Care/Segurança do Viajante" como principais fatores de atratividade com potencial para alavancar o setor de viagens corporativas até 2030.

Com base nestas informações, você gostaria de revisar sua resposta? Caso sim, basta alterar sua resposta e selecionar 2 fatores de acordo com as opções apresentadas.

Caso contrário, basta selecionar as opções selecionadas na 1ª Rodada e justificar a resposta.

IMPORTANTE: Caso sua resposta na 1ª Etapa já esteja de acordo com a maioria, basta selecionar as opções novamente.

- Bleisure (*Viagem corporativa - "business" - com momentos de lazer - "leisure"*)
- Inteligência Artificial & RPA (*Automação de Processos Robóticos*)
- Duty of Care/Segurança do Viajante (*Passaportes de Vacinas, Protocolos Sanitários etc.*)
- Home Office (*também conhecido como Teletrabalho e/ou Trabalho Remoto*)
- Sustentabilidade (*redução em emissão de CO2 e papel, investimento em energia limpa etc.*)
- Novas Formas de Pagamento (*Pix, Bitcoin etc.*)
- Segurança da Informação (*LGPD, Certificações etc.*)
- Digitalização e Desintermediação na Prestação de Serviços

Justificativa:

Apêndice D - Instrumento de Coleta (Questionário) – 2ª Rodada (Parte 4 de 7)

<p>Pergunta 4</p> <p>Prezado/a Participante.</p> <p>Dando continuidade à pesquisa, foram coletadas OPORTUNIDADES e AMEAÇAS na 1ª Etapa para o setor de viagens corporativas no Brasil, considerando o ano de 2030 como horizonte temporal.</p> <p>Com isso, solicitamos seu grau de concordância de 1-5 conforme segue nesta última etapa.</p> <p>Atenciosamente.</p> <p>Denis Barbosa de Oliveira Neves (XX) X XXXX XXXX</p>
<p>OPORTUNIDADE (Anywhere Office - Possibilidade de Trabalhar de Qualquer Localidade com acesso à Internet)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>
<p>OPORTUNIDADE (Valorização do Atendimento Personalizado no Pós-Pandemia)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>
<p>OPORTUNIDADE (Economia - Estímulo em Setores como Agronegócio e Tecnologia, Geração de Novos Empregos e Boas Políticas Públicas)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>

Apêndice D - Instrumento de Coleta (Questionário) – 2ª Rodada (Parte 5 de 7)

<p>OPORTUNIDADE (Mercado de Eventos - Expansão e Diversificação com Eventos Virtuais e Híbridos)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>
<p>OPORTUNIDADE (Governança Ambiental, Social, e Corporativa)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>
<p>OPORTUNIDADE (Experiência do Viajante - Geração Millennial, Mercado B2B2C)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>
<p>OPORTUNIDADE (Consolidação da Gestão e Negociação da Categoria de Viagens Corporativas na Área de Suprimentos)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>
<p>OPORTUNIDADE (TMCs - Maior Benchmarking em relação à Melhores Práticas, Estabelecimento de Novos Modelos de Negociação e Precificação e Geração de Maior Concorrência com foco Técnico)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>
<p>OPORTUNIDADE (Tecnologia - Aumento no Uso da Internet, Mobilidade Corporativa, Criação de Novos Produtos no Setor, Expansão das Travel Techs)</p>
<p>() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente</p>

Apêndice D - Instrumento de Coleta (Questionário) – 2ª Rodada (Parte 6 de 7)

AMEAÇA (Novas Crises Sanitárias - SARS, COVID-19 etc.)
() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente
AMEAÇA (Home Office/Trabalho Remoto)
() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente
AMEAÇA (Aumento nos Preços de Produtos e Serviços)
() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente
AMEAÇA (Restrições de Viagens Pós-Pandemia - Revisão da Política de Viagens, Aumento de Exigências Sanitárias, Insegurança do Viajante etc.)
() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente
AMEAÇA (Falta de Investimento Público/Privado e Qualificação no Setor)
() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente
AMEAÇA (Aumento do Número de Fusões e Aquisições)
() 1 - Discordo Totalmente () 2 – Discordo () 3 - Não concordo, nem discordo () 4 – Concordo () 5 - Concordo Totalmente

Apêndice D - Instrumento de Coleta (Questionário) – 2ª Rodada (Parte 7 de 7)

AMEAÇA (Aumento do Consumo Direto de Serviços e Produtos sem a Intermediação de TMCs)
<input type="checkbox"/> 1 - Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 2 – Discordo <input type="checkbox"/> 3 - Não concordo, nem concordo <input type="checkbox"/> 4 – Concordo <input type="checkbox"/> 5 - Concordo Totalmente
AMEAÇA (MetaVerso e Realidade Virtual)
<input type="checkbox"/> 1 - Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 2 – Discordo <input type="checkbox"/> 3 - Não concordo, nem concordo <input type="checkbox"/> 4 – Concordo <input type="checkbox"/> 5 - Concordo Totalmente
AMEAÇA (Modelo de Remuneração Atual das TMCs - Transaction Fee)
<input type="checkbox"/> 1 - Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 2 – Discordo <input type="checkbox"/> 3 - Não concordo, nem concordo <input type="checkbox"/> 4 – Concordo <input type="checkbox"/> 5 - Concordo Totalmente

Apêndice E – Perguntas 1 e 2 (2ª Rodada) - Justificativas (parte 1 de 4)

Pergunta	Grau de Concordância	Justificativa
1	Discordo Totalmente	“As empresas perceberam que o Home Office e as reuniões online funcionam e tornam o processo mais ágil e eficaz, só não concordo totalmente pois as pessoas, principalmente o brasileiro ainda gosta de ter as reuniões (olho no olho), sendo assim creio que teremos um pequeno voo de galinha nas viagens corporativas.”
1	Discordo	“Na minha opinião, passada essa fase, as viagens de negócios voltarão a acontecer normalmente, porém, dentro de moldes diferentes de atendimento e protocolos de segurança. Entendo que esse foi um impacto de médio prazo. Sem dúvida algumas empresas encontraram no online e nos eventos híbridos soluções práticas, seguras e econômicas para seus negócios, porém nada substituirá o contato pessoal.”
1	Discordo	“Penso que à medida que se "normalize" a questão de saúde, as empresas voltarão a viajar. Na empresa em que trabalho, desde o início de 2021 estamos com volume de viagens maior que nos anos anteriores e a tendência é de aumentar.”
1	Discordo	“Eu entendo que haverá impacto no número de viagens e que tecnologias de videoconferência funcionaram (e continuarão funcionando) para conectar pessoas distantes fisicamente. Entretanto não veja a catástrofe que o WSJ indica na afirmação acima. O setor precisará se reinventar e acredito que em alguns anos voltaremos aos números pré pandemia.”
1	Discordo	“Hoje já vemos um aumento das viagens, inclusive com dificuldades para conseguir lugar em voos de horário de pico. A LATAM informou que a oferta de malha doméstica já está nos níveis de 2019 e, pelo que tenho vivido de dificuldade de encontrar espaço para meus passageiros, acredito que a volta está mais próxima que imaginamos (mesmo com as variantes surgindo). A internacional irá demorar um pouco mais para voltar mas até 2030 tenho certeza de que a mobilidade já terá retornado a níveis iguais ou maiores que 2019.”
1	Discordo	“Penso que vamos sim retomar ao nível pré-pandemia, mas não de imediato. Segue algumas reportagens sobre o assunto, que vislumbra uma retomada em 2023. “
1	Discordo	“Acho que depende do setor que a empresa atua, muitas empresas precisarão continuar realizando muitas viagens.”
1	Discordo	“Muitas empresas necessitam de viagens para continuidade de seus negócios.”

Apêndice E – Perguntas 1 e 2 (2ª Rodada) - Justificativas (parte 2 de 4)

Pergunta	Grau de Concordância	Justificativa
1	Não concordo, nem discordo	“O setor retornará com suas atividades á médio prazo, a necessidade de aproximação junto aos clientes é uma realidade e nada como a reunião presencial.”
1	Concordo	“Difícilmente o setor voltará aos mesmos patamares pré-covid, visto que as empresas aprenderam que podem fazer mais com menos e de que é possível tocar suas operações de maneira remota (quando necessário). Isso não quer dizer que será o fim ou a indústria de turismo corporativo vá diminuir drasticamente de tamanho, mas muito provavelmente não retorne ao que era antes.”
1	Concordo	“Acredito que a forma de viajar será diferente, mas a necessidade de estabelecer negócios e a continuidade das funções relacionadas a mobilidade corporativa tende a melhorar e atingir o mesmo cenário anterior ao COVID com o passar dos anos.”
1	Concordo	“A utilização de vídeos conferências auxiliaram a realização de trabalhos cotidianos mas nada supera a presença direta em algumas situações.”
1	Concordo	“A pandemia nos fez enxergar que as viagens corporativas podem ser resolvidas com a tecnologia.”
1	Concordo	“As viagens corporativas não retornaram aos níveis antes da pandemia para a maioria das empresas, eu acredito que a retomada será entre 60% a 70% do volume. O viajante corporativo aprendeu novas formas de conexão com seus clientes, fornecedores e equipe, tornando as viagens corporativas mais planejadas e com múltiplas atividades para melhor aproveitamento do tempo.”
1	Concordo	“A utilização de tecnologias de reuniões virtuais durante a pandemia, mostrou a eficácia dessas ferramentas. Mas acredito que às viagens corporativas com intuito de desenvolver negócios e alavancar vendas ainda vão manter o setor aquecido.”
1	Concordo	“Os novos modelos de trabalho se mostraram tão efetivos quanto os presenciais, além de infinitamente menos onerosos.”
1	Concordo	“A retomada até existirá, mas será gradual e voltará como antes mas com certo tempo. Dependerá muito de cada setor, a grande maioria viu que é possível trabalhar a distância mas existe setores que ao sentir segurança voltará a viajar normalmente.”
1	Concordo totalmente	“Alguns especialistas analisam a últimas mutações do vírus como sendo o ponto final para a pandemia, no entanto, acredito que mesmo sendo o final, o mundo aprendeu a se reinventar e o digital seguirá encurtando caminhos e diminuindo as viagens a trabalho.”

Apêndice E – Perguntas 1 e 2 (2ª Rodada) - Justificativas (parte 3 de 4)

Pergunta	Grau de Concordância	Justificativa
1	Concordo totalmente	“São diversos fatores: empresas perceberam que dependendo do motivo da viagem (ex: reuniões) é possível ter o mesmo resultado sem deslocamento. Na análise do cenário de pandemia, em muitos casos, empresas perceberam também que muitas viagens eram desnecessárias e que o uso dos recursos da empresa estava sendo feito sem consciência. Acredito também que houve uma mudança no comportamento pessoal que priorizou o trabalho remoto e a diminuição do tempo em trânsito, e isso se refletiu nas viagens (deixo de marcar reunião presencial para fazer online). As empresas que tiveram que manter viagens (manutenção de máquinas, processos fabris etc.) otimizaram a forma de fazer as viagens, ex: algumas trocaram aéreo por viagens de carro.”
2	Discordo totalmente	“De acordo com os dados que tenho acompanhado no mercado e junto aos Clientes, o segundo semestre de 2021 pós vacina, trouxe uma recuperação em torno de 50% do volume em vendas em relação a 2020.”
2	Discordo totalmente	“Visto o atual momento creio que as viagens corporativas vão demorar um pouco mais para retornar devido a gripe atual em conjunto com a Covid-19, e isso afetou demais as companhias aéreas no Brasil e no Mundo.”
2	Discordo	“Acredito que este será um mercado menor do que era antes da covid.”
2	Discordo	“As empresas se adaptaram a trabalhar com as reuniões virtuais, as viagens a negócio serão apenas as de extrema necessidade.”
2	Discordo	“Acredito que até 2030 novos recursos tecnológicos vão permitir que as pessoas se reúnam a negócios com mais eficácia. As empresas vão focar em sustentabilidade, tempo de deslocamento e economia.”
2	Não concordo, nem discordo	“Acredito que muitas empresas não vão viajar tanto quanto antes, mas não sabemos ainda o legado real da pandemia e quais mudanças ainda podem ocorrer globalmente. Podemos ter um cenário em que algumas companhias reduzam drasticamente o número de viagens, mas outras que não viajavam comecem a viajar mais como parte de sua estratégia de negócios. Então teremos um cenário de volume alto, mas qualitativamente diferente.”

Apêndice E – Perguntas 1 e 2 (2ª Rodada) - Justificativas (parte 4 de 4)

Pergunta	Grau de Concordância	Justificativa
2	Concordo	“2024”
2	Concordo	“2023”
2	Concordo	“2026”
2	Concordo	“2025”
2	Concordo	“2023”
2	Concordo	“2024”
2	Concordo	“2023”
2	Concordo Totalmente	“2022”
2	Concordo Totalmente	“2023”

Apêndice F – Pergunta 3 (2ª Rodada) - Justificativas (parte 1 de 2)

Fatores de Atratividade	Justificativa
Bleisure & Duty of Care	“A união da segurança com a necessidade e prazer de viajar (trabalho e lazer) farão uma retomada gradativa.”
Bleisure & Duty of Care	“Acredito que as empresas vão facilitar que os colaboradores viajando à trabalho possam aproveitar o deslocamento para terem momentos de lazer no local visitado. Isso está atrelado ao fato da Segurança do viajante estar cada vez mais em destaque devido à pandemia, mesmo com a flexibilização os cuidados básicos continuam e a exigência da vacina está ganhando muita força.”
Bleisure & Duty of Care	“Acredito que "Bleisure" e "Duty of Care/Segurança do Viajante" já se tornaram realidade e tendência: pessoas sendo cuidadas e ferramentas de segurança do viajante sendo muito mais utilizadas e faladas desde 2020. Quanto ao Bleisure, com a entrada do Home Office nas empresas, muitos já estão também trabalhando remotamente a partir de viagens a lazer combinadas com o trabalho. Por este motivo, não vou aderir as respostas da maioria.”
Bleisure & Duty of Care	“A possibilidade de poder usufruir de uma viagem não só a trabalho e ter segurança em fazer isso, respaldado por protocolos e medidas sanitárias e de segurança.”
Bleisure & Duty of Care	“Acredito que os protocolos sanitários trarão mais segurança para os viajantes e as viagens de trabalho continuarão sendo necessário havendo a possibilidade de combinar com o lazer.”
Bleisure & Home Office	“Acredito que não só o bleisure como o trabalho remoto farão a diferença. A permissão do viajante conhecer o local em que viaja a trabalho assim como ele poder trabalhar de qualquer local, seguirá mantendo as viagens com um volume menor.”
Bleisure & Home Office	“Acredito que o Bleisure, alinhado ao Home Office (Anywhere Office na verdade) trará uma possibilidade enorme de recuperação do setor de viagens, puxado por viajantes que gostam de explorar os destinos emendando alguns dias para conhecer a cultura local. Agora com a possibilidade de se trabalhar de qualquer lugar isso fica ainda mais fácil.”
Bleisure & Home Office	“Acho que o anywhere office será mais relevante que o Duty of Care (vacinação da COVID será "proforma" igual a vacina amarela e, por isso, não será um potencial para alavancar as viagens tão forte quanto a possibilidade de trabalhar de qualquer lugar.”

Apêndice F – Pergunta 3 (2ª Rodada) - Justificativas (parte 2 de 2)

Fatores de Atratividade	Justificativa
Bleisure & Inteligência Artificial/RPA	“A tecnologia aliada ao crescimento e desenvolvimento do setor que ainda carece de tecnologias de ponta e inteligência para seu rápido crescimento, o Bleisure já é uma realidade mas que precisa se consolidar.”
Bleisure & Inteligência Artificial/RPA	“O Bleisure é interessante para parte dos viajantes (não todos), e neste caso pode ser um fator que ajudará no engajamento deles para fazer as viagens podendo evitar as negativas em viajar ou até mesmo problemas trabalhistas. Já li em pesquisas da área e de RH que muitos viajantes (principalmente os frequentes) não gostariam de viajar com frequência como fazem. E muitos deles repetem o lugar de destino pela natureza do trabalho, então nem sempre o Bleisure vai ser um fator interessante. Acredito que o Bleisure é um fator mais relacionado aos benefícios que a empresa oferece ao colaborador do que um fator que vai gerar retorno ao mercado de viagens. Isso também porque a decisão da necessidade da viagem é realizada pela empresa (setor, chefia, em conjunto) e não pelo colaborador somente. Por isso acredito que as empresas irão buscar cada vez mais a facilidade na experiência de solicitar viagens, remarcar e gerenciar por meio de novas tecnologias que deixem o processo mais fluído e simples (Inteligência Artificial e RPA), mas sempre considerando a segurança do viajante como prioridade (e neste ponto a IA pode ajudar muito, em situações de risco, por exemplo).”
Bleisure & Digitalização/Desintermediação	“O modelo de negócio de turismo com tantos intermediários deve sofrer uma mudança brusca considerando modelos novos mais digitais e integrados.”

Notas de Fim

¹ Presencial e virtual.

² União dos termos em inglês “business” (“negócios”) e leisure (“lazer”).

³ World Trade Organization

⁴ United Nations World Travel Organization

⁵ Responsável pela gestão do contrato da TMC, geralmente atuando nas áreas de Facilities e Compras da empresa contratante.

⁶ Plataforma Online com foco na Gestão de Viagens Corporativas, possibilitando ao usuário várias funcionalidades, dentre elas cotação, reserva e emissão de serviços como passagens aéreas, meios de hospedagem, locação de veículos, entre outros, tudo parametrizado conforme a política de viagens da empresa contratante.

⁷ Plataforma Online com foco na Gestão de Despesas Corporativas, possibilitando ao usuário várias funcionalidades, dentre elas adiantamento de valores e reembolso de despesas, tudo parametrizado conforme a política de despesas da empresa contratante.

⁸ Empresas do segmento de viagens que têm a tecnologia como seu principal pilar de negócios.

⁹ Variante do COVID-19 com 52 mutações, sendo 32 delas na espícula viral (proteína S), fato que causou grande preocupação e rapidamente ocasionou sua classificação como VOC (variante de preocupação) pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

¹⁰ Empresa de inteligência na área de Viagens, Turismo e Eventos.

¹¹ Taxa Fixa cobrada por Transação (geralmente por documento, como por exemplo passagem aérea, voucher de hotel etc.), utilizando (tradicionalmente) tarifas não comissionadas.

¹² Sigla para International Air Transport Association (Associação Internacional de Transporte Aéreo, em português).

¹³ FOHB: Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil.