

Área temática: Marketing

**O IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS VIAGENS CORPORATIVAS: UM  
ESTUDO COM FORNECEDORES DE UM ATACADISTA**

## Resumo

O objetivo da pesquisa foi entender o impacto da redução das viagens corporativas, pela necessidade do isolamento social, dos principais fornecedores da célula de materiais de construção, do maior atacadista distribuidor da América Latina. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa empírica, calcada em método qualitativo, com foco em análise de conteúdo. Foram entrevistados oito gestores, dentre os principais fornecedores da célula de materiais de construção do atacadista pesquisado, valendo-se de entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro foi baseado e adaptado da pesquisa denominada "Pulso Turismo e COVID-19", realizada pelo TRVL LAB, um laboratório de inteligência de mercado em viagens, sob condução da consultoria Mapie, especializada em empresas de hospitalidade, turismo e serviços, em parceria com a Panrotas, uma empresa de mídia e editora especializada no mesmo segmento. Este trabalho abrange três categorias: comportamento antes/durante o isolamento social, tecnologias e conectividade e recuperação e retomada segura, definidas a priori, com base na referida pesquisa e no referencial teórico. As análises se deram com o apoio do software NVivo15 e análise de conteúdo. Dentre os achados, destacaram-se a importância do equilíbrio entre as reuniões virtuais e presenciais para o bom desempenho dos negócios, a mudança no comportamento da sociedade cujo formato de trabalho pré-pandemia, dificilmente voltará ao que era e, por fim, que muitos avanços tecnológicos, que estavam por vir nos próximos anos foram antecipados, viabilizando o trabalho remoto e mantendo o funcionamento das organizações.

**Palavras-chave:** Viagens corporativas. Isolamento social. Trabalho remoto. Atacadista.

## Abstract

The research objective was to understand the impact of corporate travel reduction, due to the need for social isolation, of the main suppliers of building materials for the largest wholesaler distributor in Latin America. To this end, an empirical research was developed, based on qualitative method, focusing on content analysis. Eight managers were interviewed, among the main building materials suppliers of analyzed wholesaler, using semi-structured interviews, whose script was based on and adapted from the research called "Pulse Tourism and COVID-19", conducted by TRVL LAB, a travel market intelligence laboratory, and Mapie consultancy, specialized in hospitality companies, tourism and services, in partnership with Panrotas, a media company and publisher specialized in the same segment. This work covers three categories: behavior before/during social isolation, technologies and connectivity, and safe recovery and resumption, defined a priori, based on this research and the theoretical framework. The analyses were carried out with the support of NVivo15 software and content analysis. Among the findings, we highlighted the importance of the balance between virtual and face-to-face meetings for good business performance, the change in the behavior of society whose pre-pandemic work format will hardly return to what it was and, finally, that many technological advances, which were to come in the coming years were anticipated, enabling remote work and maintaining the functioning of organizations.

**Keywords:** Corporate travel. Social isolation. Remote work. Wholesaler.

## **1. Introdução**

No último dia de 2019, o mundo foi surpreendido com o primeiro alerta da Organização Mundial de Saúde (OMS), a respeito de uma misteriosa pneumonia na cidade de Wuhan, na China. Após 10 semanas, em 11 de março de 2020, a OMS declarava que a COVID-19 caracterizava-se como uma pandemia. Mais sete dias, em 18 de março, a maioria dos países, incluindo o Brasil, via, do dia para noite, toda a sua população em alerta máximo contra um vírus desconhecido, confinada em suas residências, adotando uma nova e pouco comum forma de vida (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE – OPAS, 2020),

Logo nos primeiros meses, as organizações tiveram que se adaptar a essa nova forma de trabalho, que muito se assemelha a uma “volta às origens”, segundo estudos acerca de megatendências em marketing adiantadas por Toffler (1980), há mais de quarenta anos. O que não se esperava era que uma pandemia seria a intensificadora dessas mudanças macroambientais, em uma sociedade sedimentada na troca de informações e totalmente integrada, em bases tecnológicas e redes, para sustentação de estruturas econômicas (TOFFLER, 1980; NAISBITT, 1983).

Essa situação, estimada para durar apenas algumas semanas, perdurou por mais de dois anos, sendo a indústria do transporte aéreo um dos setores mais afetados, quiçá o mais, em seus quatro aspectos: operacional, econômico, utilização de aeronaves e tráfego entre países (ICAO, 2020).

O transporte aéreo, um setor vital para a economia mundial, viveu um momento de insegurança, jamais vivenciado desde o seu surgimento, no início do século passado. O setor presenciou uma drástica mudança nos hábitos de seus clientes, que passaram a utilizar, intensamente, os meios digitais de comunicação para dar continuidade às suas atividades.

Essa mudança de comportamento, apesar de imprevista e impositiva, em decorrência das medidas sanitárias impostas, despertou nos gestores de todo o planeta, a possibilidade de redução de custos com viagens corporativas, uma vez que os meios de comunicação adotados se mostraram eficientes e eficazes. Nesse sentido, a procura pelas plataformas de web conferências cresceu, em média, 519% apenas em março de 2020, quando o mundo parou (DECODE, 2020).

É nesse contexto de redefinição que este estudo teve seu foco, buscando entender o impacto da redução das viagens corporativas, devido à pandemia de Covid-19, nas viagens corporativas dos principais fornecedores da célula de materiais de construção, do maior atacadista distribuidor da América Latina.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Turismo**

O turismo sempre esteve presente na sociedade, seja pela necessidade de locomoção, seja até mesmo para garantir a sobrevivência da espécie como ocorreu com os nômades. Os primeiros registros de turismo remontam ao período do Império Romano, com a criação de estradas para facilitar o acesso às atividades culturais, esportivas e de lazer (PINTO, 2010).

O turismo pode ser classificado a partir da origem e do destino do visitante (turismo emissor, receptivo, visitas e interno) e também sob quatro aspectos: (a) turismo internacional, (b) turismo interno, (c) turismo doméstico e (d) turismo nacional (BENI, 2019). Além dessas categorizações, a classificação pode ocorrer a partir do tipo de demanda, como por exemplo o ecoturismo, o turismo de aventura, o de negócios e eventos, o religioso, entre outros (M TUR, 2015).

A despeito das variadas definições e classificações do turismo que surgiram e evoluíram ao longo do tempo, sejam elas a partir das vertentes econômica, técnica e holística, o interessante é que sempre estão presentes três aspectos básicos: o físico; o tempo; e o indivíduo (BENI, 2019).

Considerando-se que o turismo ganhou impulso e passou a ocupar destaque na economia mundial com o advento da aviação (IGNARRA, 2013), este estudo fundamentar-se-á no conceito de turismo proposto pela OMT (1994), concentrando-se no campo do turismo de negócios e eventos.

## **2.2. Turismo de Negócios**

Turismo de negócios, pode ser entendido como

Atividades geradas em viagens cuja responsabilidade seja uma pessoa jurídica que além de absorver os custos também se preocupa com aspectos como “segurança, saúde e bem-estar” afim de assegurar a produtividade do viajante enquanto ele não está no local habitual onde exerce suas atividades (WADA, 2009).

As viagens de negócios são aquelas motivadas por compromissos organizacionais, tais como reuniões, visitas a clientes, conferências, congressos, feiras, convenções, prestação de serviços, como manutenção, assistências técnicas e visitas de inspeção (BRAGA, 2008). Tais viagens contam com demanda mais regular que as viagens a lazer, sendo este segmento essencial para a segurança e sobrevivência de todo o trade turístico, em especial as empresas aéreas, a hotelaria e o segmento de aluguel de carros (CHON; SPARROWE, 2003).

Os visitantes oriundos do turismo de negócios demandam serviços mais específicos, não procurados por clientes do segmento de viagens convencionais, e com maior nível de exigência, já que estes serviços fazem parte da sua rotina de trabalho, possibilitando, a partir deles, novos negócios e parcerias (MOLETTA, 2003). Uma importante ramificação do turismo de negócios são as viagens corporativas, tratadas a seguir.

## **2.3. Viagens corporativas e a pandemia do COVID-19**

As viagens corporativas caracterizam-se por serem realizadas com periodicidade por colaboradores, profissionais terceirizados ou convidados de pessoas jurídicas, pagas pelas empresas, com objetivos profissionais ou deles decorrentes. Elas podem, ainda, ser divididas em dois segmentos: viagens individuais e eventos corporativos. O primeiro refere-se àquelas realizadas por profissionais individualmente. O segundo engloba “treinamentos, lançamentos de produtos, reuniões, ações de marketing, convenções, viagens de incentivo, eventos esportivos, etc.” (MARTINS, MURAD, 2019, p. 5).

Dentre todas as classificações e ramificações do turismo, o de viagens corporativas é um dos mais representativos para o faturamento do ecossistema turístico, sobretudo para as companhias aéreas, hotelaria, locação de veículos e alimentação. Isto acontece em consequência das características já mencionadas deste consumidor, cujas compras não se dão com tanta antecedência, pela dinâmica dos negócios, o que possibilita maior rentabilidade para os fornecedores, em função do ticket-médio mais alto.

Com a declaração da pandemia do COVID-19, por parte da Organização Mundial da Saúde, os países fecharam as suas fronteiras, impedindo o transporte aéreo, tanto doméstico, quanto internacional. Em paralelo, medidas domésticas como a proibição de eventos de massa, incentivos ao isolamento social e até mesmo restrições impostas a países inteiros, geraram a suspensão de diversas atividades

econômicas, mormente as de prestação de serviços (NIEWIADOMSKI, 2020). Esta situação levou à parada, praticamente, total do setor de turismo no planeta durante, aproximadamente, cem dias, entre os meses de março e junho de 2020 (HALL; SCOTT; GÖSSLING, 2020).

Uma pesquisa com consumidores de viagens corporativas revelou que 92% dos entrevistados entendiam que a não possibilidade de viajar representa consequências negativas para negócios, reforçando que as visitas in loco são essenciais para o sucesso dos negócios. Nesse mesmo estudo, 45% dos pesquisados afirmaram que, desde o início da pandemia do COVID-19, com as restrições adotadas, inclusive durante os voos, a etapa mais estressante é a do transporte, sendo que 96% consideram a saúde, agora, fator crítico para a segurança da viagem.

Em contraste, o estudo mostrou que a maioria dos entrevistados entendia que acordos e contratos necessitarão, cada vez menos, de interações pessoais presenciais, tornando cada vez menos necessária a viagem corporativa. Em complemento, 90% dos entrevistados indicaram que suas empresas já possuíam ou deviam lançar, em breve, novas políticas para viagens e, ao que tudo indicava, restringiriam as situações em que o transporte se aplicaria, a fim de diminuir custos (SAP Concur, 2020). Além da preocupação com a saúde e a redução de custos, os viajantes corporativos também se acostumaram às práticas comerciais remotas, intensificadas com a pandemia (DEVEZAS, 2020), tais como as videoconferências, em substituição às reuniões presenciais, cujo tamanho do impacto nas viagens corporativas ainda precisava, à época, ser mensurado (MASON, 2020).

Para se ter uma noção do impacto da paralisação no setor de viagens, nos Estados Unidos houve uma queda, em 2020, de 42% em comparação com 2019, reduzindo de \$1,172 trilhão para \$680 bilhões de dólares, os gastos em viagens. A expectativa é que o mercado retomaria o patamar de faturamento pré-pandêmico apenas em 2023 (U.S. TRAVEL ASSOCIATION; OXFORD ECONOMIC'S, 2020).

No Brasil, o mercado de eventos e viagens corporativas movimentou 75,9 bilhões de reais em 2019 (ALAGEV, 2020), sendo que as viagens corporativas representaram entre 60% e 70% de todas as viagens domésticas (MACEDO, 2020), cujo principal meio de transporte foi o aéreo.

### **3. Método de pesquisa**

No que se refere aos entrevistados, foram selecionados gestores de indústrias do segmento de material de construção, residentes em diversas regiões do Brasil que são fornecedores de um dos maiores atacadistas da América Latina. O atacadista distribuidor em questão, faturou em 2020, 7 bilhões de reais, sendo que a célula de material de construção representou 18% desse montante. Foram contatados vinte gestores, com cargos como Gerente Nacional de Vendas e Diretor Geral das mais importantes empresas do ramo, para participar das entrevistas.

À proporção que as entrevistas foram se desenvolvendo, observou-se um esgotamento das respostas que não traziam fatos não identificados anteriormente. Considerando que essa saturação apresentou-se a partir do sexto entrevistado e que Creswell (2014) defende que, em pesquisas qualitativas, é usual que se tenha entre cinco a vinte e cinco entrevistados, a pesquisa foi encerrada após a oitava entrevista.

No que tange à coleta de dados, o estudo se caracteriza como transversal, pois os dados foram coletados uma única vez, em um determinado período, buscando atender o objetivo da pesquisa (SEKARAN; BOUGIE, 2013). Foi utilizando como

instrumento de pesquisa um roteiro semiestruturado, uma forma de entrevista em que há um roteiro prévio, mas que permite ao entrevistador e ao entrevistado abordarem outras questões que não estavam no roteiro (MANZINI, 1990/1991). As entrevistas foram realizadas durante o período de isolamento social, por meio de vídeo conferência e presencialmente, no decorrer do mês de junho de 2021.

Ainda com relação ao roteiro semiestruturado, cumpre informar que ele foi baseado e adaptado da pesquisa denominada “Pulso Turismo e COVID-19”, realizada pelo TRVL LAB, um laboratório de inteligência de mercado em viagens, sob condução da consultoria Mapie, em parceria com a Panrotas (TRLV LAB, 2020). As perguntas, elaboradas a partir do referencial teórico, encontram-se reproduzidas a seguir:

- 1) Você e sua empresa sentiram algum impacto em suas viagens corporativas em decorrência da pandemia Covid-19? Explicar se esse impacto foi referente ao recebimento de visitantes e/ou viagens dos colaboradores para outros lugares, além de trazer uma análise quantitativa própria e/ou da organização.
- 2) Se sim, quais foram as principais medidas tomadas por você e sua empresa em relação às viagens já programadas?
- 3) Houve alguma proibição para que novas viagens ocorressem?
- 4) Atualmente, você e sua empresa intenciona voltar a planejar viagens?
- 5) Sua empresa diminuiu orçamento de despesas com viagens?
- 6) Em caso positivo, esse orçamento voltará ao nível pré pandemia após o fim do isolamento ou mesmo assim haverá a redução por tempo indeterminado?
- 7) Antes da pandemia, quais os seus principais destinos de viagens?
- 8) Você se sente seguro em voltar a fazer viagens corporativas? Isso se mantém tanto para viagens nacionais quanto internacionais?
- 9) Você acredita que as reuniões via conferências virtuais vão tomar espaço das reuniões presenciais? Quais os principais motivos?

No que concerne à análise dos dados coletados, foi utilizado software NVivo 15, ferramenta para uso em pesquisas qualitativas. Quanto à análise de conteúdo, adotou-se o modelo proposto por Bardin (2011), que consiste em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com base na codificação.

O material das entrevistas foi tabulado no software NVivo 1, resguardando o anonimato dos participantes. A partir da categorização fundamentada na pesquisa “Pulso Turismo e COVID-19”, foi possível determinar as categorias e subcategorias resultantes desta pesquisa, representadas na Figura 1.

Figura 1: Definição das categorias analisadas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A categorização foi feita a partir da identificação de componentes distintos no texto e com o agrupamento de elementos retirados, por analogia, para criação das subcategorias, seguindo a proposta de Bardin (2011), para quem a análise de conteúdo é sistêmica e temática.

## Apresentação, análise e discussão dos resultados

### 4.1. Análise com apoio do software Nvivo 15

A partir da plataforma NVivo, foram utilizadas as ferramentas de frequência de palavras, nomeadas de “Nuvens de Palavras” e “Árvore de Palavras”. Assim, foi possível identificar os principais temas abordados e suas respectivas relações.

Figura 2: Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 2, evidenciam-se as principais palavras mencionadas durante as entrevistas, que vem ao encontro dos temas abordados, enquanto na Figura 3 é possível ter a mesma percepção, porém com dimensões mais claras entre a participação de cada uma delas e suas relações.

Figura 3: Árvore de palavras.

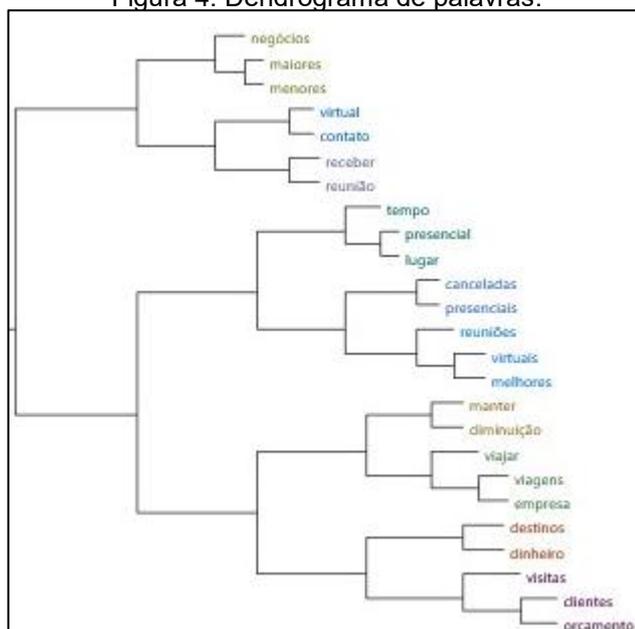


Fonte: Dados da pesquisa.

Embora as duas ferramentas utilizem apenas a frequência das palavras nas entrevistas, ambos os resultados demonstram que a pesquisa está alinhada com os temas abordados durante todo o texto. Vale destacar que, para a elaboração das figuras, foram utilizadas palavras mais frequentes e similares

Ainda fazendo uso da ferramenta de frequência de palavras, gerou-se a análise por Cluster (Figura 4), cujo enfoque está na conexão entre as palavras, além de sua frequência. Isso possibilitou identificar as origens das relações entre diferentes sentenças e suas interações.

Figura 4: Dendrograma de palavras.

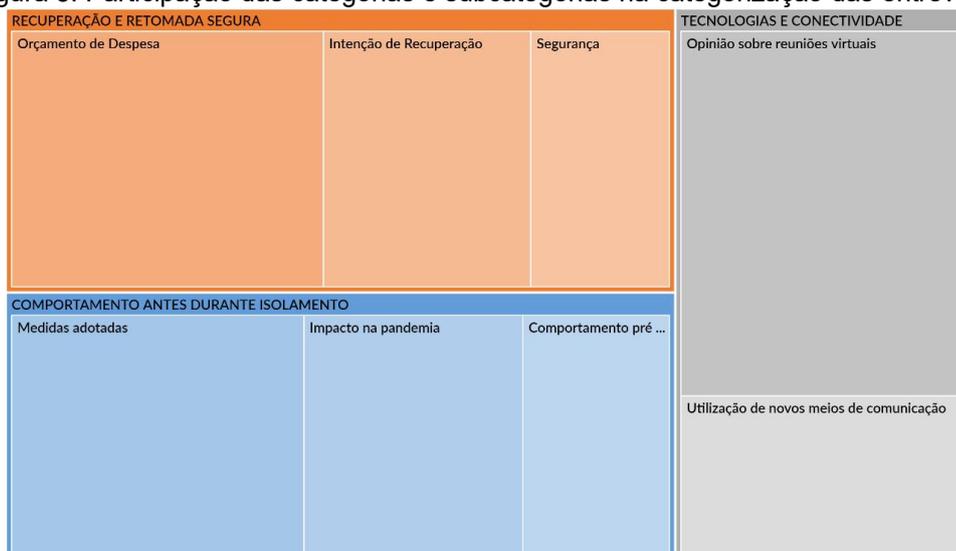


Fonte: Dados da pesquisa.

Essas interações fortalecem o entendimento sobre os temas. Por exemplo, é possível identificar a seleção das palavras “reunião” e “reuniões” nas entrevistas. A frequência dessas palavras está associada a “reuniões virtuais” ou “reuniões presenciais”.

Portanto, feitas tais análises e identificada a relação coerente entre as entrevistas, fundamentou-se a pesquisa a partir de três categorias e oito subcategorias, como base na quantidade de vezes em que o item foi referenciado, como pode ser observado na Figura 5 .

Figura 5: Participação das categorias e subcategorias na categorização das entrevistas



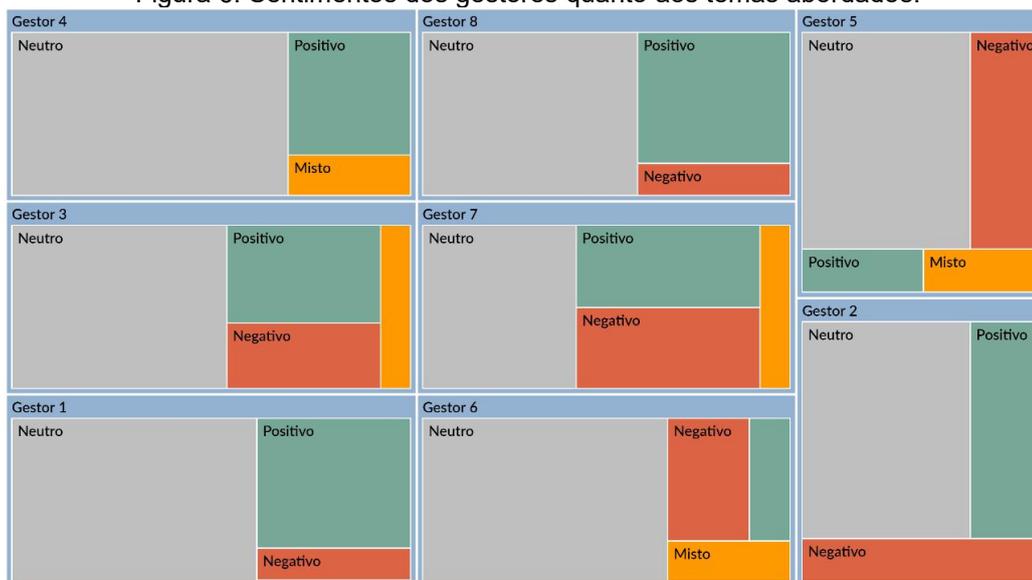
Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente é possível constatar, por meio da Figura 5, as três categorias utilizadas como base para o estudo, pormenorizadas pelas subcategorias que emergiram durante a análise, conforme indicado anteriormente. Nesta Figura, a área

ocupada pelas categorias e suas respectivas subcategorias representam, proporcionalmente, a quantidade de referências de cada um dos tópicos, assim como a tonalidade de cada coloração das subcategorias representa a maior frequência do item.

Na sequência, foi gerada a matriz de análise de sentimento, que possibilitou aos pesquisadores entenderem a percepção dos entrevistados em relação aos temas abordados e identificar aqueles que se mantiveram neutros em relação aos temas (Figura 6). São apresentadas também as percepções positivas, negativas e mistas, respectivamente.

Figura 6: Sentimentos dos gestores quanto aos temas abordados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em suma, por meio da análise de sentimento foi possível entender que os temas, como um todo, foram percebidos mais intensivamente de forma neutra por parte dos entrevistados, o que pode ser interpretado, também, como algo tão inesperado e desafiador que exigiu dos gestores uma posição de parcimônia, a fim de melhor compreender o que estava acontecendo, assim como o seu desenrolar, a despeito de um sentimento otimista, relevado quando os temas abordados foram “Tecnologia e conectividade” e “Recuperação e Retomada Segura”.

Por fim, foi constatado o equilíbrio de sentimentos na fala dos gestores, o que pode ser compreendido como uma percepção similar da realidade por parte de empresas do mesmo segmento, com destaque para a precaução, evidenciada pelo sentimento moderado, por parte dos gestores.

## 4.2. Análise de conteúdo e discussão dos resultados

### 4.2.1. Comportamento antes/durante isolamento social

Há mais de quarenta anos, Toffler (1980) já dizia que a atual sociedade estaria vivendo na era das tecnologias e informações, cuja base é a agilidade e a capacidade de combater suas deficiências com conhecimentos e evoluções. Essa situação pode ser identificada na pesquisa em relação ao modal de transporte comercial mais ágil, que é a aviação, possibilitando que os executivos resolvam problemas de forma mais eficiente. Ao serem questionados sobre a sua rotina de

viagens antes da pandemia da COVID-19, os entrevistados responderam como pode ser observado a seguir.

*Viajava quinzenalmente, os destinos se alteravam principalmente em relação aos clientes que eu visitava. Sócio de Importadora de EPI / Gestor 5*

*Viajava pelo menos três vezes da semana, dependia muito do destino que em quase todos os casos eram cidades do interior de Minas Gerais. Gerente Nacional de Vendas / Gestor 7*

*Viajava toda semana, pelo menos uma vez. Íamos para todo território brasileiro, do Norte ao Sul, dependia do convite do cliente, mas a grande maioria era São Paulo, Minas, Rio e Goiás. Diretor Geral / Gestor 8*

Com o início da pandemia da COVID-19, a maioria dos países fechou suas fronteiras, recomendando, e até exigindo o isolamento social, como forma de tentar evitar a disseminação do Coronavírus. O resultado foi uma das maiores crises já enfrentadas pelo transporte aéreo de passageiros (IACUS, 2020). Essa situação impactou fortemente as relações comerciais de algumas empresas, muito baseadas na venda pessoal, com encontros regulares, como se pode entender com as respostas a seguir.

*Fomos bem afetados, os clientes distribuidores não estão recebendo visitas, os clientes finais não recebiam nossas equipes de marketing, então, basicamente, não tinha como, nem motivo para fazer essas viagens. Gerente Nacional de Vendas de Importadora de Ferramentas Manuais / Gestor 6*

*[...] os clientes não estavam nos recebendo visitas e com as restrições até as pequenas lojas proibiram nossa entrada. Gerente Nacional de Vendas / Gestor 7*

*[...] ficamos um ano e meio sem viajar, até estranhamos o aeroporto. Não viajamos nem recebemos ninguém nesse período. Diretor Geral / Gestor 8*

Diante disso as empresas foram obrigadas a tomar decisões que protegessem seus funcionários do risco de contaminação, mas não representasse a interrupção da operação. Dessa forma, as organizações recomendaram a utilização de equipamentos de proteção individual e higienização constante, definindo políticas de viagens durante o período de isolamento, como relatado por um dos gestores:

*Todas as viagens foram canceladas, porém, caso houvesse extrema necessidade, seria levado aos diretores para aprovação. A equipe que trabalha no campo foi induzida a manter home office, e viagens apenas de carro e de baixa locomoção, sempre mantendo as condições sanitárias. Gerente Nacional de Vendas de Importadora de Soluções Hidráulicas / Gestor 4*

Buscando amenizar o impacto gerado pelo isolamento social, a solução encontrada foi reestabelecer os contatos por meio das tecnologias da informação e conectividade, como apresentado no item a seguir.

#### 4.2.2 Tecnologias e conectividade

A partir das restrições de deslocamento, as empresas buscaram alternativas para manter ativas suas relações comerciais, sobretudo aquelas calcadas em venda pessoal. Assim, muitas organizações optaram por videoconferências, assemelhando-se ao que Naisbitt (1983) adiantara há mais de trinta anos, a respeito das grandes mudanças, dentre elas as diversas formas de comunicação sem fio para a maior parte da sociedade. Este avanço tecnológico nos meios de comunicação possibilitaram a continuidade dos negócios, a despeito das restrições impostas, como explicado por um dos entrevistados:

*O dono da empresa ordenou que não ocorressem viagens, que poderiam ser substituídas por encontros virtuais.* Gerente Nacional de Vendas de Fabricante de Ferramentas de Corte / Gestor 2

A adoção de tecnologias de informação e conectividade trouxe consigo pontos fortes e pontos fracos nas relações comerciais, os quais vêm ao encontro do que apontou Decode (2020), quando alertou que a mudança de comportamento advinda da pandemia da COVID-19 despertou nos gestores das empresas de diversos segmentos, em todo o planeta, a possibilidade de redução de custos com viagens corporativas, uma vez que os meios de comunicação adotados mostraram-se muito eficientes e eficazes. A procura por plataformas de web conferências cresceu, em média, 519% apenas no mês de março de 2020, o que pode ser confirmado no comentário de um dos entrevistados:

*Virtualmente são reuniões mais diretas, poupam mais tempo e o principal benefício, economiza muito dinheiro tanto pra manutenção de caixa, quanto para ser revertido em investimento mesmo. Presencialmente tem toda uma questão de calor humano, de entender como o outro reage, você vê até se o cara tá escrevendo ou não, são negócios melhores, no virtual não tem isso.* Gerente Nacional de Vendas de Fabricante de Reguladores de Gás / Gestor 1

Ainda que as potencialidades reveladas pela adoção das tecnologias da informação e conectividade sejam bastante atrativas para as empresas, sobretudo no que concerne à redução de custos e agilidade nos processos, observou-se, em contrapartida, que, a médio e longo prazo, essas potencialidades podem se transformar em fragilidades, oriundas da falta de contato pessoal, o que é essencial na área comercial. Essa essencialidade foi constatada pela pesquisa SAP Concur (2020), na qual 92% dos entrevistados entendem que a não possibilidade de viajar representa consequências negativas para negócios, reforçando que as visitas in loco são essenciais para o sucesso dos negócios. Entretanto, esse mesmo estudo mostrou que a maioria dos entrevistados concorda que, cada vez menos, acordos e contratos necessitarão de interações pessoais, diminuindo, assim, a necessidade da viagem corporativa. Em complemento, 90% dos entrevistados indicaram que suas empresas já possuem ou devem lançar, em breve, novas políticas para viagens. Ao que tudo indica, serão restringidas, também, as situações em que o transporte se aplica, a fim de diminuir custos. Possivelmente, o equilíbrio na intensidade dos contatos, remotos e presenciais, apresente-se como uma alternativa interessante para as empresas.

Quanto às empresas participantes desta pesquisa, observou-se a busca pela retomada das viagens, como forma de intensificar o relacionamento com os clientes, tal como relatado por um dos entrevistados:

*Vamos voltar a viajar e vamos lembrar como é bom encontrarmos presencialmente e lembrar que isso faz parte do negócio. Essa energia é importante pra todos. Então, por um tempo, deve tomar lugar sim e tomar o lugar em situações de viagens mais simples. Mas, coisas maiores e ocasiões mais especiais, o presencial nunca vai ser substituído.*

*Você ganha tempo e diminui gastos, acho que qualquer outro benefício é baseado desses dois pilares.*

*A energia do presencial é insubstituível, você ver as pessoas de decisão, ver como realmente funciona a operação.* Gerente Nacional de Vendas de Fabricante de Impermeabilizantes / Gestor 3

A necessidade de buscar uma forma híbrida nos relacionamentos comerciais, definindo os momentos presenciais e os remotos, parece estar sendo a tônica na retomada dos contatos, depois do rígido isolamento social. Especialmente após o início da imunização, como poderá ser identificado no próximo tópico, observa-se o pensamento de que, além da preocupação com a saúde e a redução de custos, os

viajantes corporativos também estão se acostumando às práticas comerciais remotas, intensificadas com a pandemia (DEVEZAS, 2020), tais como as videoconferências, em substituição às reuniões presenciais. O tamanho do impacto dessas determinações nas viagens corporativas ainda precisa ser mensurado (MASON, 2020).

#### 4.2.3 Recuperação e retomada segura

Logo no início do período pandêmico ficou evidente que a busca por voos seria menor, mas que essa queda poderia ser momentânea e, logo, o mercado do transporte aéreo iria retomar o crescimento. Essa situação foi citada por gestores entrevistados:

*Estamos planejando viagens a clientes, mas temos que aguardar a melhorar essas taxas de contaminação e logicamente os clientes comecem a receber novas visitas.* Gerente Nacional de Vendas de Importadora de Ferramentas Manuais / Gestor 6

*Tudo deve voltar e inclusive aumentar, porque nesse tempo vimos como a parceria faz realmente diferença para os negócios.* Gerente Nacional de Vendas de Fabricante de Impermeabilizantes / Gestor 3

Permeando a necessidade do retorno dos contatos pessoais na área comercial, encontrou-se também a preocupação da segurança com a saúde pessoal, por meio da imunização eficaz, cujo impacto ainda estava sendo sentido, mesmo após terem sido completados os ciclos de imunização, como salientado pelos gestores, com ênfase no mercado doméstico.

*Temos que esperar as taxas de contaminação cair e essas variantes do vírus sumirem, por enquanto ainda acho arriscado viajar.* Gerente Nacional de Vendas de Importadora de Ferramentas Manuais / Gestor 6

*Hoje ainda temos um pé atrás, o país é muito grande, então tem lugares que a situação tá controlada, mas tem lugar que não, então prefiro esperar as coisas estarem mais controladas.* Gerente Nacional de Vendas de Importadora de Soluções Hidráulicas / Gestor 4

Paralelamente, além das questões de segurança, outro ponto de atenção foi a questão da redução de despesas com viagens em um momento de isolamento social e substituição por comunicações virtuais. Ainda que se tenha evidenciado a necessidade dos contatos pessoais, esta questão da redução do orçamento destinado às viagens se apresentou como um desafio para os gestores da área comercial, especialmente à medida em que a pandemia vinha dando sinais de arrefecimento, apesar dos picos provenientes das novas variantes, o que ficou claro nas falas de alguns deles:

*Foi praticamente zerado o orçamento, mantendo apenas para casos de locomoção em carros, hospedagem e alimentação, mas o orçamento foi praticamente zerado. O orçamento vai se ajustando, temos que ver como o mercado vai reagir, acredito que o orçamento vai ser menor, por que vamos parar de fazer muitas e muitas viagens.* Gerente Nacional de Vendas de Importadora de Soluções Hidráulicas / Gestor 4

*A diminuição foi completa, como toda solicitação de viagem passa por uma área interna, houve diminuição significativa. Diminui muito o custo da empresa com viagens e isso de alguma forma volta pro funcionário, seja com resultados melhores, incentivos, treinamentos.* Gerente Nacional de Vendas de Fabricante de Ferramentas de Corte / Gestor 2

Portanto, redescobrir a combinação ideal entre reuniões remotas e presenciais, que demandem viagens corporativas, parece ser um dos desafios das empresas, até mesmo porque não se trata apenas dos custos de deslocamento, mas também da produtividade de ambas as partes, cliente e fornecedor, pois uma reunião presencial demanda muito mais tempo disponível. Nesse sentido, não só as empresas que

fazem uso das viagens corporativas, mas também todo o trade turístico teve como desafio gerir essa nova forma de demanda, assim como a participação de mercado neste novo cenário.

### **Considerações Finais**

A pesquisa possibilitou entender o impacto da redução das viagens corporativas, com o evento da pandemia de Covid-19, nas viagens corporativas dos principais fornecedores da célula de materiais de construção, do maior atacadista distribuidor da América Latina, especialmente no que se refere à importância do equilíbrio entre as reuniões virtuais e presenciais para o bom desempenho dos negócios.

Para se chegar a esse resultado, foi necessário compreender como a pandemia afetou o comportamento nas relações comerciais, especialmente entre fornecedor e cliente da divisão de materiais de construção do atacadista pesquisado. Por meio dos resultados da pesquisa, entendeu-se a importância do papel das tecnologias e conectividade na referida relação comercial, garantindo a manutenção dos negócios. Por fim, constatou-se quais as perspectivas referentes à recuperação e retomada das viagens, no pós-pandemia.

Outro aspecto que se mostrou relevante foi a mudança no comportamento da sociedade, tal como alertado há décadas por autores como Toffler (1980) e Naisbitt (1983), sendo que o formato de trabalho pré-pandemia, dificilmente será retomado. Nesta mesma linha, muitos avanços tecnológicos, que estavam por vir nos próximos anos, foram antecipados, viabilizando o trabalho remoto e mantendo o funcionamento das organizações.

É importante salientar que ainda que a pesquisa tenha sido realizada junto a importantes competidores do mercado de material de construção, tanto fabricantes, quanto distribuidor, seus resultados não podem ser generalizados, até mesmo por ser uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratória, com um número reduzido de entrevistados, embora atendesse a proposta metodológica.

Por fim, sugere-se que em estudos futuros, o escopo seja ampliado, não só para outros setores da economia, mas também para um maior número de entrevistados, valendo-se de método quantitativo.

### **Referências:**

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENI, M. **Análise estrutural do turismo**. 14. ed. São Paulo, Senac: 2019.
- BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de Viagens e Turismo: práticas de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2008.
- CANTON, A. M. **Segmentação do Mercado Turístico: estudos, produtos e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2009.
- CHON, K. S.; SPARROWE, R. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DEVEZAS, T.. Aeronautics and COVID-19: a Reciprocal Cause-and-Effect Phenomenon. **Journal of Aerospace Technology and Management**, v. 12, p. 3420, 2020.
- HALL, C. M.; SCOTT, D.; GÖSSLING, S. Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. **Tourism Geographies**, vol. 22, no 3, maio de 2020, p. 577–98. Disponível

em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616688.2020.1759131?journalCode=rtxg20>>. Acesso em: 3 setembro 2020.

IACUS, S. M.; NATALE, F.; SANTAMARIA, C.; SPYRATOS, S.; VESPE, M. Estimating and projecting air passenger traffic during the COVID-19 coronavirus outbreak and its socio-economic impact. **Safety Science**, Volume 129, 2020. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753520301880>>. Acesso em: 3 setembro 2020.

ICAO. **Air Transport Bureau. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis**. Montreal, Canadá: [s. n.], 2020. 90 p. Disponível em: <<https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO%20Coronavirus%202020%2005%2008%20Economic%20Impact.pdf>>. Acesso em: 3 setembro 2020.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 3. ed. São Paulo, Senac: 2014.

MADDEN, C. S.; EASLEY, R.W.; DUNN, M. G. **How Editors View Replication Research**. **Journal of Advertising**, v. 29, n. 4, 2005.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARTINS, V.; MURAD, E. **Viagens de Negócio que negócio é esse?** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019. 154 p.

MASON, K. **Covid-19 and the long-term implications for the business travel market: Has Zoom and Teams killed business travel?**. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/344465082\\_Covid-19\\_and\\_the\\_long-term\\_implications\\_for\\_the\\_business\\_travel\\_market\\_Has\\_Zoom\\_and\\_Teams\\_killed\\_business\\_travel](https://www.researchgate.net/publication/344465082_Covid-19_and_the_long-term_implications_for_the_business_travel_market_Has_Zoom_and_Teams_killed_business_travel)>. Acesso em: 08 fevereiro 2022.

MOLETTA, V. B. F. **Turismo de negócios. Desenvolvendo o turismo**; v.8. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

NAISBITT, J. **Megatendências. As dez grandes transformações que estão ocorrendo na sociedade moderna**. São Paulo: Abril, 1983.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO - OMT. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PINTO, D. R. G. **Fenomenologia do Turismo**. Fortaleza: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, 2010.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. Seventh edition, John Wiley & Sons, 2016.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias, caminhos da ciência e da pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Tradução João Távoa. 4 ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 1980.

TRVL LAB (Brasil) (org.). **Pulso Turismo e Covid-19**. 2020. Disponível em: <<https://panrotasstoragenews.blob.core.windows.net/conteudo/TravelLab/TRVL%20Lab%20-%20Pulso%20Covid%203a.%20Jul%202020.pdf>>. Acesso em: 27 abril 2021.

U.S. TRAVEL ASSOCIATION; OXFORD ECONOMIC'S. **Travel Forecast Report. 2020**. Disponível em: <<https://www.ustravel.org/research/travel-forecasts>>. Acesso em: 07 setembro 2020.

WADA, E. K. **Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos**. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

WAKEFIELD RESEARCH (org.). **SAP CONCUR BUSINESS TRAVEL 2020 REPORT. 2020**. Sponsored by SAP Concur. Disponível em:

<<https://www.concur.com/en-us/resource-center/whitepapers/global-business-traveler-report-2020>>. Acesso em: 07 setembro 2020.