

Viagem

VIAGEM DE negócios

FÁBIO STEINBERG



EVENTOS • COMPORTAMENTO • TECNOLOGIA • GASTOS • LAZER

Copyright © 2008 Viagem e Turismo

Supervisão editorial Marcelo Duarte
Assistente editorial Tatiana Fulas
Projeto gráfico e diagramação Rex Design
Revisão Alexandra Costa
Cristiane Goulart
Telma Baeza G. Dias

Crédito dos textos André Gurgel: p. 159
Anette Schwartzman: p. 89
Christiane Brito: p. 52, 104, 138
Cindy Correa: p. 82, 138
Claudia Avallone: p. 138
Cynthia Costa: p. 109
Estefânia Basso: p. 52
Gerson Faria: p. 104
Gianfranco Beting: p. 86
Gilberto Stam: p. 35
Julia Zillig: p. 49
Leticia Colombini: p. 164
Louise Sottomaio: p. 156
Margareth Boarini: p. 117, 128
Pedro Henrique França: p. 52
Regina Rebello: p. 186
Selma Panazzo: p. 96
Sérgio Cury: p. 150
Sonaira San Pedro: p. 218
Tadeu Junqueira: 38

CIP-BRASIL.
CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

N712v

Steinberg, Fábio
Viagem de negócios / Fábio Steinberg. - São Paulo :
Panda Books, 2008.

1. Viagens de negócios. 2. Executivos - Viagens.
I. Steinberg, Fábio. II. Título.

ISBN 978-85-88948-56-3

07-2388.

CDD: 910.2
CDU: 910.2

2008
Todos os direitos reservados à
Panda Books
Um selo da Editora Original Ltda.
Rua Lisboa, 502 – 05413-000 – São Paulo – SP
Tel.: (11) 3088-8444 – Fax: (11) 3063-4998
edoriginal@pandabooks.com.br
www.pandabooks.com.br

AGRADECIMENTOS

Generosidade. Esta é a palavra que melhor define como especialistas, associações de classe, analistas, consultores, assessores de imprensa, colegas e demais envolvidos em gestão de viagens de negócios, sem exceção, se dispuseram a compartilhar comigo ricas experiências e privilegiadas informações sobre o assunto. Mais que fontes, tornaram-se amigos. E também sócios – por vezes até fiadores – de matérias. Fica aqui o meu obrigado pela dedicação e desprendimento destas pessoas que, de tantas, prefiro não nomear com medo de esquecer alguém. Elas me ajudaram a desvendar a cadeia de valor deste imenso universo econômico, a melhor viagem que um jornalista pode realizar.

Justiça. Como em todas as atividades relevantes, não existe realização e qualidade sem uma boa equipe. Isto é particularmente verdadeiro nas edições da revista *Viagens de Negócios*, da Editora Abril, de onde foram extraídos quase todos os textos deste livro. Encabeçado pela queridíssima Anette Schwartzman – a minha alma gêmea editorial – vem o talento de André Gurgel, Christiane Brito, Cindy Correa, Claudia Avallone, Cynthia Costa, Estefânia Basso, Gerson Faria, Gianfranco Beting, Gilberto Stam, Julia Zillig, Leticia Colombini, Louise Sottomaior, Margareth Boarini, Pedro Henrique França, Regina Rebello, Selma Panazzo, Sérgio Cury, Sonaira San Pedro, Tadeu Junqueira. Cada um complementou este livro, e contribuiu com textos, com os seus nomes devidamente citados nas páginas.

Gratidão. Há dois irmãos que fazem a diferença. Ambos são Nogueira, e entre outros predicados, ética e talento no jornalismo fazem parte do gene familiar. Contando, até então, apenas com minha bagagem corporativa, foi Paulo quem me estimulou a escrever, ainda nos tempos de *Exame*. Ele ensinou, com o seu próprio exemplo, como fazê-lo com graça, isenção e estilo. Kiko deu continuidade às aulas do irmão, e aponta, através do seu trabalho diário, como deve ser um jornalismo bem feito. Com professores desta estirpe, é até covardia tirar boa nota na prova final.

Amor. É possível unir ao mesmo tempo uma mulher e companheira maravilhosa, com uma jornalista de talento? Pois Fátima Turci é tudo isto, e muito mais. Sorte a minha. Rigorosa, ela cobra com doçura a obrigação de escrever bem em casa para eu não fazer feio na rua.

SUMÁRIO

09



APRESENTAÇÃO

15



PREPARAÇÃO

Pessoa jurídica em trânsito

Mudança de planos

Embarque imediato

A tal diferença

Um bom negócio no ar

O jogo da viagem

51



A VIAGEM

Aeroportos — Muito além do burburinho

Sistema de reservas

Overbooking, culpado ou inocente?

Um mundo sem dinheiro

Escritório sobre as nuvens

Business is business

Boa viagem

Viajar é preciso, manter a saúde também

103



COMPORTAMENTO

Nas asas do *networking*

Manual de etiqueta

Saia-justa

Erros fatais

As viagens aéreas perderam o charme

127



HOSPEDAGEM

Sinta-se em casa

After hours

Esqueça o táxi...

Negócios com alma

149



TECNOLOGIA

Nada será como antes

Unplugged

Em viagem com um GPS

163



EVENTOS

12 passos para um evento de impacto

Eventos à prova de erros

Trabalho levado a sério

Uma viagem a lugar-comum

Como manter a platéia acordada

Indústria de palestras

Uma dose de auto-estima

Negócios, relacionamentos e mimos

São Paulo, capital dos negócios

209



CRUZEIROS EMPRESARIAIS

Assim no mar como na terra

Cabelos ao mar

De vento em popa





A expressão viagens de negócios fica cada dia menor para traduzir a imensa constelação de atividades envolvidas num processo que começa na hora que um profissional coloca os pés – literal ou virtualmente – fora das instalações da empresa. O que no passado não tão remoto se resumia ao clássico tripé agência–companhia aérea–hotel, hoje se sofisticou de tal forma que não raro as despesas realizadas em nome das corporações encontram dificuldades para ser classificadas contabilmente. Na falta de uma definição mais completa, vamos convencionar que viagens de negócios é parte desse elástico universo que incorpora qualquer gasto externo realizado por um empregado a serviço da empresa e aceito como legítimo, e devidamente reembolsado no final do processo. Nesse conceito, como o anúncio de sabonete no elevador, cabe de tudo, desde a viagem tradicional e suas despesas incidentais, uso de *notebooks* e celulares para a comunicação de trabalho, despesas de representação de toda ordem, flores para a esposa de um cliente que deu à luz, eventos e congressos, táxis e locação de automóveis, e tudo o mais que a imaginação permitir. Isso sem esquecer que todas essas transações só se viabilizam e ganham maior agilidade graças aos cartões de

crédito empresariais – uma forma de pagamento que conseguiu aposentar o dinheiro mas que agora, ironicamente, corre o mesmo risco diante da substituição do plástico por meios eletrônicos mais avançados, como o celular. Nesse caleidoscópio de compras e pagamentos corporativos em alta velocidade e volume, nunca tantos dependeram de tão poucos nas decisões de bom senso e na garantia de autonomia para que possam atuar com eficácia e com resultados positivos para as empresas. Torçamos, pois, pela morte da burocracia inútil que ainda sobrevive nas empresas. Falando nisso, quem garante, neste novo cenário de negócios, que até mesmo a definição de empresa já não esteja obsoleta e exija uma tradução mais precisa?

Pois saiba que a culpa disso tudo que está ocorrendo tem nome: mobilidade. Ninguém imaginava que quando a tecnologia deu as mãos à globalização estava formada uma aliança que acabou mudando o mundo empresarial para sempre. Com as paredes corporativas derrubadas, foi junto com o conforto a garantia de segurança não só física, mas também a das fronteiras entre prédios e o mundo virtual. Com os *home offices*, ou *hot spots*, a informação abandonou de vez os cômodos escaninhos para se tornar mais relevante até que um ativo fixo. Agora, é preciso obter até os préstimos do GPS para determinar com precisão onde se encontra um escritório a cada momento, pois ele está em eterno movimento. Mas num ambiente onde os resultados são cada vez mais importantes que os meios, quem se importa de verdade com essa questão?

Nessas circunstâncias, não é para menos que viagens de negócios sejam o terceiro maior custo nas empresas, só superado por salários e pela tecnologia da informação. E com essa constatação surge uma nova profissão, a do gestor de viagens. Apesar de o âmbito de atuação desse profissional, sua posição hierárquica, linha de reporte, e até nome do cargo ainda atravessarem um processo de ajuste típico de uma nova função, já se pode afirmar que essa é uma atividade em plena ascensão. Sinal dos tempos: ganhou mais relevância saber como cada funcionário gasta o dinheiro fora da empresa do que dentro dela. Por exemplo, um laboratório farmacêutico depende tanto da divul-

gação dos seus produtos pela rede de representantes em consultórios e hospitais quanto do sucesso de congressos médicos e lançamentos que patrocina. E quem cuida da complexa logística que as duas atividades exigem, como transporte, passagens, hotelaria e eventos? Apareça ou não o nome no organograma, trata-se de uma típica função do gestor de viagens.

Nesse contexto, é indispensável expandir e democratizar no Brasil a literatura de referência sobre tais conceitos, ainda por enquanto consolidados sob o título de viagens de negócios (não confundir com negócios de viagens). As grandes organizações, principalmente as multinacionais, têm a vantagem de compartilhar boa parte dos processos e experiências com suas matrizes ou subsidiárias que atuam em mercados mais maduros. Mas isso não ocorre com as pequenas e médias empresas, a vasta maioria, para as quais é vital o acesso a qualquer informação sobre o mercado, agentes, processos, metodologias e *cases* de sucesso que possam contribuir para a sua produtividade. E o que dizer do viajante em si, que deixa sua família e amigos para trás para se dedicar a um trabalho quase sempre solitário e em locais desconhecidos, e que precisa de informações e atualizações sobre ferramentas e destinos que tornem sua vida profissional longe de casa mais produtiva e eficiente? Pois não é só para esses grupos, mas para todos os que fazem parte dessa cadeia de valor – dos gestores nas empresas aos fornecedores e prestadores de serviço, de comerciantes a fabricantes de equipamentos de viagem –, que este livro foi escrito. Com base em matérias jornalísticas publicadas na revista *Viagem de Negócios*, da Editora Abril, o leitor encontrará aqui uma visão ampla da indústria, em múltiplas facetas. Numa alegoria ao próprio ciclo da viagem, os assuntos foram separados por capítulos, desde o ponto de partida, que é a preparação, até a viagem em si, o que inclui questões sobre comportamento, hospedagem, formas de pagamento e tecnologias, bem como serviços e eventos, nos quais os fretamentos de navios têm papel de destaque. Com tanto conteúdo relevante pela frente, desaperte os cintos, relaxe, e boa leitura!





PREPARAÇÃO

PESSOA JURÍDICA EM TRÂNSITO

FÁBIO STEINBERG

Multiplicada, diversificada e popularizada, a viagem de negócios confunde-se com o próprio universo corporativo. Nunca se viajou tanto

△ 16

Ele pode não saber, mas cada vez que um executivo, gerente ou técnico pega um avião, ocupa um quarto de hotel, toma um táxi, faz uma refeição ou usa o cartão de crédito durante uma viagem a serviço da empresa, aciona uma indústria que fatura anualmente 5 bilhões de reais, devendo alcançar em breve 7 bilhões, calculam os representantes das agências brasileiras de viagens corporativas. Se, durante o voo, ele puxar conversa com o vizinho de poltrona, é quase certo que este será também um viajante corporativo. Isso acontece porque o número estimado de 1,2 milhão de pessoas, ou 70% dos ocupantes dos aviões que decolam no Brasil, é um tipo de passageiro que, num passado não tão remoto, recebia a classificação genérica de homem de negócios. O nome não funciona mais: o que era antes uma reduzida casta privilegiada, formada por cavalheiros sisudos (era heresia pensar em mulheres desempenhando tal papel), perdeu espaço para um novo modelo de viajante, bem mais descontraído.

AGENTE 007

Permita-me apresentar dois senhores emblemáticos de uma organização, que vamos apelidar aqui de Alfa e Zeta. A rigor, a

única coisa que ambos têm em comum é o CNPJ da empresa em que trabalham. Enquanto Alfa ocupa o alto cargo de diretor executivo, Zeta é técnico de manutenção de equipamentos de alta precisão. Alfa toma aviões para participar de congressos e para se encontrar com empresários, clientes, autoridades e jornalistas. É inerente à sua posição contar com o que se convencionou chamar de custos de representação: como o Agente 007 do cinema, que tem licença para matar, Alfa tem da empresa licença para gastar. A sua imagem pessoal é de alta exposição e se confunde com a da empresa, por isso precisa demonstrar publicamente elevado *status* social e econômico. A atuação de Alfa se traduz em livre acesso aos melhores lugares onde ele decidir se materializar. Travestido de pessoa jurídica, ele, pessoa física, se instala nos hotéis mais sofisticados, frequenta restaurantes caros (onde geralmente paga não só a sua conta, mas também a dos convidados), anda em carros de luxo com motorista e voa em classe executiva. Dependendo da premência dos negócios – um fator que margeia a fronteira do intangível com o bom senso –, Alfa não titubeia em se acomodar na primeira classe, ou até em fretar um jatinho particular.

Já Zeta, que pertence à classe não-executiva da organização, embora não menos importante para os objetivos do negócio, tem como meta combinar ganhos de produtividade com a plena satisfação do cliente. Viaja tanto ou até mais que Alfa, só que em condições mais espartanas. De avião, mas dentro do conceito de baixa tarifa. Dependendo da localização do cliente, da disponibilidade de transportes ou da urgência, o acesso pode ser também por ônibus, carro próprio ou, em casos extremos, van, kombi, cavalo ou qualquer outra coisa que se mova. Quanto à hospedagem e à alimentação, prevalecem para Zeta despesas restritas aos patamares mais básicos (ou razoáveis, para utilizar o linguajar de eufemismos das empresas). E, condição *sine qua non*, que jamais coloquem em risco o lucro almejado pelos investidores. Despesas de representação para Zeta? Nem pensar, pois ele representa no máximo a si próprio – e espera-se dele iguais doses de dedicação, competência e discrição. O mundo de Alfa e Zeta não é apenas um mero segmento do

universo de viagens, mas a sua própria essência. As agências que fazem parte do Fórum de Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (Favecc), responsáveis por 67% do mercado nacional de viagens de negócios, cobrem 33% do volume aéreo do Brasil, consolidando um respeitável mercado que em 2006 já alcançava mais de 4 bilhões de reais – com crescimento anual da ordem de 15%. Na mesma época, outras 2.500 agências de diferentes portes espalhadas pelo país também atendiam, em algum grau, ao novíssimo exército empresarial móvel brasileiro, que inclui desde as centenas de associados de gigantescas multinacionais que se dirigem a uma reunião de vendas em algum ponto do planeta, até a sócia (e filha) do dono de uma microempresa no interior, fabricante de um produto nicho de mercado, que quer se reunir com um potencial comprador na capital.

QUESTÃO DE BOM SENSO

18

Viagem de negócios virou remédio genérico para tudo: reuniões com clientes, convenções, expansão de fronteiras de negócios, treinamento de vendas, atualização de tecnologias, manutenção de equipamentos... Gerenciar essas viagens é trabalho para gente grande. Até provocou o surgimento de uma especialização, e de uma carreira em ascensão, a de *travel manager*, que em português virou gestor de viagens. É ele quem administra as políticas da empresa e que define as regras do jogo. É o gestor quem define, por exemplo, em qual hotel o senhor Alfa vai se hospedar em função de sua posição hierárquica, e se durante suas refeições de negócios será permitido o uísque. Ou se o senhor Zeta está autorizado a telefonar para casa para matar a saudade da família. Uma vez definidas as diretrizes, cabe ao agente de viagens zelar pela operação e seu cumprimento. Não é tarefa fácil fazer um empregado embarcar, principalmente porque o território é fértil para a síndrome da confusão do sobrenome corporativo com o próprio – quando o viajante transfere para as contas da empresa as suas despesas pessoais. É tão absurdo como o senhor Alfa

levar acompanhante em sua viagem internacional à custa da tesouraria da empresa, ou o senhor Zeta comer sanduíche para ficar com a diferença da cota de alimentação, como uma espécie de bônus salarial auto-ofertado.

No campo dessas despesas, muita gente exagera na dose e corre o risco de terminar os seus dias fora das premissas empresariais. É para evitar erros desse tipo que os formuladores de políticas de viagem buscam procedimentos objetivos e à prova de ambigüidades. Mas esse é um campo em que nem sempre tudo é preto ou branco. Há incontáveis situações administradas por agentes de viagens corporativas, como a morte do gato de um executivo de multinacional que, acostumado com a vida no piso térreo nos Estados Unidos, saltou da janela da cobertura no Rio de Janeiro. Ou do cavalo de um diretor que se lançou ao mar, assustado com o apito do navio que o levaria a outro país. Um exemplo mais trivial: um viajante a serviço chega ao seu destino e, diante de um frio inesperado, decide comprar um agasalho. Ele deve ser reembolsado? Fiz a pergunta a vários especialistas e não encontrei uma resposta concreta. Alguns acham que sim, pois afinal ele estava lá por causa da empresa. Outros acham que não, pois é perigoso abrir exceções e, se cada um decidir com seu bom senso, os custos vão para o beleléu. Isso lembra uma boa piada corporativa.

Um vendedor, diante de uma tempestade e para fechar um negócio importante, decide comprar um guarda-chuva. Na volta, cobra a despesa na sua prestação de contas. O chefe recusa-se a aprovar o reembolso e pede ao funcionário para refazer as contas. No novo documento, observando que o valor do guarda-chuva desapareceu, comenta irônico: “Pelo jeito, você já achou seu guarda-chuva”. Ao que o funcionário responde: “Não, senhor. Agora ele está perdido no meio da prestação de contas”.

OS MANDAMENTOS DO VIAJANTE CORPORATIVO

- *Dedique alguns minutos para se familiarizar com a política de viagens e de despesas, que varia de uma empresa para outra e se altera de tempos em tempos.*
- *A menos que seja imprescindível, evite usar o telefone dos quartos de hotéis, um dos mais dispendiosos itens de viagem. Procure fazer ligações a cobrar, falar do escritório ou de telefones públicos.*
- *Use o bom senso nas despesas. Mesmo sabendo que é a sua empresa que está pagando, seja mais rigoroso até do que se a conta fosse sua. Separe as despesas pessoais (ou seja, do tamanho do seu bolso) das feitas a serviço, principalmente se realizadas com cartões de crédito corporativos.*
- *Não misture seu CPF com o CNPJ da empresa. Uma coisa é você, outra é o seu sobrenome corporativo, que temporariamente abre portas e empresta prestígio.*
- *Nas viagens, evite discussões com vizinhos de poltrona de avião ou hóspedes do mesmo hotel. Além da convivência forçada que vai se seguir, você pode descobrir que o sujeito é cliente, colega ou até futuro empregador. Não se esqueça de que a comunidade de negócios é relativamente pequena.*