

Controles de Custos e Muito Mais:

Agenda de Viagens Corporativas de
Diretores Financeiros (CFOs)



Relatório preparado pela CFO Europa Research Services em colaboração com a Amadeus.

Controles de Custos e Muito Mais:

Agenda de Viagens Corporativas de Diretores Financeiros (CFOs)

Relatório preparado pela CFO Europe Research Services em colaboração com a Amadeus.

Controles de Custos e Muito Mais: Agenda de Viagens Corporativas de Diretores Financeiros (CFOs) é uma publicação da CFO Europe Research Services, 25 St. James's Street, Londres SW1A 1HG. Envie suas dúvidas para Jason Sumner, pelo número 44 (0) 207 576 8000 ou pelo e-mail jasonsumner@cfoeurope.com.

A CFO Europe Research Services faz parte da CFO Publishing Corporation, que produz a revista *CFO Europe* e títulos para CFOs nos Estados Unidos, Ásia, China e Índia. A CFO Publishing faz parte do The Economist Group.

Setembro de 2008

Direitos Autorais © 2008 CFO Publishing Corp, a única entidade responsável por seu conteúdo. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste relatório pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma, por qualquer meio, sem permissão por escrito.

Índice

Sobre este relatório	2
Sumário executivo e principais conclusões	2
Seção 1 — Custo versus qualidade - Agenda de viagens de CFOs	4
Visão geral: Justificativa da viagem - o orçamento na Sightsavers	7
Tempo de fornecimento - A produtividade é uma prioridade?	8
O sinal verde - Viagens e o meio ambiente	9
Seção 2 — Mais disciplina e organização Uma visão das viagens no negócio	10
Estudo de caso: A perspectiva única da Affinity Insurance	11
Seção 3 — A combinação correta - Como impressionar o CFO	12
Falando a língua das finanças: As melhores dicas para administradores de viagens	14
Conclusão	15
Metodologia do estudo	16
Perspectiva do patrocinador	17

Sumário executivo

Na última década, o aumento das ferramentas de reservas automáticas on-line e os sites de comparação de preços bem como os avanços tecnológicos em relatórios de despesas e reembolsos constituíram uma revolução na gestão de viagens corporativas. Esses avanços têm conduzido à redução de custos, mais opções, maior produtividade e aumentado a ocorrência de viagens pessoais para os executivos que viajam com frequência.

A pesquisa mostra exatamente onde os Diretores Financeiros desejam concentrar suas energias de controle de custos

Há muito os administradores de viagens estão cientes das oportunidades, mas o que dizer dos CFOs, que, afinal, são os principais tomadores de decisão quando se trata de investir em novas tecnologias e maneiras de trabalhar?

Com certeza, este relatório confirma que as finanças vêem a gestão de viagens principalmente através das lentes de controle de custos. A possibilidade de economizar sempre atrairá a atenção dos CFOs, e não há dúvida de que, se por um lado, controlar custos excedentes tem sido importante, em certa medida, para muitas empresas, por outro, isso se tornou primordial pois os custos fixos e a incerteza econômica lançam dúvidas sobre o crescimento das receitas.

A pesquisa mostra exatamente onde os CFOs desejam que os administradores de viagens concentrem suas energias levando em conta o custo.

> Sobre este relatório

Em julho de 2008, a CFO Europe Research Services, uma unidade da CFO Publishing que faz parte do The Economist Group, iniciou um projeto de pesquisa com a Amadeus, sobre a opinião dos altos executivos sobre a administração de viagens.

O relatório tem por base os resultados de uma pesquisa on-line com mais de 120 altos executivos de finanças da Europa, Ásia e EUA, bem como entrevistas detalhadas com executivos realizadas nas seguintes empresas:

- Affinity Insurance Services (Aon)
- eBuilder
- Logica
- McCann World Group
- Sightsavers International
- Swiss Re

A CFO Europe Research Services e a Amadeus desenvolveram o âmbito da pesquisa conjunta. A Amadeus financiou a pesquisa e a publicação de nossas conclusões, e gostaríamos de agradecer a essa empresa por sua visão e apoio. Na CFO Europe Research Services, Emily Williamson preparou o relatório e conduziu as entrevistas. Jason Sumner administrou o projeto e o editou.

Obrigado também aos executivos que investiram seu tempo para compartilhar suas opiniões conosco.

Por exemplo, os sistemas de TI que fornecem uma perspectiva dos gastos com viagens, que oferecem suporte à alavancagem corporativa com os fornecedores serão favorecidos pelas finanças. Além disso, acreditamos que alguns CFOs realmente enxergam além dos custos ao tomar decisões sobre viagens relacionadas com a adoção das mais recentes ferramentas de viagem, produtividade e uma agenda que leve em conta o meio ambiente. Ao longo do relatório, destacamos as diferenças regionais entre Europa, Ásia e EUA, se houver.

Aqui estão as principais conclusões do relatório:

As despesas de viagem podem ter uma administração melhor

Enquanto 60% dos participantes acreditam que a gestão de despesas de viagem é muito importante, menos de metade afirma que suas empresas estão realizando essa gestão bem ou muito bem. E, apesar de terem sua importância percebida, os executivos de finanças dizem que a gestão de custos de viagem tem, ainda assim, feito uma contribuição mínima para o custo global da gestão em suas empresas.

Os CFOs dizem que os administradores de viagens devem priorizar a produtividade dos funcionários

O custo não é a única consideração entre alguns CFOs. Quase dois terços dos participantes afirmaram que gostariam que os administradores de viagens ajudassem a economizar o tempo dos funcionários em suas viagens. E 45% disseram que gostariam que os administradores de viagens se concentrassem na produtividade dos funcionários ao agendar uma viagem.

No total, os CFOs ainda não estão convencidos dos benefícios de uma viagem ecologicamente correta

Há bastante ambivalência sobre as políticas de viagens que respeitam o meio ambiente - mais da metade dos participantes não vê nenhum benefício comercial. No entanto, algumas empresas, principalmente as que são fortemente regulamentadas ou que têm uma reputação ecológica pela qual zelar levam em conta as questões ambientais. Fornecemos exemplos de empresas que fizeram do ambiente uma das suas principais preocupações, por ser isso que seus investidores e clientes esperam delas.

Os CFOs desejam a integração entre TI e ERP, RH e os sistemas de gestão de despesas

A integração pode ser a meta, mas as empresas participantes estão longe de alcançá-la. Por exemplo, cerca de três quartos dos participantes da pesquisa acham que a integração dos sistemas de gestão de viagens com os sistemas de gestão de despesas é muito importante, mas menos de 20% declaram que os dois sistemas estejam "altamente integrados".

Os administradores de viagens devem se concentrar na melhoria do relacionamento com os fornecedores

Quase três dentre cada quatro entrevistados afirmaram que o aumento da alavancagem com os fornecedores de viagens é importante ou muito importante, mas apenas 36% disseram que suas empresas estavam fazendo isso bem ou muito bem. A pesquisa mostra que os CFOs acreditam em economias de escala. Os sistemas de TI que oferecem uma visão das viagens em toda a empresa fornecem uma poderosa alavancagem com os fornecedores.

Por último, analisamos como os administradores de viagens podem usar a pesquisa deste relatório para realizar o melhor caso comercial para as tecnologias novas e aprimoradas, o que poderia beneficiar tanto o departamento de viagens quanto, em última instância, os funcionários de toda a empresa. Este relatório incentiva os administradores de viagens a ter, talvez, uma visão mais ampla da que estão acostumados, a se perguntarem como os novos sistemas podem cumprir as metas nas quais os CFOs se concentrarão.

Seção 1 — Custo versus qualidade

Agenda de viagens de CFOs

Os executivos de finanças acreditam que podem e devem fazer o melhor na gestão de custos financeiros, mas a pesquisa mostra que a economia em viagens não é sua única preocupação.

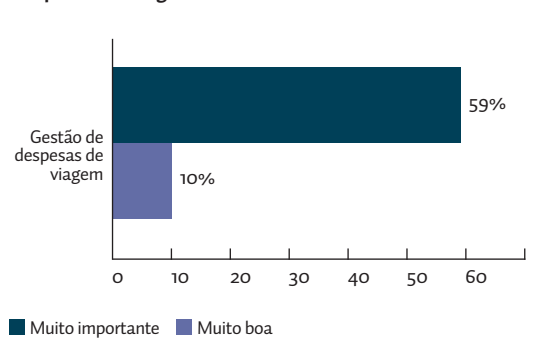
Os resultados da pesquisa confirmam que o controle de custos nunca está distante da agenda financeira. Quase 60% dos participantes da pesquisa consideraram a gestão de despesas de viagem como muito importante, e quando lhes perguntaram sobre em que os administradores de viagens devem se concentrar, quase 80% responderam que seria a economia de custos "imediatos". Sessenta e dois por cento também gostariam que houvesse uma economia de custos no "longo prazo".

Mas até o momento, a economia de custos de viagem não teve muito impacto sobre o custo global da gestão. Por exemplo, três quartos das equipes administrativas da pesquisa disseram que investiram mais energia na redução geral de custos nos últimos dois anos. Ao mesmo tempo, uma porcentagem semelhante de executivos de finanças disse que a economia com viagens havia contribuído pouco para os programas de controle de custos.

A pesquisa também indica que há mais espaço para se chegar à economia de custos de viagem desejada pelos CFOs. Menos de 40% afirmam que suas empresas estão administrando bem os custos de viagens, e apenas 10% os administram muito bem (Consulte o gráfico 1). Até mesmo entre as empresas em que viajar é um dos três maiores custos, apenas um terço considera estar administrando bem ou muito bem os custos de viagem.

Esses resultados sugerem que se os executivos de finanças pudessem gerenciar melhor os custos de viagem, poderiam assumir uma proporção maior do programa de controle de custos globais. Isso levanta uma questão - o que os CFOs acham dos programas, sistemas ou ferramentas de viagens que poderiam usar para ajudar a chegar a essa economia?

> Gráfico 1 – Importância versus eficiência da gestão de despesas de viagem



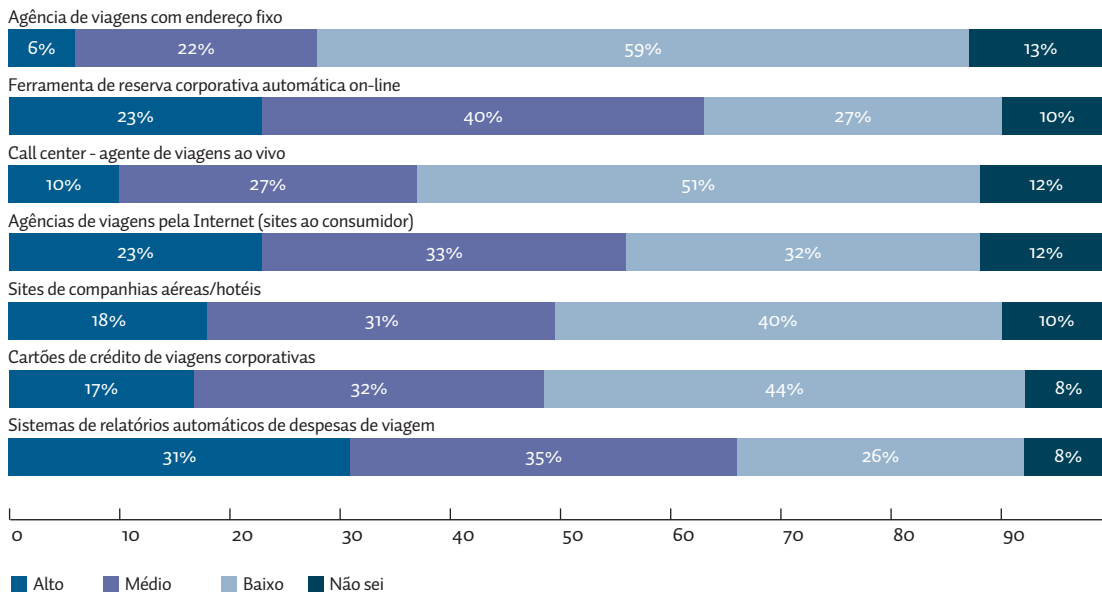
Ferramentas de viagem: são econômicas ou não?

Dentre os vários programas de viagens, sistemas e ferramentas de TI que lhes pedimos que classificassem, quase dois terços dos CFOs consideraram que os sistemas de relatórios automáticos de despesas de viagem e uma ferramenta corporativa de reservas automáticas on-line têm um potencial de economia de custos de médio a elevado (Consulte o gráfico 2.) Michael Casati, vice-presidente de logística do grupo na empresa Swiss Reinsurance, uma resseguradora mundial, tem uma meta de redução do volume global de despesas de viagens de cerca de € 10 milhões, em 2009, e uma das maneiras pelas quais ele espera conseguir isso é pela implementação de uma ferramenta de reservas on-line. "Isso nos ajudará a reduzir os custos de taxas de transação em cerca de 80%", ele disse. O objetivo é atingir uma proporção de aprovação global de 98% até o final de 2009.

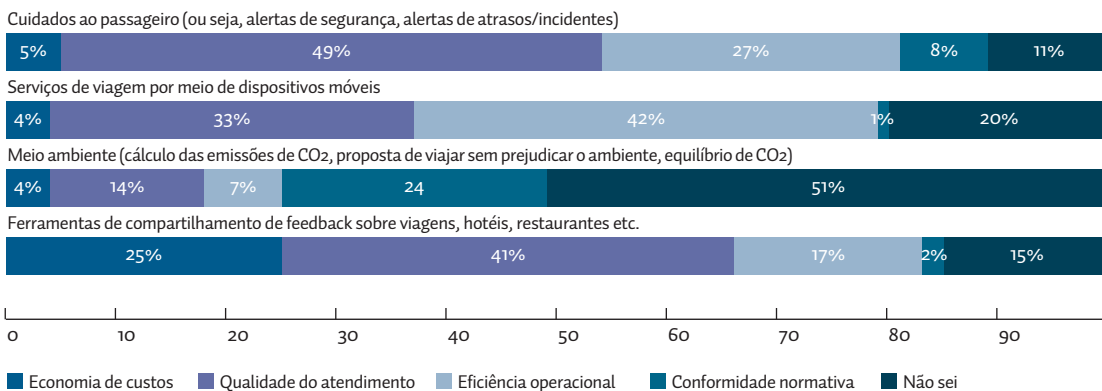
O novo mundo de reservas diretas on-line mudou a forma como os CFOs vêem o papel das agências de viagem. O gráfico 2 mostra que 59% dos CFOs classificaram as agências de viagens com endereço fixo como tendo um baixo potencial de economia de custos. Bengt Wallentin, CEO da eBuilder, desenvolvedora sueca de processos comerciais automatizados, disse: "Os serviços que gostaríamos que as agências de viagens prestassem mudaram drasticamente. Precisamos de mais serviços de valor agregado, por exemplo, saber quais são as vacinas que devemos tomar, em vez de apenas reservar passagens, pois isso nós mesmos podemos fazer. "

Quando se trata de outros serviços de viagens, os CFOs classificam seus benefícios operacionais e de qualidade

> Gráfico 2 - Para cada um dos seguintes programas, sistemas e ferramentas de viagens, classifique o potencial aproximado de economia de custos de sua empresa.



> Gráfico 3 - Em sua opinião, os seguintes serviços de viagens beneficiariam sua empresa de alguma das maneiras listadas?



do atendimento bem acima de seu potencial de economia de custos (Consulte o gráfico 3). Como pode ser visto neste gráfico, os participantes consideraram as ferramentas de feedback (de compartilhamento de comentários e recomendações de acomodação, restaurantes e companhias aéreas etc.) com o mais elevado potencial de economia de custos dentre todos esses serviços mais recentes de viagens. Essa descoberta poderia surpreender alguns administradores de viagens, que às vezes se preocupam que as ferramentas de compartilhamento de feedback funcionem contra as

políticas de viagens corporativas, por exemplo, forçando volumes para fornecedores não-preferenciais.

A maioria dos participantes americanos - 36% - acha que as ferramentas de feedback têm um potencial de economia de custos, em comparação com 19% dos participantes europeus. No entanto, é preciso que se diga que reunindo todos os participantes, o potencial percebido de redução de custos das ferramentas de feedback ainda se encontra bastante superado pelos benefícios considerados à qualidade do atendimento, uma escolha feita

por 41% dos participantes. Nossos entrevistados demonstraram exatamente quando os executivos de finanças preferem a qualidade do atendimento:

■ George Yeoh, vice-presidente executivo e diretor financeiro (CFO) para o Pacífico Asiático da McCann WorldGroup, uma agência de marketing global, disse que a empresa tem uma página de feedback em sua intranet. "Analisamos as recomendações, e se forem razoáveis, tomamos providências com base nelas", disse ele. "Por exemplo, alguns hotéis indicados podem ficar distantes dos lugares para os quais os passageiros precisam ir. As pessoas que se hospedam no hotel sabem mais do que nós e, portanto, aceitamos suas recomendações e, na próxima rodada de negociações, não os incluiremos em nossa lista de hotéis qualificados. "

■ Ernie Caponetti, vice-presidente executivo de operações da Affinity Insurance Services, parte da Aon, também percebe o mérito de haver uma ferramenta de feedback. Neste momento, a empresa solicita feedback de viagens ocasionalmente por meio de relatórios. "Acho que uma ferramenta de feedback permitiria responder às questões e resolvê-las de uma maneira um pouco mais pró-ativa", disse ele.

■ Bengt Wallentin, da eBuilder, explica porque alguns CFOs poderiam duvidar do potencial de economia de custos das ferramentas de feedback: elas são muito subjetivas e, em sua opinião, não têm muita importância na negociação com os fornecedores. "Você pode perguntar a duas pessoas o que elas acham de um hotel, e poderia ser exatamente a mesma situação, mas elas terão uma opinião diferente", disse ele. "Além disso, precisamos de uma rede de avaliação imparcial. O que estamos tentando realizar tem mais a ver com uma boa relação custo-benefício e cumprimento de desempenho. Esses são itens inquestionáveis e factuais, e que podemos utilizar quando negociamos os contratos com nossos fornecedores".

■ James Scott, diretor de finanças de operações de terceirização nacional da Logica, fornecedora de serviços de TI e de negócios, ele concorda. "O feedback é informal. Se alguém tem uma experiência horrível, informará nossas agências de viagem. Não sei como uma ferramenta de feedback seria útil do ponto de vista financeiro. Obviamente, poderíamos retirar da lista os hotéis infestados de pulgas, e nos certificarmos de que os clientes não se hospedem lá. Mas se alguém teve um voo ruim, ou a comida estava péssima, ou viajou em um assento danificado, ou o voo se atrasou três horas, eu, de fato, não estou particularmente interessado. Isso é algo que esse indivíduo ou nossa agência de viagem deve tratar com a companhia aérea", disse ele.

Qualidade: até que ponto se pode comprometer em nome da redução de custos?

Falando com os CFOs, descobrimos que eles têm procurado outras formas de economizar dinheiro em viagens. Uma forma é estabelecer um limite de qualidade para viagens em dois níveis - um para viagens de funcionários ou reuniões internas e outro para reuniões com clientes e eventos.

Recentemente, o Grupo McCann alterou suas normas sobre viagens de avião na classe executiva, em resposta ao aumento dos preços da gasolina e da inflação. Yeoh disse: "O costume era viajar na classe executiva quando o voo levaria três horas ou mais, mas agora aumentamos esse número para cinco horas. Portanto, para países próximos, vamos de classe econômica. "

Scott afirma que a Logica tem rígidas restrições sobre viagens na classe executiva: "Somos muito rigorosos sobre a classe de viagens que as pessoas estão autorizadas a utilizar. Os funcionários precisam utilizar a classe econômica, praticamente para todos os lugares, a menos que estejam em um voo longo para a Índia, por exemplo. Se o voo durar menos de oito horas, nenhum funcionário poderá viajar em outra classe que não seja a econômica."

No entanto, como Ernie Caponetti, da Affinity Insurance, assinala, não existe um nível mínimo de aceitabilidade, quando se trata de, por exemplo, de reservar hotéis para clientes. "Se estivermos realizando reuniões internas ou se for apenas uma visita ao escritório, tudo o que você deseja é ficar em um lugar que oferece o básico em termos de qualidade. Mas se estiver realizando uma reunião com um cliente, a qualidade é essencial. Não se pode sacrificar a qualidade. "

A McCann considera também que a empresa não pode comprometer a qualidade do atendimento. Ele escolheu a Cathay Pacific como seu fornecedor preferencial em vez dos concorrentes mais baratos porque: "Eles têm vôos diretos de Hong Kong para qualquer país da região e do mundo... Eles são mais convenientes e mais eficientes", disse Yeoh, da CFO. Evidentemente, a produtividade dos funcionários é outro custo de viagem, ainda que indireto, conforme veremos posteriormente nesta seção.

Buscando alternativas de viagem

À parte dos sistemas e ferramentas de TI que reduzem o custo total da viagem, algumas empresas economizam nos custos reduzindo a necessidade de viajar de modo geral. Por exemplo, até ao final do ano passado, a Logica Outsourcing havia reduzido suas despesas mensais de viagens em cerca de 15%, solicitando que seus funcionários reduzissem o tempo das viagens. "Se deseja fazer algo como mudar os horários e locais de embarque no aeroporto, é provável que você economize 5%. Se deseja economizar de 15 a 20%, você precisa fazer com que as pessoas não viajem de avião. É preciso que você as faça usar o telefone ou videoconferência ou planejar viagens trimestrais de equipe em vez de viagens mensais. A palavra-chave é mentalidade. Você vê que as pessoas começam a perceber que têm a responsabilidade de poupar dinheiro, mas que também têm a responsabilidade de ser sensatas", disse Scott.

A McCann também está pedindo que os indivíduos substituam algumas viagens por outras formas de comunicação. "Estamos implantando seriamente a conferência pela Internet para que as pessoas possam, de fato, cortar despesas de viagem e passar mais tempo na conferência."

Da mesma forma, a Swiss Re planeja voar menos em 2009 e está incentivando a conferência pela Internet e videoconferência. A empresa administra até 200 salas de videoconferência em todo o mundo, e realizou cerca de 24.000 conferências com base na Internet em 2007, um número que, segundo Casati, será maior neste ano e no próximo.

Estudo de Caso: Justificativa do orçamento de viagens da Sightsavers Como as organizações podem ser mais eficientes quando os custos de viagem já são mínimos?

A Sightsavers Internacional, uma instituição beneficente que combate a cegueira nos países em desenvolvimento, já exige que seus funcionários voem na classe econômica e nos vôos mais baratos; portanto, no final do ano, Petra Ingram, diretor de finanças e serviços de suporte da Sightsavers, planeja uma análise das viagens, a qual se concentrará em maneiras de aproveitar ao máximo cada viagem.

"Desejamos melhorar ainda mais nossos processos, e provavelmente essas melhorias terão mais relação com valor do que com custos", disse ela. Isso incluirá considerações sobre como a viagem é reservada, o número de pessoas que estão viajando e como elas compartilham os benefícios da viagem com os outros, por exemplo, com "documentação de suporte à viagem, os assuntos a serem tratados nessa viagem, o relatório após a viagem... Assegurar o que aproveitamos de tudo isso justifica o investimento", disse Ingram.

A Ingram também prevê um banco de dados de viagens que tenha relação com o calendário de eventos da Sightsavers. Dessa forma, "sabemos quem vai viajar e, se, por exemplo, eu for para Bangladesh, poderei saber se posso fazer algo para outra pessoa enquanto estiver lá. Isso agrega mais valor à viagem e evita deslocamentos desnecessários", disse ela.

Tempo de fornecimento: A produtividade é uma prioridade?

Os CFOs demonstrar interesse nos ganhos de produtividade, mas não têm necessariamente os instrumentos para medi-los.

Quase dois terços dos CFOs da pesquisa disseram que os administradores de viagem poderiam demonstrar que seus programas de viagens são mais eficazes, poupando o tempo dos funcionários. E 45% dos participantes afirmaram que nos próximos dois anos, eles gostariam que seus departamentos de serviços de viagens se concentrassem em reservas de viagens. Além disso, para mais de dois terços dos participantes, a produtividade dos funcionários deve ser uma meta intermediária ou principal ao realizar a viagem. (Consulte o gráfico 4.)

Tempo é dinheiro. Perguntamos aos CFOs se estariam dispostos a investir em novas ferramentas que lhes permitissem medir a produtividade dos funcionários. Alguns, como Caponetti, acham que seria difícil preparar um argumento convincente para esse tipo de investimento: "Eu teria problemas em compreender como algo assim, em comparação com as outras opções de despesas de capital, seria considerado uma prioridade maior do que algo muito mais diretamente relacionado com a empresa. Acho que é fácil preparar separadamente um argumento sobre como [medir a produtividade durante a viagem] seria mais útil, mas seria difícil avaliar se ela

será o item mais importante em comparação com os outros usos das despesas de capital", disse ele.

Afinal, continuou ele, "comparado com, digamos, cinco ou dez anos atrás, é um pouco mais fácil ser produtivo com o assim chamado tempo ocioso", graças aos Blackberries e laptops. "É provável que haja um pouco mais de tolerância para com o tempo ocioso, pois as ferramentas à sua disposição permitem que continuemos a ser produtivos."

O McCann World Group, por outro lado, assume outra postura quando se trata de medir a produtividade. Em vez de medir isoladamente o tempo que um funcionário passa viajando, a empresa mede a eficiência de um projeto como um todo: "Medimos a produtividade apenas de modo indireto, com base no tempo destinado ao trabalho. Todos os que viajam precisam cobrar esse tempo do cliente. Se alguém ficar sentado em casa, sem fazer nada, e não cobrar o tempo eficaz do projeto, que é passível de cobrança, parecerá que não foi produtivo naquele mês", ele disse.

Yeoh, CFO da McCann.

> Gráfico 4 – Indique em que medida as seguintes considerações são levadas em conta nas políticas de agenciamento de viagens de sua empresa.

Produtividade dos funcionários durante a viagem (ou seja, horas improdutivas em espera nos aeroportos, longas viagens de táxi)



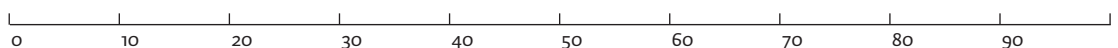
Tempo gasto pelos funcionários no planejamento de viagens



Tempo gasto pelos funcionários no relatório de despesas



Tempo gasto pela gerência para autorizar a viagem



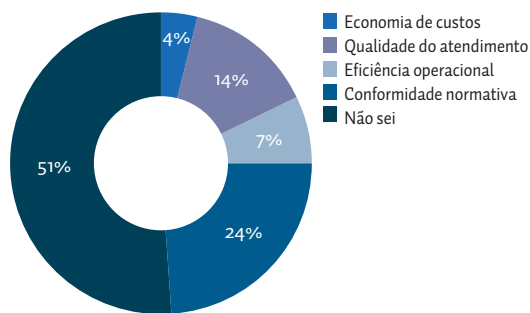
■ Consideração secundária ■ Consideração moderada ■ Consideração principal

O sinal verde – As viagens e o meio ambiente

A pesquisa demonstra ambivalência entre os CFOs para com as questões ambientais. Aqui vamos nos concentrar nas viagens ecologicamente corretas e saber por que a questão é mais importante para algumas empresas do que para outras.

Mais da metade dos entrevistados não sabia como viagens menos prejudiciais ao meio ambiente poderiam beneficiar suas empresas, e um quarto deles disse que isso melhoraria a conformidade normativa. (Consulte o gráfico 5.)

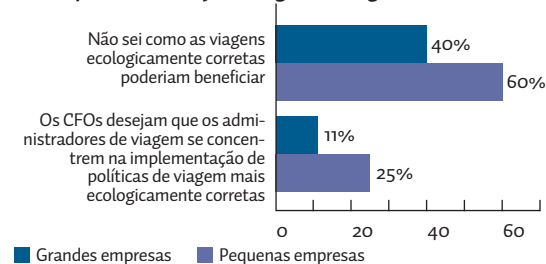
> **Gráfico 5 – Como uma viagem ecologicamente correta poderia beneficiar sua empresa?**



Para empresas menores, ou seja, as que faturam menos de \$ 500 milhões, a porcentagem de «não sei» salta para quase 60%, mas para as empresas maiores, que faturam mais de \$ 500 milhões, quase 40% dos participantes escolheram «não sei». Com base nisso, aparentemente as grandes empresas têm mais consciência de como uma viagem ecologicamente correta poderia ser um benefício. No entanto, mais participantes em pequenas (25%) em vez de grandes empresas (11%) disseram que gostariam de ter serviços de viagem que implementassem políticas de viagem mais ecologicamente corretas nos próximos dois anos (consulte o gráfico 6), em comparação com 19% de todos os participantes.

Os participantes americanos nem mesmo pensam em viagens ecologicamente corretas; somente 8% deles gostariam que os

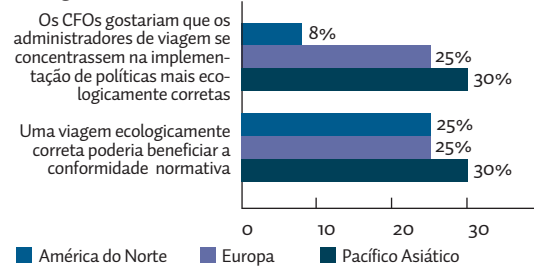
> **Gráfico 6 - Comparação entre as atitudes de grandes e pequenas empresas em relação a viagens ecologicamente corretas**



serviços de viagens se concentrassem em políticas de viagem mais ecologicamente corretas, em comparação com um quarto dos participantes europeus e uma porcentagem semelhante de participantes asiáticos. (Consulte o gráfico 7.) Este resultado foi repetido pela empresa americana Affinity Insurance. Caponetti disse que as considerações ambientais jamais haviam sido mencionadas no que se refere às viagens. Em se

tratando de conformidade normativa, por outro lado, um número semelhante de participantes americanos, europeus e do Pacífico Asiático achava que seria prudente considerar o impacto ambiental da viagem. (Consulte o gráfico 7.)

> **Gráfico 7 - Resposta regional a uma viagem ecologicamente correta**



Conforme vimos no gráfico 5, somente 4% dos participantes acharam que uma viagem ecologicamente correta poderia gerar economia de custos. No entanto, Casati, da Swiss Re, planeja relacionar uma redução nas emissões de CO₂ com uma redução no gasto com viagens. "Todas as divisões devem reduzir suas emissões de CO₂ em 25% em 2009. Isso estará registrado em relatórios anuais e trimestrais. Reduzir as emissões de CO₂ está diretamente ligado a uma economia de custos no final", pois isso reduz o volume de tráfego aéreo.

A eBuilder, empresa que desenvolve processos comerciais automatizados, também se concentra em viagens ecologicamente corretas. Por quê? Porque seus clientes e investidores esperam isso dela. "Cada vez mais nossos clientes, que estão, em parte, no setor público, precisarão fazer negócios com empresas ecologicamente corretas", disse Bengt Wallentin, CEO da empresa.

Com escritórios em todo o mundo, incluindo escritórios de vendas em Pequim e Sydney, a eBuilder gasta 7% de seu volume de negócios anual em viagens. Wallentin quer reduzir esse número para 5%, relativamente falando, nos próximos dois anos e, se possível, inseri-lo nas metas de emissão de CO₂ da empresa. Wallentin deseja reduzir esse número para 5%, relativamente falando, nos próximos dois anos e, se possível, conectá-la às metas de emissão de CO₂ da empresa.

Yeoh também compreende a necessidade de demonstrar uma consciência ambiental. "Em nosso relatório anual, precisamos destacar o fato de que somos uma empresa ecologicamente correta; portanto, acho que isso é algo que vamos ter de levar mais a sério."

Seção 2 — Mais disciplina e organização Uma visão das viagens no negócio

Os departamentos de finanças desejam que haja uma só visão de viagens na empresa, mas a falta de integração com outros sistemas de TI atrapalha.

Pedimos que os CFOs classificassem os três benefícios mais importantes de se ter uma visão precisa das despesas de viagem na organização. Em primeiro lugar, foi a capacidade de assessorar as empresas sobre como melhorar a rentabilidade, o que corresponde à principal prioridade de gerar uma economia imediata de custos, que vimos na Seção 1. A capacidade de controlar os gastos

Isso faz sentido: quanto maior o número de passageiros, maiores serão os descontos encontrados.

Ernie Caponetti, da Affinity Insurance, ilustra essa visão. "[Uma visão sobre as viagens] permite detalhar mais e saber onde estão os gastos mais elevados e, a partir disso, utilizar os fornecedores preferenciais. Não há dúvida de que isso nos alavanca ao negociar os contratos com os fornecedores preferenciais, pois agora podemos medir com confiança o quanto estamos incorrendo em custos e quantas oportunidades de negócio estamos dando a determinados fornecedores. Em seguida, ser capazes de negociar taxas adequadas pode, por meio da argumentação, reduzir os custos ainda mais", explica ele. (Consulte o estudo de caso na página 11 para obter mais detalhes.)

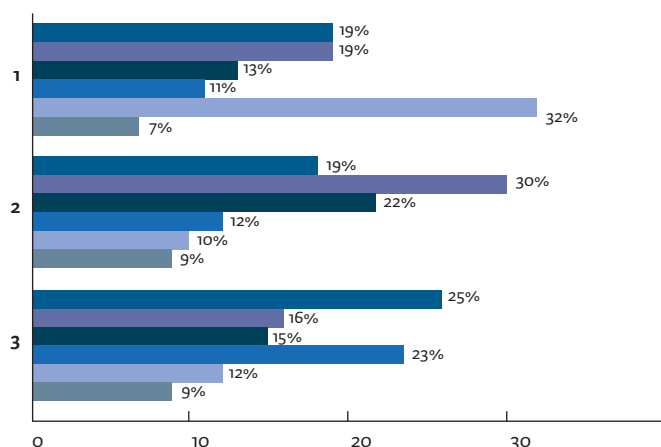
A integração é fundamental

Então, como os CFOs podem ter essa visão singular das despesas de viagem? A resposta da pesquisa é que integrar as tecnologias de viagem com outros sistemas comerciais é muito importante. No entanto, os resultados também sugerem que essa é uma área onde a maioria das empresas tem deixado a desejar. Por exemplo, quase três quartos dos CFOs reconhecem que integrar os sistemas de TI de gestão de viagens ao sistema de gestão de despesas é muito importante para a missão geral de administrar os custos de viagem, mas apenas 18% deles afirmam que se chegou a um nível elevado. (Consulte o gráfico 9.)

O sistema da eBuilder, por exemplo, adapta seus próprios regulamentos específicos de viagens e compensação e "tem uma funcionalidade de integração que aproveita as informações relevantes do sistema de RH e do sistema operacional e automatiza o fluxo de informação entre as diferentes partes do processo. Por exemplo, se você reservar um hotel, que informações serão inseridas em seu relatório de viagem e também nas faturas eletrônicas", Wallentin, seu CEO, disse. Essa funcionalidade é útil não apenas para controlar os custos, mas também para obter uma imagem clara da própria viagem. "Não se trata apenas de custos, mas de poder ter transparência e controle com seus funcionários bem como impor uma política global de viagens", disse ele. Essa transparência, conforme vimos no gráfico 8, foi considerada o segundo benefício mais importante de uma visão única dos custos de viagem.

> Gráfico 8 – Quais são os benefícios mais importantes de se ter uma visão precisa das viagens em toda a empresa?

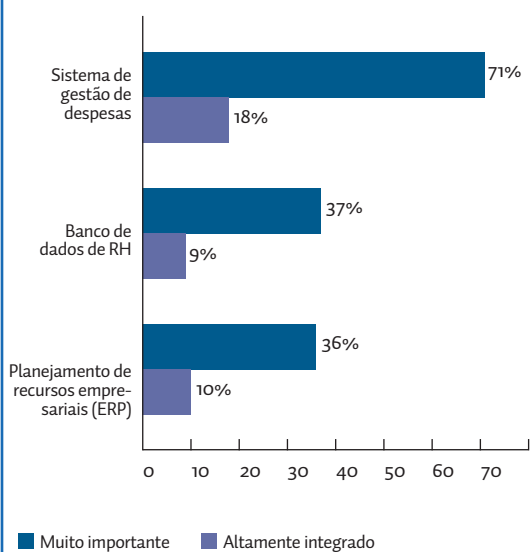
Classificação (O número 1 indica a posição mais elevada)



1. Criar melhores orçamentos e previsões
2. Monitorar as despesas por projeto ou funcionário
3. Negociar descontos com fornecedores
4. Ter base para assessorar as empresas
5. Melhorar a rentabilidade
6. Identificar/selecionar fornecedores

por projeto ou funcionário foi o segundo benefício mais importante, com a capacidade de criar melhores orçamentos e previsões em terceiro lugar, como o mais importante benefício. (Consulte o gráfico 8.) Observando as respostas das empresas que faturam mais ou menos de \$ 500 milhões, elas se destacaram com certo progresso a partir do resultado geral. Em empresas com receitas superiores a \$ 500 milhões, os participantes deram mais importância a negociar com o fornecedor descontos a partir de uma visão precisa sobre as viagens.

> Gráfico 9 – A importância da integração dos sistemas de viagem versus o nível real de integração



A Swiss Re também está relacionando sua ferramenta de reservas on-line com seus sistemas de gestão de despesas. Isso contribuirá para a maior visibilidade dos dados de despesas, os quais, por sua vez, conduzirão a negociação a melhores taxas com os fornecedores.

A integração torna-se ainda mais fundamental após uma fusão ou aquisição, o que traz novas e conflitantes tecnologias. A Affinity Insurance estende sua visão singular do conceito de viagens também às aquisições. "Quase sem exceção, não permitimos que uma aquisição ocorra isoladamente", disse Caponetti. "Não é preciso muito tempo para que alguma agência se conecte e obtenha uma licença para efetuar login no sistema de relatórios de despesas. Então, é assim que podemos fornecer muitos dados e relatá-los o mais rápido possível."

Estudo de caso: A visão única da Affinity Insurance

Como uma visão das despesas com viagens ajuda a alavancagem com fornecedores

A Affinity Insurance Services, parte da Aon Corporation, apresenta uma visão dos custos de viagem em toda a empresa. O departamento de viagens é um grupo centralizado que opera em Chicago. "Centralizamos a reserva de viagens, um sistema eletrônico de reembolso de despesas, que todos precisam utilizar para ser reembolsados, e um cartão corporativo que permite determinados relatórios", disse Ernie Caponetti, vice-presidente executivo de operações da Affinity.

Coletar os dados dessa forma permite que a empresa meça com confiança o quanto está incorrendo em custos e quantas oportunidades de negócio está dando aos fornecedores. Isso ajuda a negociar as taxas.

"Podemos dizer que nos últimos 12 meses, nossos executivos fizeram 'x' viagens e gastaram 'y' dólares. Então, podemos alavancar isso perguntando a que tipo de desconto por volume temos direito. Portanto, passe pelo processo de negociação", disse Caponetti.

É essencial para esse processo a necessidade de que todos os funcionários utilizem o fornecedor preferencial. "Exigimos que quando tivermos algo planejado, todos os passageiros utilizem o fornecedor preferencial. Se não o fizerem, será necessário um 'relatório de exceção' quando solicitarem o reembolso da viagem. Por exemplo, se eu optar por recorrer a um fornecedor não-preferencial, isso aparece em meu relatório, e eu não poderia processar meu relatório de despesas sem explicar por que optei por esse provedor. As pessoas não gostam de serem identificadas ou vistas como a exceção, então isso exige uma razão muito forte. Dessa forma, você força a conformidade."

Por sua vez, isso também demonstra para a companhia aérea que a empresa tem poder de persuasão e convencimento para que seus funcionários em viagem utilizem o fornecedor preferencial e também permite negociar descontos ainda melhores.

Seção 3 — A combinação correta Como impressionar o CFO

Os CFOs buscam melhores relacionamentos com os departamentos de viagens e de compras. Facilitar isso exige que os administradores de viagens falem a língua das finanças.

Quando perguntamos aos CFOs sobre as relações do departamento financeiro com os diversos departamentos da empresa, houve uma clara disparidade entre os que consideraram esses relacionamentos como muito importantes e os que os consideraram muito eficazes. (Consulte o gráfico 10.) Por exemplo, 51% disseram que o relacionamento do departamento financeiro com o de compras era muito importante, mas somente 33% o consideraram muito eficaz. E 50% acreditavam que o relacionamento do departamento financeiro com os serviços de viagens era muito importante, mas somente 27% o consideraram muito eficaz. Como preencher essa lacuna?

Como os administradores de viagens podem preencher essa lacuna?

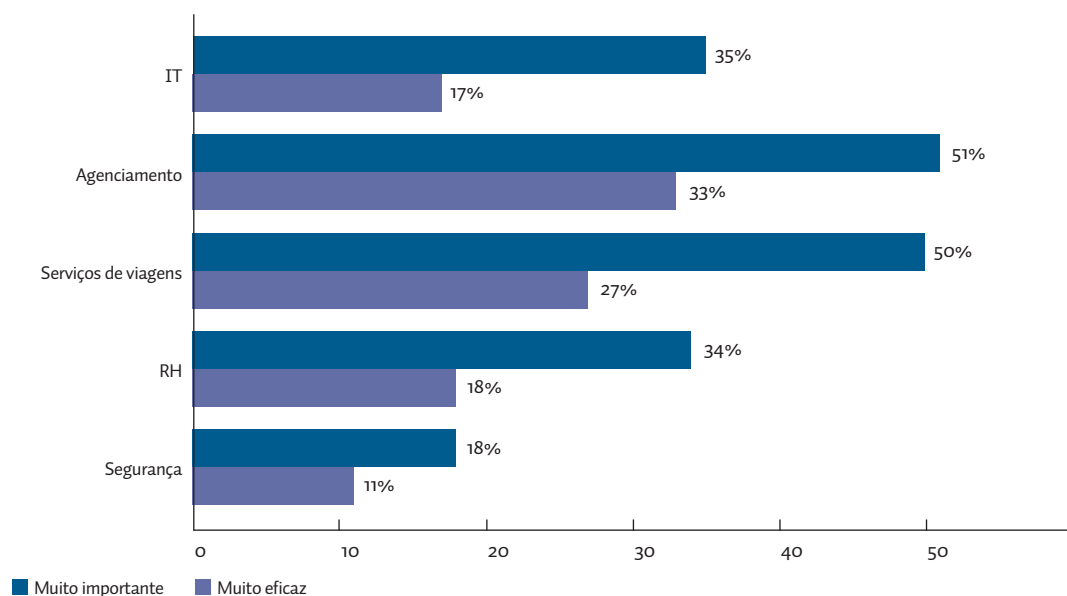
Conforme ilustra o gráfico, a maior disparidade está entre o que se considera importante e eficaz no relacionamento do departamento financeiro com os serviços de viagens. Então, em que os CFOs, na qualidade de

administradores de viagens, gostariam de se concentrar nos próximos dois anos? O maior número (58%) disse que gostariam que os administradores de viagens melhorassem as despesas e o reembolso do setor de Testes e Avaliações. (Consulte o gráfico 11.) Esse desejo foi forte particularmente entre os participantes americanos, 72% dos quais disseram que gostariam que os serviços de viagem melhorassem os relatórios e reembolso de despesas com Testes e Avaliações, em comparação com 59% dos europeus e metade dos asiáticos. (Consulte o gráfico 12.)

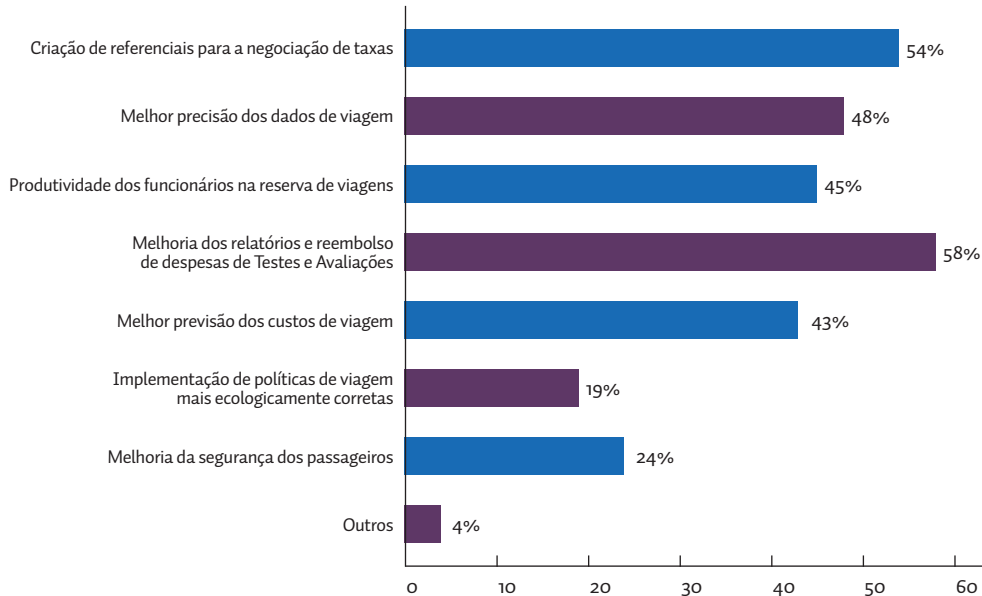
58% dos CFOs disseram que gostariam que os administradores de viagens melhorassem as despesas e o reembolso do setor de Testes e Avaliações

Conforme o gráfico 11 demonstra, 48% dos CFOs disseram que gostariam que os serviços de viagens melhorassem a precisão dos dados de viagem, o que é surpreendente, dado o que temos visto. Isso ajudará a criar referenciais para a negociação de taxas com os fornecedores, algo solicitado por mais da metade dos CFOs, e uma área onde há espaço para melhorias: 36% dos participantes afirmaram que o aumento da alavancagem com os fornecedores de viagens foi muito importante, mas apenas 6% disseram que suas empresas estavam realizando isso de maneira muito

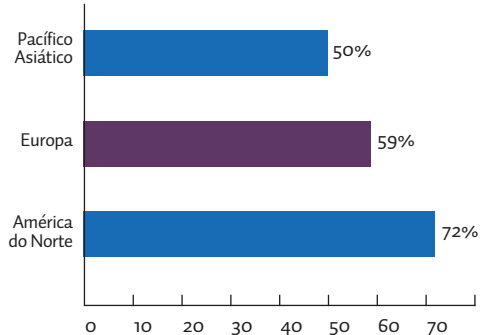
> Gráfico 10 – Percepção da importância versus eficiência das relações do departamento financeiro



> Gráfico 11 – Em que você gostaria que seu departamento de serviços de viagem se concentrasse nos próximos dois anos?

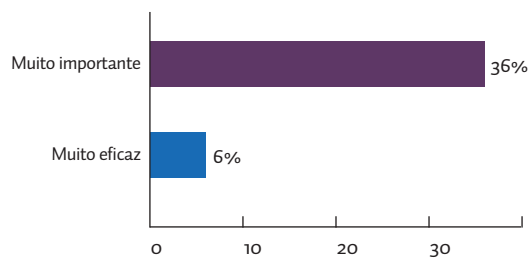


> Gráfico 12 – Os Diretores Financeiros gostariam que os administradores de viagens se concentrassem na melhoria das despesas e reembolso de Testes e Avaliações nos próximos dois anos



satisfatória. (Consulte o Gráfico 13.) Houve muito menos preocupação com a implementação de políticas de viagem mais ecologicamente corretas e na melhoria da segurança dos passageiros. Na verdade, somente 18% dos entrevistados disseram que a relação do departamento financeiros com a segurança era muito importante, mas que isso não poderia ser

> Gráfico 13 – Eficácia versus importância de aumentar a alavancagem com fornecedores de viagens



ignorado se os funcionários viajarem para países perigosos. Foi por essa razão que, um ano atrás, a McCann começou a contratar uma empresa de controle de riscos que fornece relatórios imediatos sobre eventos perigosos. "Se houver uma explosão no Paquistão, duas horas depois, receberemos um relatório dizendo: 'evite viajar para esse país, porque está acontecendo isso e isso'. Recebo os relatórios e pago por isso; portanto, eu os repasso às pessoas", disse Yeoh.

Falando a língua das finanças – As melhores dicas para administradores de viagens

Poupar dinheiro, tanto no curto quanto no longo prazo, é o que predomina na mente dos CFOs, mas a pesquisa mostra que eles também se preocupam com o padrão e o valor da viagem. Uma empresa inteligente utilizará a combinação correta de custo, padrão e valor. Os elementos a serem salientados ao preparar um negócio dependerá da cultura da empresa – se o CFO considera a viagem um componente essencial do negócio ou se como um mal desnecessário.

■ Demonstrar economia de custos agora e no longo

prazo: 78% dos participantes dizem que gostariam que os administradores de viagens demonstrassem economia imediata de custos (ou seja, no ano fiscal atual) e 62% gostariam que eles demonstrassem redução de custos no longo prazo (ou seja, nos anos fiscais posteriores).

■ Enfatizar os benefícios da integração de qualquer novo sistema de TI em termos que sejam segundo o departamento financeiro:

Integrar as tecnologias de viagem com o sistema de gestão de despesas, o banco de dados de RH e outros sistemas operacionais comerciais ajuda a produzir uma visão da viagem na organização. Como vimos, isso será indispensável ao negociar melhores taxas com os fornecedores, algo desejável por metade dos CFOs por parte de seus administradores de viagens.

■ Um único conjunto de dados de viagem ajuda a justificar as despesas:

Um único conjunto coerente de dados de viagens reforçará a transparência e o controle do gasto dos passageiros e, assim, ajudam a justificar cada visita ao departamento financeiro.

■ Estruturar as propostas de qualidade com os clientes em mente:

Os resultados da pesquisa revelam que os CFOs realmente se preocupam com a qualidade do atendimento e, de fato, é

desnecessário dizer que quando se trata de viagens para reuniões com os clientes, a qualidade é indispensável. As propostas que melhoram a imagem da empresa diante dos clientes serão elogiadas pelos CFOs.

■ Encontrar uma maneira de medir a produtividade:

A pesquisa sugere que os CFOs estão interessados em como os funcionários podem poupar tempo enquanto viajam. O orçamento de viagem precisa ser eficiente, bem como a economia de dinheiro, pois afinal de contas, uma viagem ineficiente é um custo indireto. Atualmente, os administradores de viagens não têm uma forma de medir a produtividade de forma eficaz. Mas os CFOs ficarão impressionados com um retorno sobre investimento que passe pelo teste da plausibilidade, mesmo com base em evidência apresentada rigorosamente em relatórios dos altos executivos da empresa.

■ Escolher com cuidado os argumentos em prol do meio ambiente:

No mercado certo, com a equipe administrativa certa, incorporar as metas de emissão de CO₂ nas políticas de viagem também influencia o CFO, principalmente à medida que a questão ambiental ruma ao topo da agenda global e tanto clientes como investidores esperam por isso.

Conclusão

Este relatório analisa as prioridades dos CFOs na gestão de viagens corporativas em um cenário de avanços tecnológicos em ferramentas de viagem, incerteza econômica e preocupações ambientais.

De fato, os CFOs consideram a meta de economizar mais nas viagens, mas a pesquisa mostra que as empresas que procuram fazer isso por meio da adoção de ferramentas de viagem como os sistemas de relatórios automáticos de reservas on-line e de despesas de viagem devem se concentrar em integrá-los totalmente a outros sistemas de TI a fim de que haja um conjunto coerente de dados. Isso ajudará a negociar melhores taxas com os fornecedores e monitorar os gastos por projeto e funcionário para aumentar a transparência e o controle. Um sistema mais simples e plenamente integrado também poupa o tempo dos funcionários ao fazer reservas, autorizar e reembolsar despesas de viagem e ajudá-los a aproveitar cada viagem ao máximo.

À medida que os administradores de viagem são rápidos em reduzir os custos, eles sabem que não têm condições de deixar de exigir determinados padrões, ou seja, quando se trata de cuidar dos clientes, que, como condutores de futuros negócios, sempre foram

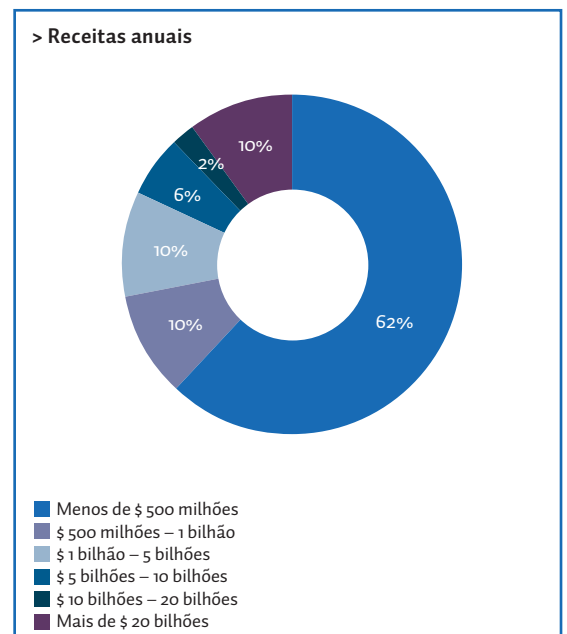
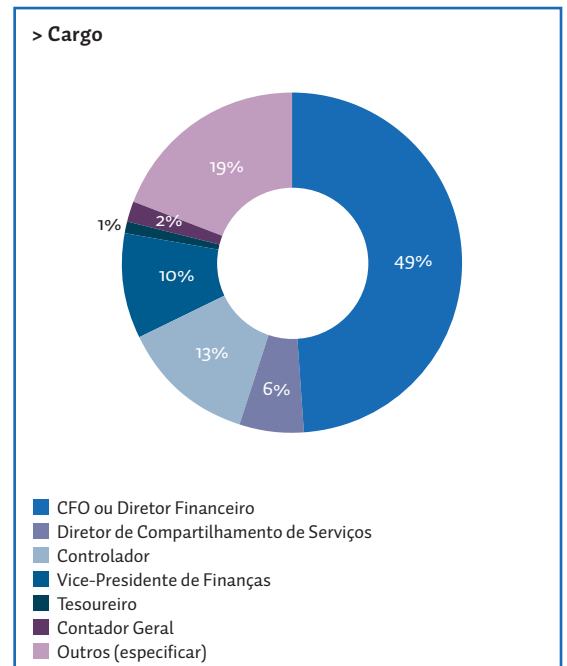
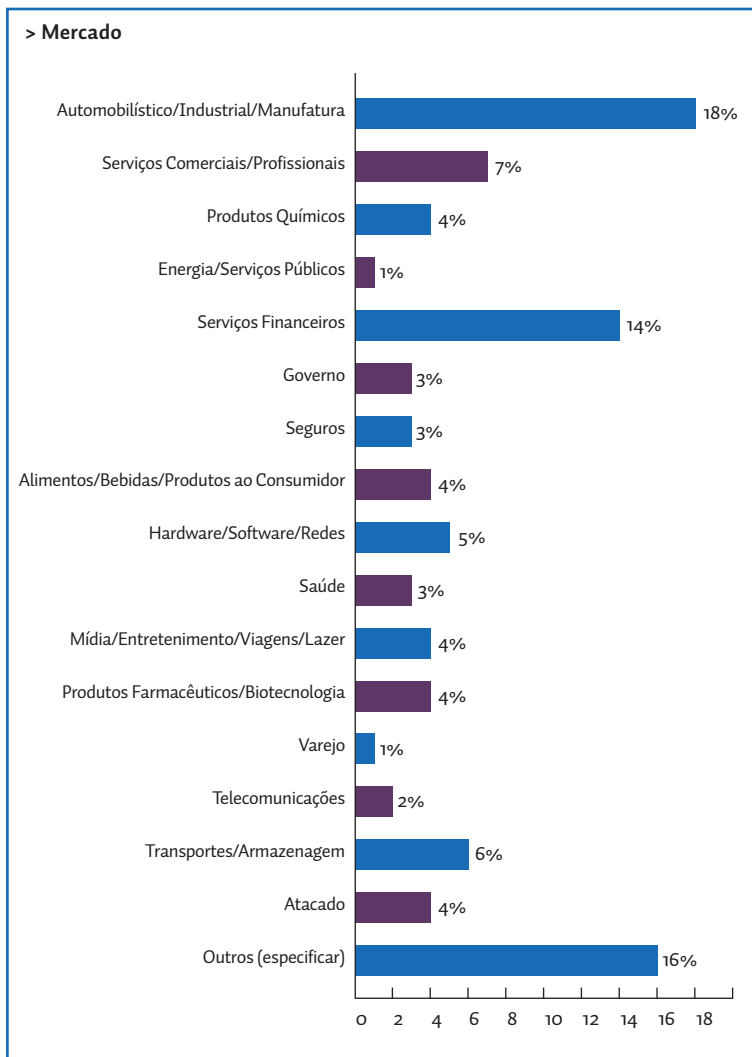
e serão uma preocupação fundamental. As empresas devem considerar se os últimos serviços de viagens, como as ferramentas de feedback, alertas de segurança ou incidentes, serviços móveis de viagem, resultarão em retorno sobre seu investimento. Cada empresa é diferente nesse aspecto, e, certamente, algumas cujo perfil é apresentado neste relatório têm presenciado melhorias tanto na qualidade do atendimento quanto na eficiência operacional, como resultado da adoção dessas ferramentas.

As empresas também não podem se dar ao luxo de ignorar a agenda ambiental, à medida que as preocupações com o meio ambiente se tornam cada vez mais importantes. Parece que, cada vez mais, as empresas precisarão prestar contas de suas emissões de CO₂, seja por regulamentações governamentais seja por pressão dos clientes, mas elas também podem descobrir que enfrentar essa questão implica a existência de um bônus: economizar dinheiro. Parte dessa resposta também poderia ser substituir algumas viagens por conferências pela Internet ou outras formas de comunicação que envolvam a alta tecnologia, mas novamente, isso não deve ser realizado à custa de prejudicar os clientes ou minar a posição comercial da empresa.

A pesquisa mostra que as empresas que procuram introduzir ferramentas de viagem como os sistemas de relatórios automáticos de reservas on-line e de despesas de viagem devem se concentrar em integrá-los totalmente a outros sistemas de TI a fim de que haja um conjunto coerente de dados

Metodologia do estudo

Em julho de 2008, a CFO Europe Research Services realizou uma pesquisa com 127 altos executivos na Europa (50%), EUA (25%) e Ásia (25%). A maior parte dos principais mercados foi representada. Segue abaixo uma subdivisão demográfica.



Custo, Qualidade e Viagens Corporativas

Embora o papel do CFO no processo de viagens corporativas não tenha passado por um exame contínuo anteriormente, obviamente é uma função essencial e que continuará a crescer em importância à medida que as empresas de todos os setores são afetadas pela restrição de crédito e buscam reduzir os custos de acordo com isso. Os administradores de viagens e equipes de compras são constantemente desafiados a demonstrar o valor dos seus programas de financiamento e, no clima da economia de desafios da atualidade, será cada vez mais assim.

Portanto, o objetivo da Amadeus ao solicitar este relatório é descobrir como exatamente esses grupos podem trabalhar juntos de forma mais eficaz e qual o papel de suporte que a tecnologia pode ter nessa questão.

Observando as principais conclusões da pesquisa, vemos o papel da TI como facilitadora dos itens abaixo:

Dados quantitativos para defender os argumentos diante do departamento financeiro e dos fornecedores.

É por meio do uso e aplicação dos dados quantitativos que os administradores de viagens podem começar, da melhor forma possível, a falar a língua das finanças. Seja para facilitar as negociações com os fornecedores, monitorar e prestar contas das despesas ou criar um padrão de referência de valor e custo dos programas, isso aumenta exponencialmente a demanda por uma fonte de informações pronta e transparente que consolide os dados a partir de diversas fontes. Não é suficiente ser capaz de reivindicar benefícios abstratos. O departamento financeiro precisa trabalhar com dados concretos, como ocorre com as equipes de compras e gestão de clientes.

Economia mínimas e máximas por meio da integração dos sistemas.

Os participantes desta pesquisa são unânimes em reconhecer a importância da integração dos sistemas das

diversas unidades - sejam influenciadores ou tomadores de decisão - envolvidas na realização da viagem. Entretanto, também reconhecem de modo generalizado que as empresas têm demorado para implementar essas integrações. Especificamente na área financeira, essa integração, incluindo um entrosamento mais profundo com a infra-estrutura corporativa de TI (ERP, CRM etc.) permitiria que o impacto das viagens passasse a ser determinado à medida que diga respeito aos principais conceitos financeiros, como custo de venda. Facilitaria também o aprimoramento do planejamento orçamentário e monitorar todas as unidades e projetos comerciais.

Padrão de referência do mercado.

Segundo a pesquisa, os CFOs consideram o padrão de referência do mercado como o foco principal para o avanço dos administradores de viagens/equipes de compras. Isso daria às empresas diferentes pontos de vista sobre o que poderia ser considerado um nível adequado de gastos ou economia de custos de viagem em relação a empresas com semelhança de perfil, tamanho, estrutura organizacional, setor do mercado etc. Esse padrão de referência exige uma resposta conjunta do mercado como um todo e talvez possa ser implementado por associações de mercado. O setor de TI terá um papel-chave na consolidação e análise dos diversos dados e fornecimento de padrões de referência adequados para as equipes de Compras e Finanças.

Custo versus qualidade: deve ser sempre uma troca?

Os CFOs podem seguir em duas direções e reduzir os custos sem comprometer a qualidade? Os CFOs trabalham com base no ponto de vista de administrar o negócio e considerar os custos da viagem em comparação com a satisfação do cliente. Já não é simplesmente uma questão de controlar as despesas diretamente reduzindo as despesas gerais desnecessárias. Em vez disso, questões de produtividade dos funcionários começam a ser consideradas em todas as etapas do processo de viagem. De fato, o aumento das facilidades de sites de relacionamento como ferramentas de comentários on-line e de compartilhamento de opiniões, é uma interessante reflexão disso. O que muitas vezes é visto

como algo 'que é bom ter' para melhorar o atendimento ao passageiro também pode ser aplicado para ajudar a limitar as despesas, por exemplo, graças à recomendação dos funcionários para quem também viajará, acerca das melhores opções de viagem pelo melhor preço. Em última instância, isso envolve tanto os objetivos de atendimento quanto de custo.

Os CFOs percebem claramente que economias substanciais ainda precisam ser feitas na área das viagens. Não está muito claro a razão de ser dessa forte percepção. Mas para os administradores de viagens e equipes de compras, significa que será necessário que trabalhem

mais – e de maneira mais inteligente. Precisam demonstrar o retorno efetivo de seus esforços para limitar o impacto negativo no resultado da empresa. Além disso, precisarão demonstrar mais claramente que estão alcançando o melhor valor em despesas de viagem da empresa.

amADEUS
Your technology partner

CFO Europe Research Services:

A CFO Europe Research Services é um grupo patrocinado de pesquisas da CFO Publishing Corporation, que produz a revista *CFO Europe*, e título para CFOs nos Estados Unidos, Ásia, China e Índia. A CFO Publishing faz parte do The Economist Group.

Amadeus

A Amadeus oferece soluções de distribuição, TI e no ponto de venda para ajudar seus clientes a se adaptarem, crescerem e serem bem-sucedidos em um mercado de viagens em constante mudança. Os grupos de clientes incluem fornecedores de viagens (companhias aéreas, hotéis, empresas de locação de automóveis, companhias ferroviárias, ferry-boat, empresas de cruzeiros, seguradoras e operadores turísticos), vendedores de viagens (agências de viagens) e compradores de viagens (empresas e passageiros). Com mais de 7800 funcionários em todo o mundo, a Amadeus opera em 76 países, atendendo clientes em 217 mercados.

Mais de 2500 empresas em todo o mundo utilizam as soluções de viagens corporativas da Amadeus para administrar seus programas de viagem globais de forma mais eficaz e com ótima relação custo-benefício, integrando todos os elementos de seus programas em uma solução intuitiva e de fácil administração. Isso permite que os passageiros comerciais planejem, personalizem e adquiram a viagem ao mesmo tempo em que mantêm a conformidade com a política global de viagens. Os clientes incluem Altría, Cemex, Daimler, Ericsson, Huntsman, Nestlé, Total e Thales.