

SAP Concur

PERCEPÇÕES DOS
**Gestores
de Viagens**

CORPORATIVAS

Entrevista com profissionais especialistas
sobre o futuro da gestão no Brasil



Academia de Viagens
Corporativas



04

**O termômetro do mercado de viagens
no Brasil pelo olhar do *travel manager***



Vivi Martins
CEO Academia de
Viagens Corporativas

Juliana Andrade
CMO Academia de
Viagens Corporativas

08

**Construção do mapa da dor
em viagens corporativas**



Luiz Antonio Gaspar
Global Travel Specialist
Yara Brasil Fertilizantes

14

**Tech parceira do
gestor de viagens**



Jéssica Conrado
Analista de Recursos Humanos
Randoncorp

20

**O programa de viagens corporativas
no ambiente de *tech***



Carolina Pasceddu Ferreira
Analista Sr. Gestão de Viagens
ArcelorMittal Brasil

24

**O viajante corporativo no centro
do programa de viagens**



Erica Withaar
Head of Travel and Expense
Embraer

28

**Simplificação dos processos
de viagens corporativas**



Marcel Frigeira
LA Travel Buyer
IBM

32

**Uma linguagem única e transparência
nas ofertas de produtos**



Thais Meirelles
Gestora de Viagens
Brookfield

38

Um olhar efetivo para o resultado



Rodrigo Cezar
Chapter Lead Estratégia & Soluções Integradas
Eventos e Viagens
Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos

42

**Personalização de viagens e
autorresponsabilidade do viajante**



Thais Feracini
Coordenadora Administrativa
Amil

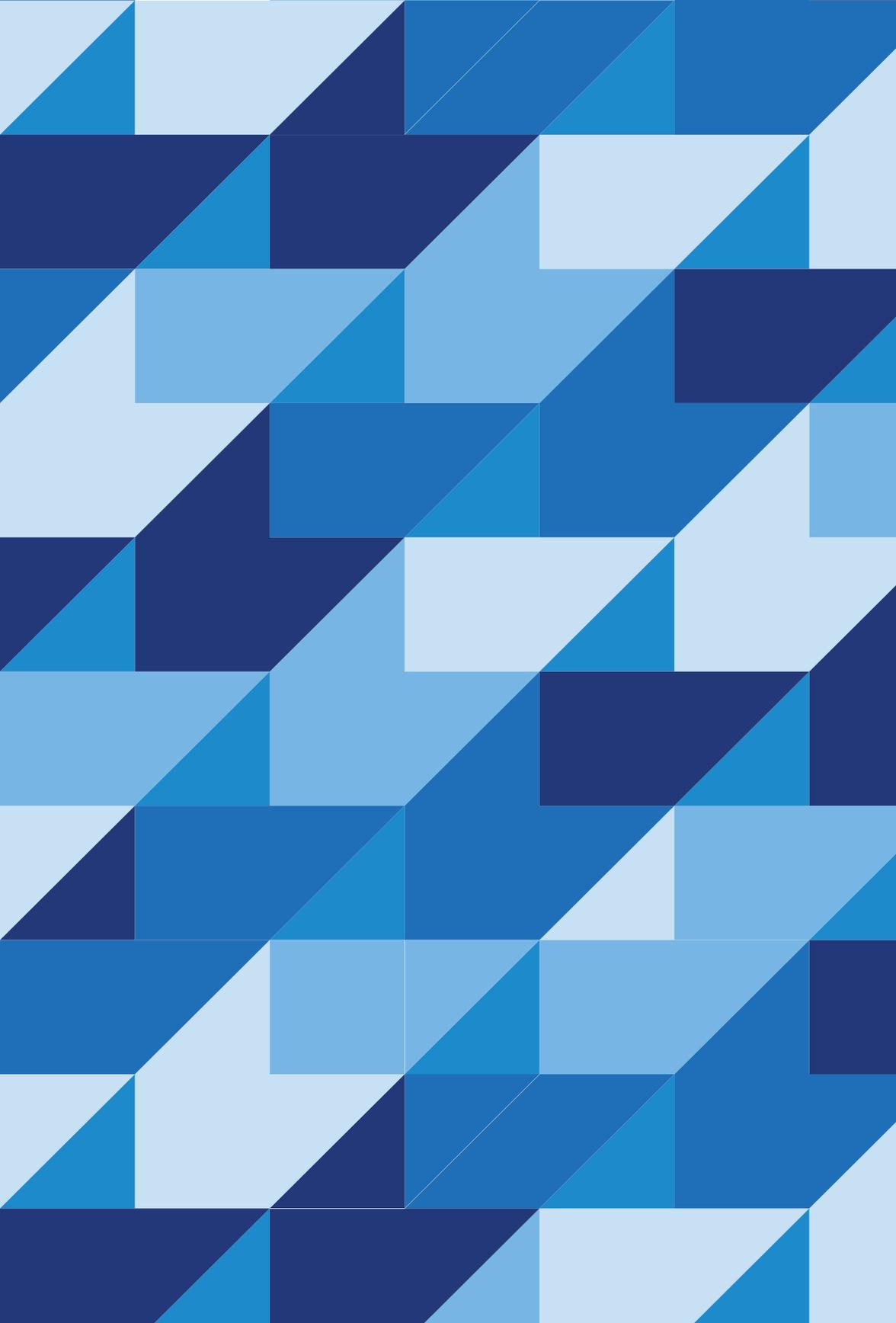
48

**Os desafios da implementação da
tecnologia para viagens corporativas**



Anderson Lima
Gerente de Projetos e Consultor Funcional de Travel & Expense
SAP Concur

O termômetro do mercado de viagens no Brasil pelo olhar do *travel manager*



ESTA INICIATIVA DA SAP CONCUR EM QUERER entender como pensam alguns clientes do mercado de viagens corporativas brasileiro nos traz uma perspectiva do momento atual e o que eles esperam e desejam deste momento de uma modernização mais que necessária e que tem o pontapé inicial com o NDC (*New Distribution Capability*).

O impacto de qualquer transformação no processo para a nossa indústria de *business travel* é sempre muito sensível para as empresas compradoras e seus gestores de viagens, mesmo que esta transformação signifique um movimento para modernização da indústria. Isto se dá porque os processos do programa de viagens corporativas de hoje são complexos e pouco integrados, envolvendo muitos *players* e dependemos de muitos fatores externos como o termômetro da economia do país, crises de saúde, guerras, volatilidade do dólar e fatores internos das empresas clientes. Por isso conhecer a fundo cada etapa deste negócio de tanta diversidade de modelos é tão importante.

Ficamos muito honradas e nos divertimos muito fazendo este trabalho, porque as entrevistas nos mostraram que apesar de muitas dores e um certo caos no dia a dia, todos os gestores são apaixonados pelo que fazem e querem tornar a experiência da jornada do viajante a mais fluida possível, e ao mesmo tempo, equalizar os gastos dentro do *budget* de suas áreas de negócios.

Todos concordamos que há uma luz no final do túnel para chegar ao equilíbrio desta balança, que é a *tech*, com novas ferramentas e IA, trazendo dados preciosos para o melhor cálculo do *budget* do cliente e da estratégia do seu programa de viagens no que tange

a segurança e *duty of care*, além de propiciar o perfil do viajante e a construção da personalização, o que o viajante mais deseja, em uma ferramenta em que ele consiga acessar rapidamente e sem intermediários todos os serviços necessários para sua jornada.

Sabemos ainda que os *chatbots* estão se desenvolvendo cada vez mais através de *machine learning* e isso terá um grande impacto no corporativo, aumentando a produtividade no atendimento e proporcionando uma maior assertividade na compra dos serviços através de ferramentas especializadas.

Fornecedores da cadeia produtiva terão que se modificar, gestores de viagens terão que se especializar cada vez mais para fazerem as escolhas corretas e o viajante realmente terá condições de atingir os objetivos traçados pela corporação para aquela viagem de negócio.

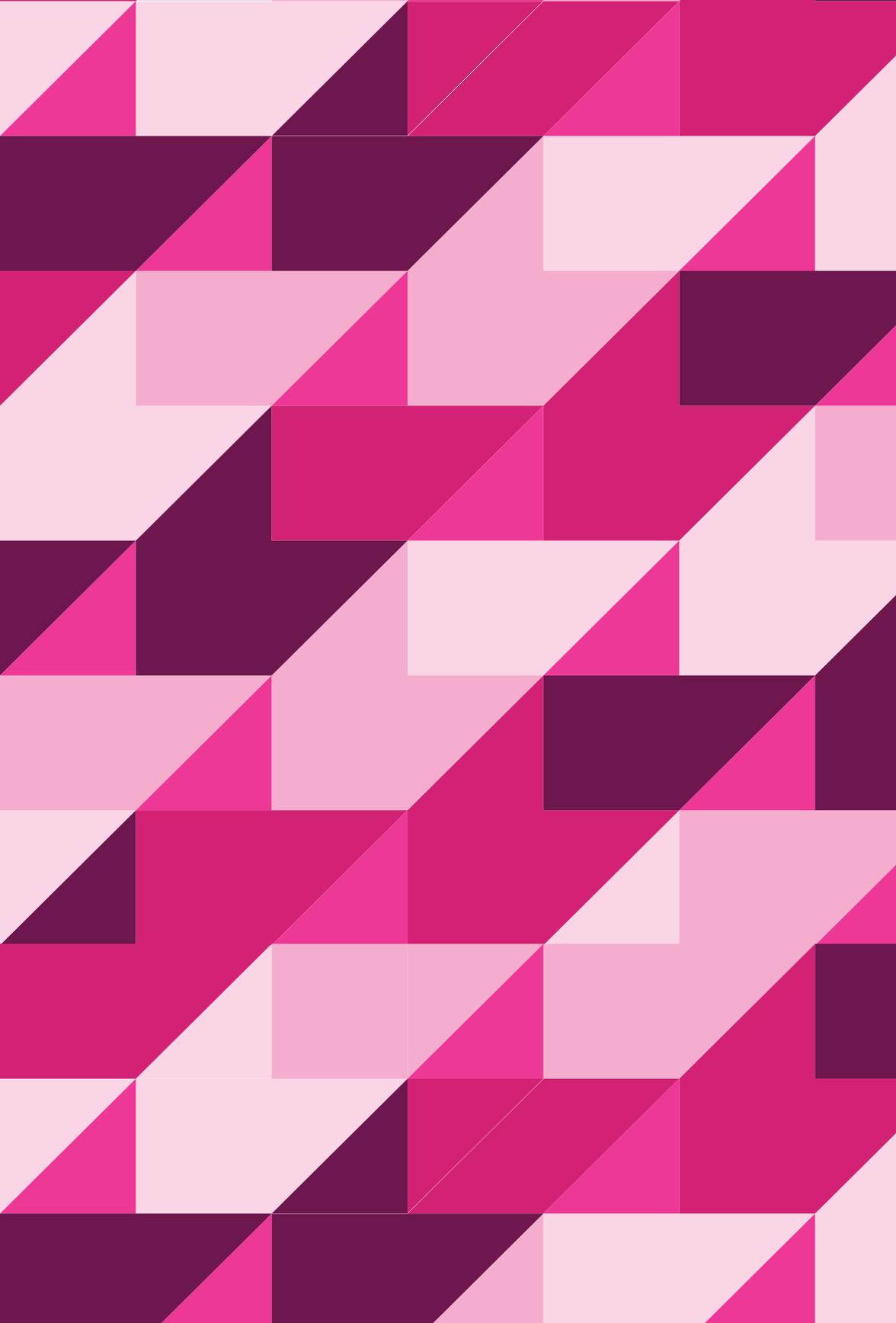
Felizes para sempre? É o que todos esperamos!
Academia de Viagens Corporativas.

Vivi Martins, CEO – eterna apaixonada pelo assunto.

Juliana Andrade, CMO – uma jovem já mergulhada nesta indústria cheia de desafios.

Construção do mapa da dor em viagens corporativas

Luiz Antonio Gaspar
Yara Brasil Fertilizantes



LUIZ TRABALHA HÁ 7 ANOS NA ÁREA DE T&E (*Travel & Expenses*), com passagem pela IBM. Há 2 anos é o responsável pelo programa global de viagens corporativas da Yara Fertilizantes, com atuação em 64 países. Formado em economia, relações internacionais e com pós-graduação em gestão de pessoas, acredita que a proximidade com os *travel managers* locais facilita sua atuação como gestor global, pois a área de viagens hoje se encontra dentro da estrutura de RH.

Na Yara, até 2021, a categoria de viagens globalizada estava sob responsabilidade da área de *Procurement*/Compras antes de migrar para o RH.

“Construir um mapa da dor é entender constantemente junto dos gestores das áreas de negócios o que está acontecendo com os viajantes. Quais são os problemas, as novas demandas, as urgências e o que estão sentindo em relação às viagens naquele momento. É um trabalho quase que de síndico das viagens corporativas da organização.”

Na sua visão, um *travel manager* deve basear sua gestão em 3 pilares fundamentais:

1) Macrogerenciamento das operações — de forma proativa, evitando dúvidas e reclamações de antemão;

2) Estratégia — fazendo a leitura do perfil da empresa para desenhar o melhor programa de viagens possível com o orçamento disponível;

3) Mapeamento dos requisitos — para auxiliar na gestão local, carregando as necessidades dos viajantes para o mapa da dor.

Sobre os desafios que encontra no mercado hoje, Luiz relata que internamente o principal ponto é a percepção da estabilização verdadeira do mercado de viagens. Para ele ainda existe uma desconfiança muito grande dos viajantes corporativos e das áreas de negócios se a recuperação pós-pandemia de fato se traduziu em uma melhora, já que os preços subiram e os níveis de serviços caíram.

Já externamente, segundo Luiz, a transparência na comunicação e as relações com os fornecedores precisam ser trabalhadas, principalmente em relação às entregas combinadas e a simplificação dos processos de um mercado complexo onde existem fatores que facilitariam muito o dia a dia da gestão.

“A tech tem que ser absorvida pela gestão de viagens para torná-la mais tangível e próxima dos viajantes, mas é necessário ter a clareza que ela não vai resolver todos os problemas sozinha. Ela é parte de uma cadeia muito maior que influencia vários outros setores que resultando na experiência do viajante. Ela tem que ser o meio (facilitador) e não o fim.”

Luiz enxerga que a forma como as empresas de *tech* estão desenvolvendo as estratégias de conteúdo pode combinar, por exemplo, com as funcionalidades das OBTs para uma integração mais fluida entre os ambientes da empresa, ou seja, ter tudo num lugar só, um único ponto de entrada/gerenciamento (reserva, cancelamento, reembolso, reagendamento, compra de bagagem), sem a necessidade de realizar operações *offline*.

Mas hoje na gestão ainda é preciso fazer escolhas de modo alternativo, principalmente quando se fala de um fornecedor global (ferramenta de OBT) porque para cada região podem existir necessidades diferentes. Não dá para ter tudo em todo lugar ainda, por isso esse crivo do gestor é essencial.

O gestor da área de viagens enxerga que as TMCs e companhias aéreas tradicionais serão os atores que mais precisarão se adaptar para o futuro de *travel & tech*, saindo de um legado antigo, para uma transformação junto das tendências do mercado.

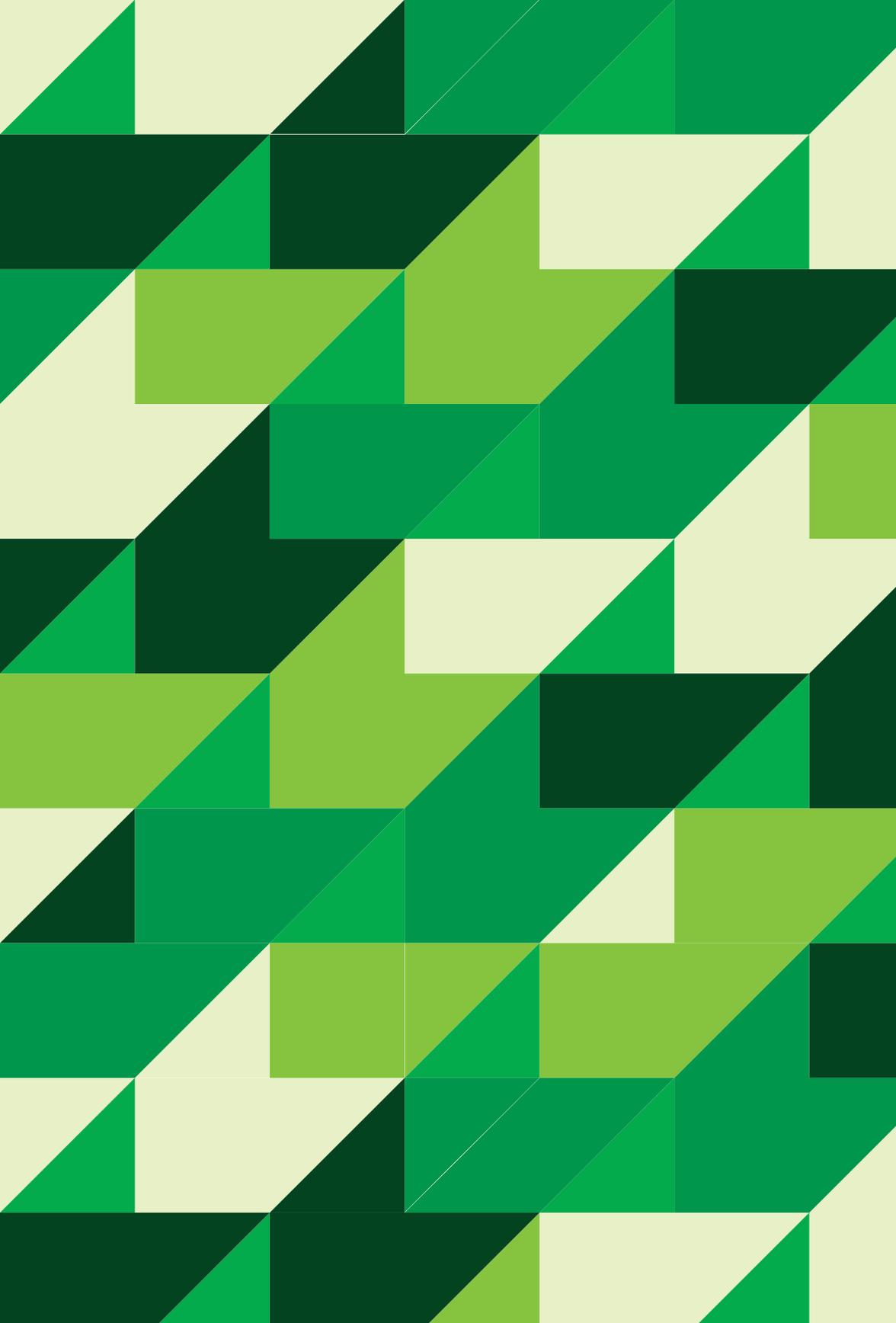
“O gestor de viagens precisa constantemente buscar conhecimento, estudar para entender o mercado e as características por trás. A área de *business travel* é uma área muito particular, pois tem muitas nuances e camadas escondidas que não são facilmente capturadas.”

Se um gestor se mantiver atualizado, interessado em saber o que está acontecendo, participando das discussões e procurando novas soluções a todo momento, ele acredita que há grandes chances de sucesso na gestão 5.0.

Tech parceira do gestor de viagens

Jéssica Conrado

Randoncorp



“Cada vez mais a tecnologia vai permitir atendermos qualquer parte do mundo. Esse é um dos objetivos da Randoncorp em viagens corporativas, já que temos uma tecnologia que nos permite isso.”

JÉSSICA TRABALHA NA RANDONCORP há 11 anos e está à frente do processo de viagens corporativas há 5 anos. Relata que a área de viagens está dentro de *Facilities*, que está abaixo da gestão de Pessoas e Cultura e isso faz com que o olhar esteja muito voltado para o viajante. Hoje, este departamento, conta com 5 profissionais no processo de gestão de viagens corporativas, além da agência e central de atendimento que é responsável pelo atendimento mais básico aos viajantes, que totalizam aproximadamente 1.100 frequentes.

“A área de viagens já esteve dentro do financeiro, o que é mais comum dentro das empresas, mas migrou para a área de Pessoas e Cultura RH justamente para que pudéssemos ter um olhar para o funcionário.”

Para ela, a área de viagens tem que ser bem dinâmica e o gestor de viagens precisa pensar muito na estratégia da empresa e no gerenciamento do processo de viagens através de controles e indicadores, para ajudar as unidades de negócios. Ela acredita que a *tech* surgiu para ajudar no processo, virando parceiro do gestor de viagens para “tirar a mão da massa”.

Em sua visão, o *travel manager* precisa pensar na estratégia, reduzir os custos e focar em uma política bem definida, voltada para melhorar a experiência do viajante e tornar a jornada leve. E isso só é possível ao conhecer o perfil do viajante.

“O grande desafio é conhecer todos os perfis de viajantes, já que hoje na Randoncorp atendemos 45 CNPJs de empresas brasileiras, de negócios totalmente diferentes.”

Jéssica acredita que dentre os principais desafios na gestão de viagens corporativas no Brasil, atualmente, o custo total da viagem é o principal, porque desde a pandemia houveram vários fatores externos que oscilaram os preços dos serviços, além de neste negócio termos uma cadeia de fornecedores muito grande, o que dificulta na hora da negociação e principalmente os fornecedores não conseguem uma previsão de cenários do futuro. Outro ponto que ela destaca é a importância do relacionamento constante e muito próximo com os parceiros. O desafio aqui é o mesmo porque são muitas companhias aéreas, hotéis, locadores, tecnologias etc.

Segundo ela, os viajantes com as informações na palma da mão se tornam cada vez mais exigentes e muitos *insights* para a gestão vêm deles. Jéssica trabalha em dois principais pilares em sua gestão: comunicação assertiva, clara e transparente com os viajantes, e proximidade com os fornecedores.

Sobre o futuro das viagens, Jéssica aponta que a inteligência artificial será provavelmente o principal transformador da indústria. Cita ainda que as tecnologias caminham para sistemas que possibilitarão:

- enxergar o processo do início ao fim, entender onde o viajante começou e terminou sua jornada, desde a solicitação até o reporte dos dados para as áreas de negócios;
- ter uma gestão mais eficiente;
- auxiliar na análise e negociação com os parceiros;
- reduzir os custos e *compliance*; e
- para o viajante, tornar o processo menos burocrático e mais transparente.

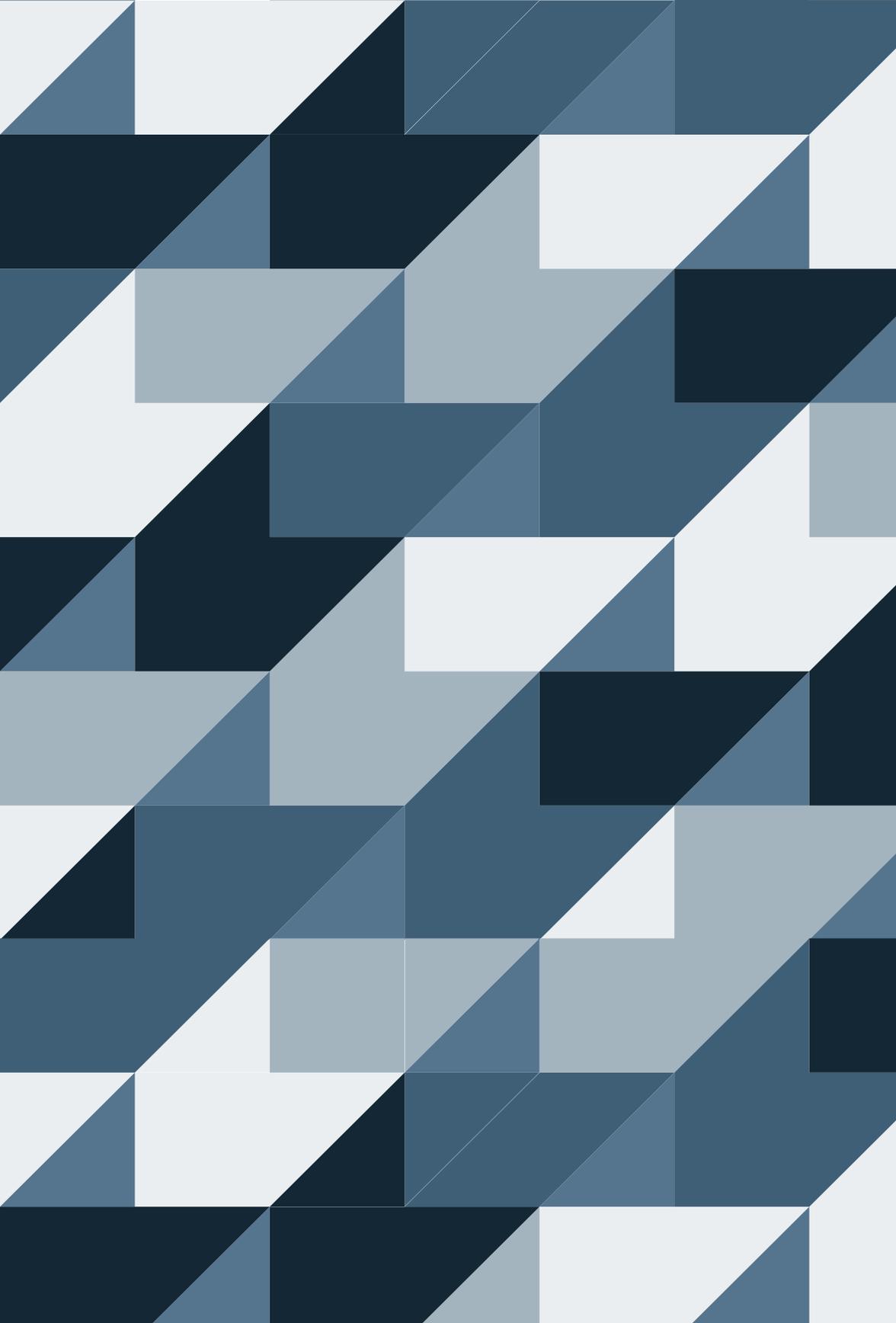
Falando em futuro, ela acredita que o gestor de viagens terá que ser bem mais resiliente e flexível para conseguir absorver o que vai chegar, consumir todo o conteúdo possível e fazer muito *benchmarking* com outros profissionais do mercado, a fim de se manter atualizado e entender as melhores práticas e os novos produtos.

Jéssica finaliza com dois outros pontos que ela acredita serem essenciais para a evolução do *travel manager*: pensar cada vez mais estrategicamente no negócio da empresa e ter políticas mais flexíveis.

O programa de viagens corporativas no ambiente de *tech*

Carolina Pasceddu Ferreira

ArcelorMittal Brasil



CAROLINA RELATA QUE, EMBORA TENHA se formado primeiro em Turismo, sua trajetória profissional no setor de turismo, mas migrou para engenharia, sua outra formação acadêmica, e ao ingressar no departamento de compras e viagens da Falconi, descobriram que ela entendia de viagens e assim voltou para este segmento. Posteriormente, atuou como Coordenadora de Viagens no Grupo Energisa antes de integrar a equipe da ArcelorMittal. Nesta empresa, a gestão de viagens está subordinada à Gerência de Administração de Pessoal e Viagens Corporativas, abaixo da vicepresidência Corporativa de Finanças e TI.

Para ela, a principal meta de um gestor de viagens é conseguir, simultaneamente, unir a estratégia da empresa em relação a custos e a experiência do viajante. O maior desafio no mercado atual é a disponibilidade dos produtos, especialmente hotel e aéreo, o que está diretamente relacionado ao comportamento do viajante quanto à antecedência de compra.

Carolina observa ainda a tendência de “juniorização” dos profissionais em todo o setor de turismo, impactando a produtividade. Ela considera que treinamentos bem elaborados e constantes são essenciais para que o setor opere de forma mais fluida, mitigando possíveis inconvenientes ao viajante corporativo.

“E para o viajante, o que espero do futuro é que ele entre no sistema e este automaticamente o responda, assim como faz a Alexa hoje em dia.”

Para o futuro do programa de viagens, ela acredita que a IA possui um vasto potencial a ser desenvolvido, especialmente no mercado corporativo. A automatização do processo, além de aprimorar a

experiência do viajante, gera dados mais confiáveis e possibilita a elaboração de métricas e parâmetros mais eficientes para auditorias mais eficazes. A incorporação de *chatbots* também será de grande valia para o nosso setor, proporcionando maior autonomia aos viajantes. A automatização permitirá que o gestor se concentre em tarefas mais estratégicas do que operacionais e não necessariamente acarretará em custos adicionais. Carolina enfatiza que este processo de automação e seu desenvolvimento devem ser encarados não como uma despesa, mas como um investimento. Nesse processo, ela ressalta a importância de obter o apoio do *C-level*, demonstrando com base em fatos e dados, os benefícios e contribuições positivas da automatização para a empresa, em consonância com sua estratégia.

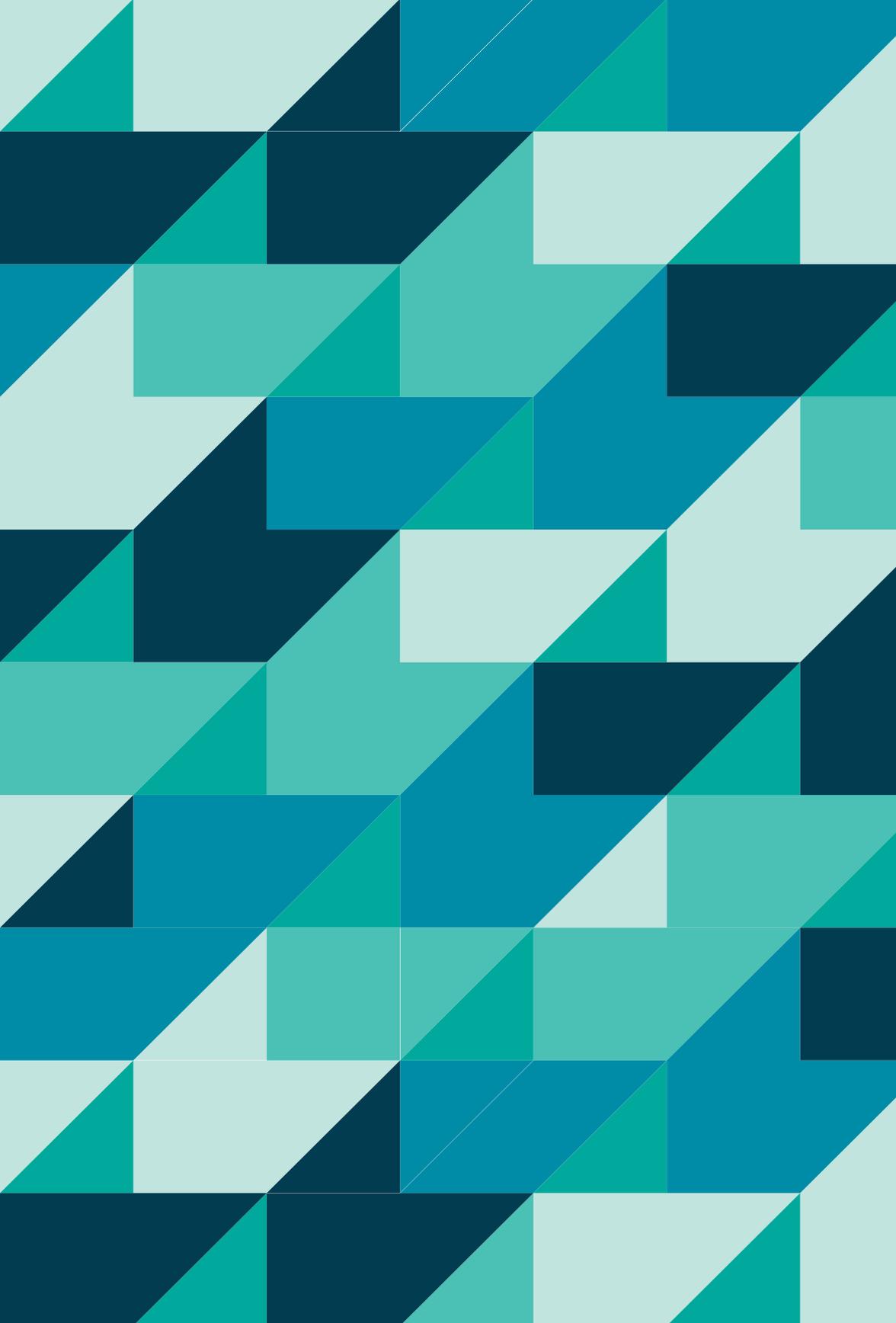
Mesmo com o avanço tecnológico, a gestora enfatiza a importância da intervenção humana em situações emergenciais e de insatisfação, uma vez que os viajantes anseiam por uma conexão humana para a resolução imediata de quaisquer problemas durante sua viagem. Habilidades interpessoais e empatia são atributos cruciais para o profissional de turismo. Compreender as necessidades emocionais dos viajantes e oferecer uma abordagem personalizada contribuirá não apenas para a resolução eficaz de problemas, mas também para a construção de relações duradouras e positivas no ambiente de trabalho.

Carolina conclui afirmando que os gestores de viagens precisam estar familiarizados com a tecnologia, preparando-se para um futuro tecnológico e buscando compreensão desse universo para aplicá-lo de forma eficaz nos programas de viagens. É necessário entender quais as possibilidades para melhor avaliar o que se adequará à realidade da empresa.

O viajante corporativo no centro do programa de viagens

Erica Withaar

Embraer



Erica Withaar se formou em Turismo em 2003 e se apaixonou por viagens corporativas. Iniciou sua carreira em agência de viagens e trabalha na Embraer faz 6 anos e há 2 anos assumiu a supervisão da área de viagens corporativas.

“Como trabalho com quatro agências diferentes globalmente, o maior desafio em *travel* é a passagem dos dados por uma grande análise até a consolidação dos relatórios.”

Atualmente, a área de viagens & *expense* fica alocada no departamento financeiro, e a equipe é composta por 10 profissionais que fazem atendimento global. Sua principal função é fazer a gestão de todas os fornecedores que atendem a Embraer no exterior, além de definir as diretrizes da Política e Procedimento de Viagens Global. Erica acredita que outros grandes desafios são:

- a simplificação do processo de viagem – ainda existe um grande *gap* entre a experiência do viajante na tecnologia para lazer e nas *techs* oferecidas para o corporativo;
- comunicação real time – a informação de maneira proativa e instantânea para o viajante, o que significa que ele receberá as comunicações necessárias durante a jornada;
- fazer o orçamento de viagens.

“O impacto da tecnologia passa por IA e *machine learning*; não é moda, vieram para ficar. A *tech* vai auxiliar na observação dos números de maneira estratégica, prever melhor o futuro e não ficar comparando somente com o passado.”

Sobre o futuro de viagens, a gestora da Embraer acredita que terá um aumento das viagens corporativas, além de uma política de viagens mais flexível, principalmente com foco no bem-estar do funcionário, aumento de *bleisure*, viagens mais sustentáveis e melhores negociações entre fornecedores, ou seja, olhar para o perfil e negociar em cima dele e não aceitar mais negociações que venham prontas.

“Em sua jornada, o viajante tem que se preocupar apenas em fechar o negócio”, o restante é nossa obrigação resolver!

Sobre a jornada do viajante, na sua visão, a personalização com tecnologia vai impactar completamente a sua experiência, impactando no seu bem-estar e trazendo suas preferências.

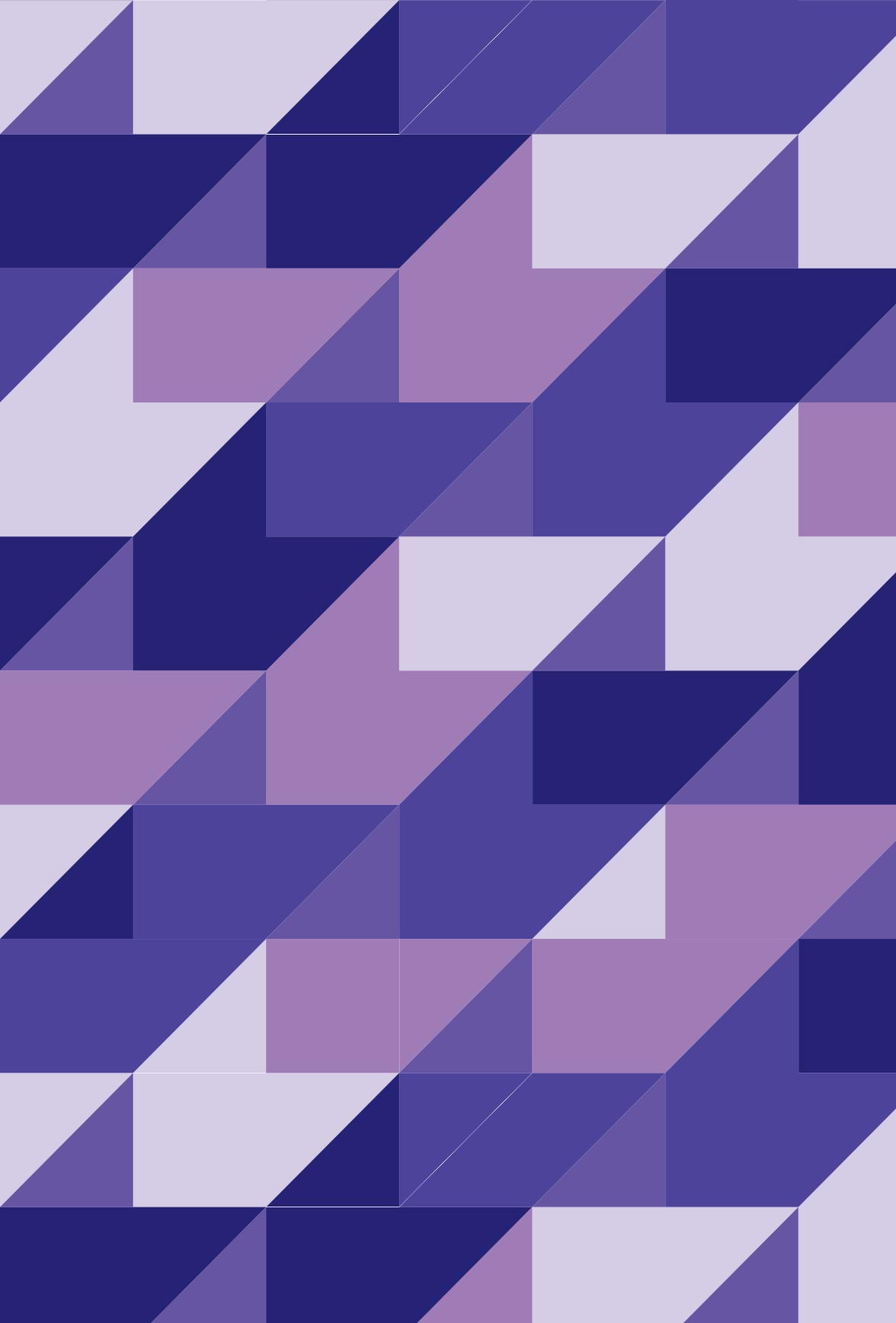
“Nós como *travel managers* precisamos perguntar as necessidades e OUVIR, OUVIR E OUVIR o viajante. Ele é meu melhor *benchmarking*”, diz Erica.

Na opinião da gestora, uma das grandes mudanças que o *travel manager* precisa ter é, em primeiro lugar, empatia pelas dores dos viajantes, flexibilidade e sair do operacional e ir para o estratégico, caso contrário, a área de viagens sempre será considerada despesa.

Simplificação dos processos de viagens corporativas

Marcel Frigeira

IBM



MARCEL, QUE TEM UMA VIDA PROFISSIONAL de mais de 35 anos construída no turismo, começou em agências de viagens até migrar para o corporativo, ingressando na IBM há 13 anos como Gestor de Viagens Corporativas, e está alocado dentro de *procurement* global.

Para ele, a principal função do *travel manager* hoje é ser estratégico, para montar um programa de viagens mais coerente de acordo com as necessidades da empresa e fazer tudo funcionar de uma maneira simplificada, para gerenciar e alinhar o que faz sentido à política global sem que haja grandes impactos na organização.

“O maior desafio hoje é tirar uma fotografia do cenário que está incerto.”

Os principais desafios na sua opinião são:

- entender a volatilidade do mercado atual em termos de demanda x oferta;
- negociar com fornecedores neste ambiente incerto;
- fazer projeção de *budget* para os próximos meses;
- se adequar às novas tecnologias, por exemplo, o NDC.

“O conceito antigamente era *lowest fare*. Agora, temos a possibilidade de negociar algum complemento em cima da tarifa para uma escolha mais acertada para o viajante.”

Marcel acredita que o NDC facilitará a vida do viajante corporativo e, para o gestor, auxiliará nas negociações específicas para as unidades de negócios, ou seja, incluir todos os *ancillaries* que os diferentes perfis de viajantes necessitam. A parametrização na *tech* será importante para as

negociações serem mais efetivas e trabalhar no futuro com o histórico desses dados, possibilitando que o viajante tenha o produto mais adequado a ele.

“Espero que a viagem corporativa traga uma experiência *seamless* para o colaborador, uma experiência tranquila, fácil de lidar.”

Marcel espera que no futuro seja possível ter no corporativo uma experiência mais parecida com a que o viajante tem na viagem de lazer, para que ele tenha a segurança da reserva no *mobile*, e que ele consiga alterar, cancelar a reserva etc.

“O que me inspira na IBM é que abraçamos a tecnologia para simplificar. Já temos equipes mais reduzidas, os processos são enxutos e menos dependentes de grandes volumes. Espero que, no futuro, a *tech* inclua IA e robôs para o operacional de viagens e que o ser humano agregue somente com o que ele tem de melhor.”

Marcel acredita que a *tech* pode simplificar os processos, eliminar necessidades de aprovações desnecessárias, ou seja, uma ferramenta que faça uma experiência única, de ponta a ponta.

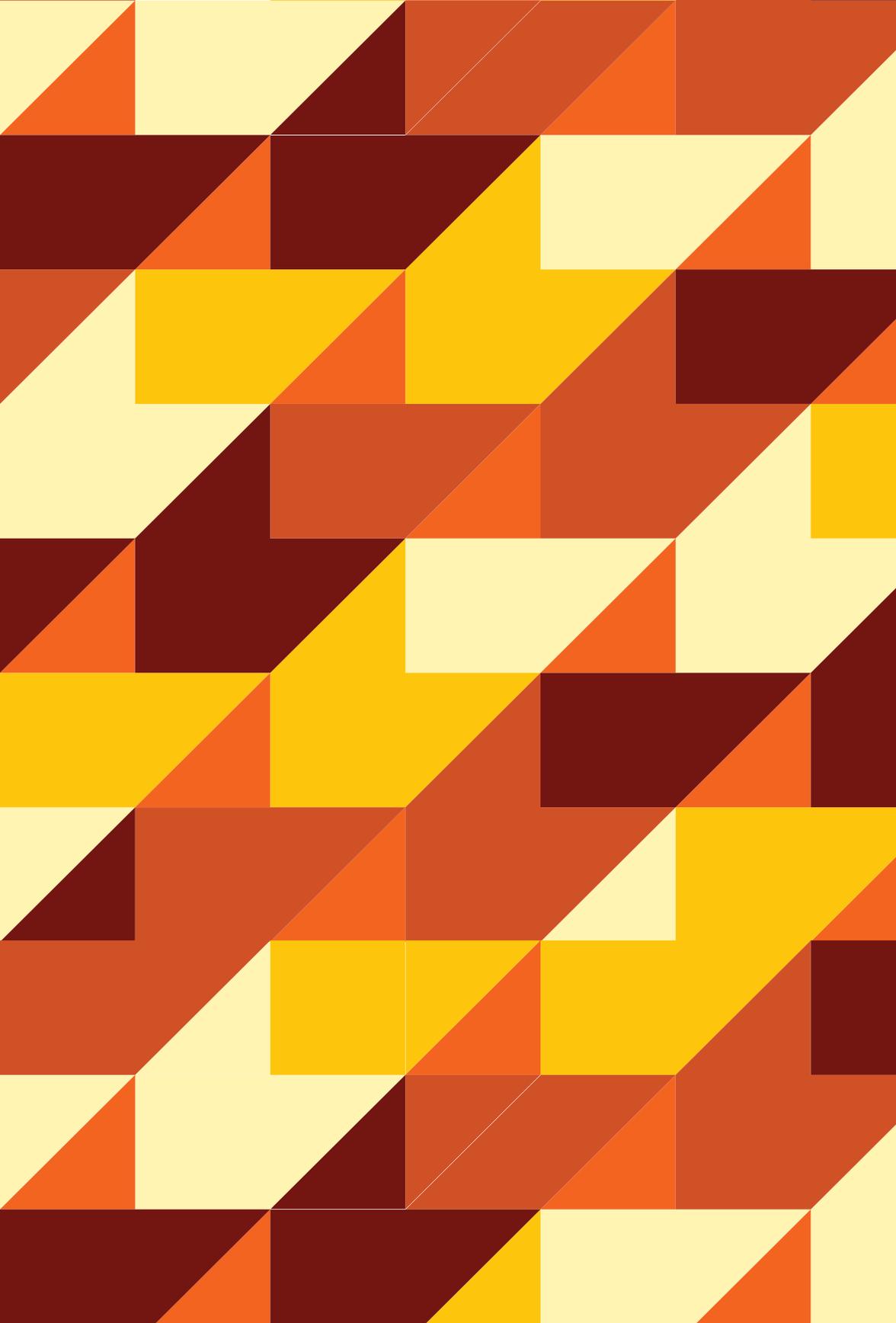
“Mudar é sair da zona de conforto.”

Marcel finaliza que o *travel manager* precisa tomar cuidado para não ser consumido com tarefas que tomam tempo e não agregam. Tem que ter serenidade para não se deixar consumir com problemas, além de se capacitar e se atualizar sobre o mercado.

Uma linguagem única e transparência nas ofertas de produtos

Thais Meirelles

Brookfield



“Me mudei para São Paulo quando a Vivi Martins tinha acabado de fundar a ABGEV* e aí comecei a participar dos cursos da Academia de Viagens Corporativas e pensei ‘É isso que eu quero para minha vida’. Quero sair do fornecedor e virar cliente para ajudar as empresas a comprar melhor.”

THAIS MEIRELLES ESTÁ NO MERCADO de viagens há 25 anos, com passagens pela secretaria de turismo de Pomerode (SC), agências de viagens e hoje atua como *travel manager* do grupo Brookfield. É responsável pela gestão de viagens da Brookfield Asset Management, que está alocada dentro da área de finanças. Além disso, apoia os responsáveis operacionais pelos programas de viagens corporativas das empresas que a Brookfield investe.

Quando começou a participar de eventos e cursos na área de viagens corporativas em São Paulo, decidiu que queria sair do fornecedor e trabalhar no cliente para ajudar as empresas a comprar melhor.

Passou pela área de gestão de viagens em empresas nacionais e internacionais de vários segmentos, como Natura, Microsoft, Novartis, Odebrecht e General Electric, até chegar à empresa atual. Sob sua responsabilidade, está a estratégia do programa de viagens, o operacional de pagamentos e contratos.

Na sua visão, a principal função do *travel manager* de hoje é conciliar a experiência do viajante com os custos de viagens, ressaltando ainda que a obrigação do gestor é dar ótimas condições ao viajante antes, durante, para que possa exercer sua função no destino até o retorno da jornada.

“Todo mundo tem que falar a mesma língua, hoje cada *player* fala uma língua diferente na nossa indústria de *travel*.”

Ressaltou ainda que enxerga como desafios da indústria de viagens corporativas, a padronização da linguagem entre todos os *players*, citando, por exemplo, o modelo atual na solicitação/compra de hotel corporativo, com a possibilidade do uso de vários canais, com empresas de hotelaria trabalhando de formas diferentes. No aéreo, cita o exemplo do NDC (*New Distribution Capability*), que cada companhia aérea apresenta seu modelo de uma maneira diferente, e outras nem aderiram ao modelo/linguagem. Na verdade, seu desejo é que haja uma harmonização de todos os processos e modelos para o mercado funcionar de uma maneira mais padronizada.

Em termos de gestão, quando pensa no futuro, Thais acredita que a inteligência artificial pode ajudar no desenho da estratégia, principalmente para entender o comportamento do viajante corporativo, que trará *insights* para melhores negociações e mais automação dos processos.

Ela também enfatiza que seria legal se as TMCs trabalhassem em conjunto para trazer uma maior padronização de serviços e transparência nas ofertas, facilitando a comparação quando da necessidade de uma RFP (*request for proposal*). Governança nos acordos e tarifas por parte de todos os *players* é outro item importante para a gestão.

Sobre o impacto da *tech* na gestão, ela acredita que vai facilitar e agregar na medida que seu desenvolvimento vem avançando na capacidade de consolidação de dados de várias fontes para se obter um *dashboard* mais preciso. É muito importante que os fornecedores trabalhem juntos e tenham a vontade de investir nesse sentido (e não só fornecedores de viagens), mas os de *tech* também.

Quando se fala na jornada do viajante do futuro, menciona que facilitaria ter tudo em um ambiente único, pois impactaria na sua experiência, desde a reserva até a prestação de compras.

“*Travel manager* tem que gastar bem, saber gastar, trazer conforto e experiência para o viajante. A gente tem que lembrar que estamos tirando o viajante da casa dele.”

Para Thais, o gestor precisa mudar o *mindset* de “gastar menos” para “gastar melhor”, analisando, selecionando e desenvolvendo melhor seus fornecedores.

*ABGEV (Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas), atualmente ALAGEV (Associação Latino Americana de Gestão de Eventos e Viagens Corporativas).

Um olhar efetivo para o resultado

Rodrigo Cezar

Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos



RODRIGO COMEÇOU A CONSTRUIR SUA JORNADA na área de eventos na Roche, até que, em um determinado momento da sua carreira, foi migrando para a área de viagens corporativas. Percebeu a similaridade entre as áreas de viagens e eventos, e iniciou um trabalho de gestão integrada e unificada para otimizar os processos. Hoje é responsável por eventos, viagens, estratégia e soluções integradas, que ficam dentro de um guarda-chuva de comunicação externa, interna, digital e arquitetos de comunidade.

“O principal desafio é mostrar claramente que a gestão está sendo bem-feita, gerando resultados qualitativos e quantitativos para este que é um dos maiores custos das empresas.”

A principal função do *travel manager* nos dias de hoje, na sua visão, é olhar se a gestão está acontecendo efetivamente, se os contratos estão sendo seguidos, se as plataformas estão sendo utilizadas corretamente, se os objetivos estão sendo atingidos, ou seja, fazer a governança do processo como um todo, além de fazer relacionamento. Entendo que o papel passivo de um solucionador de problemas não pode ser mais o *mindset* desse profissional na cadeira de viagens. Nesta posição, é necessário haver pessoas que entendam do negócio, do momento do negócio e se apropriem disso para realizarem os movimentos e ações necessárias dentro da gestão de viagens, com métricas claras e dados atualizados para estas ações, cada vez de forma mais ágil.

“O ESG vai ser muito presente nas corporações e determinante nas decisões. O futuro para mim é conseguir ter a integração da experiência com algumas questões de ESG e outras que vamos ter que estar plugados dentro dos sistemas.”

Na sua visão, o futuro em viagens é ter a mesma experiência positiva da pessoa física na pessoa jurídica. Este sentimento que dormimos atualizados e acordamos desatualizados precisa ser o pensamento de profissionais dessa área que tanto está se adaptando aos novos modelos de gestão das empresas, além de novas tecnologias que chegam a todo momento nesse mercado.

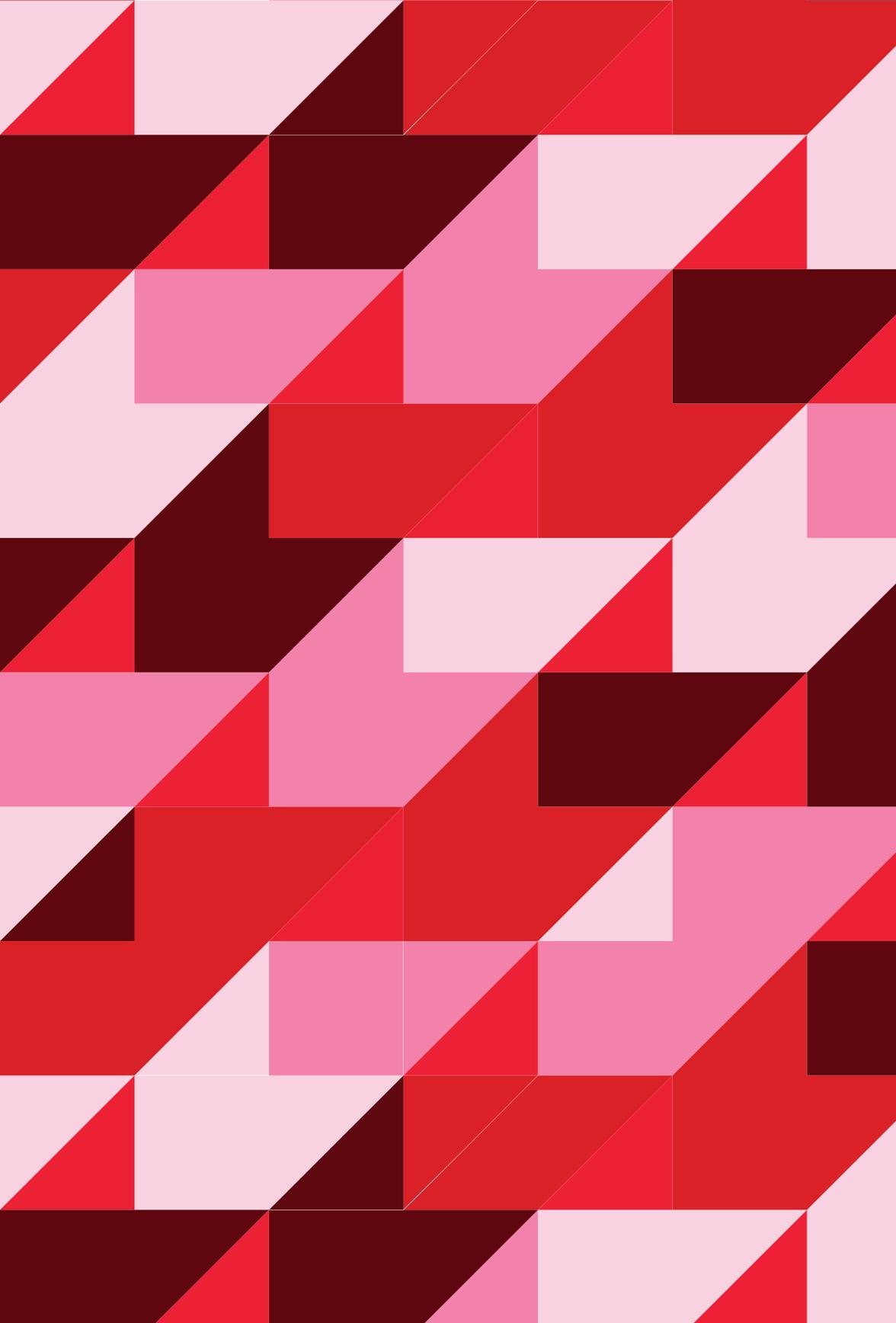
Um estudo da Gartner prevê mais de 80% das empresas usando inteligência artificial generativa até 2026, contra menos 5% no início de 2023. Com base neste estudo, especialistas de IA afirmam que cada vez mais serão necessários especialistas nas diversas áreas para que as decisões sejam as melhores possíveis. Para Rodrigo, os especialistas serão cada vez mais valorizados em empresas com IA aplicada, isso porque melhores decisões e ajustes necessários se fazem melhor por profissionais que conhecem a fundo seu mercado e dados, portanto essa *expertise* será fundamental.

Rodrigo finaliza que o *travel manager* do futuro tem que ter simplicidade e humildade para correr atrás de mais conhecimento e entendimento dos novos produtos/*tech*, ou seja, estar conectado com empresas especializadas em conteúdo de viagens corporativas, eventos internacionais, associações do setor, além de fazer *benchmarking* com seus pares.

Personalização de viagens e autorresponsa- bilidade do viajante

Thais Feracini

Amil



“Viver apenas a realidade de sua empresa, sem estar conectado ao mercado, às novas soluções, novas formas de gestão, referências de profissionais etc. limita a sua atuação como profissional. Portanto, conecte-se, ‘beba’ de outras fontes , pois se você é um bom profissional do mercado, você sempre será bom para a sua empresa.”

THAIS TRABALHA DESDE 2008 na Amil. É coordenadora da área de *facilities* que engloba: serviços de zeladoria e gestão de prédios administrativos de São Paulo e Curitiba, gestão de viagens corporativas e mobilidade dos colaboradores em âmbito nacional, além de fazer gestão de uma aeronave.

“Uma das funções do gestor de viagens é traduzir o tão complexo mercado de *travel*, orientar e treinar os viajantes.”

Hoje o *travel manager* precisa ter uma visão holística, tem que entender as necessidades dos viajantes, ter a política de viagens desenhada e ao alcance, e equilibrar isso com o controle financeiro da empresa. Este profissional deve ser uma pessoa dinâmica e de fácil relacionamento, pois precisa estar conectado diariamente com viajantes oferecendo o suporte necessário, buscar novos e estreitar relacionamentos junto de fornecedores e *stakeholders* de viagens, montar relatórios e apresentar dados para acompanhamento, além de propor melhorias.

Para ela, um dos principais desafios hoje é o custo das viagens. O mercado de viagens vem retomando crescimento após o período da

pandemia de covid-19 com incremento substancial de valores. A falta de planejamento e da adoção da compra com antecedência é uma missão para as áreas de negócios de viajarem dentro do orçamento estabelecido pela empresa. Outro desafio apontado pela gestora é estabelecer acordos locais quando há um acordo global que prevalece. Gestão de grandes empresas de forma descentralizada, pode auxiliar na redução de custos com viagens.

“Eu gostaria que no futuro de viagens corporativas tivéssemos todas as soluções integradas, sem fricção.”

No programa de viagens, Thais entende que a *tech* facilita a partir do momento que consegue parametrizar a ferramenta de acordo com a estratégia e política de viagens da empresa, unificando e trazendo informações para escolha fácil e assertiva para a escolha de passagens, hospedagens e aluguel de carros com o monitoramento dos preços, além de permitir o acompanhamento dos gastos através do *expense* e entendimento do custo total da viagem, bem como para medir os KPIs. Sem esquecer de mencionar a comodidade para o viajante em poder acompanhar sua viagem, receber alertas de mudança ou cancelamento de voos, carregar comprovantes de despesas, poder efetuar modificações de última hora através de aplicativos ou ainda fazer contato com seu consultor de viagem através de um canal de comunicação dedicado a isso.

“Deixar o viajante personalizar a própria viagem de acordo com suas necessidades e gerar a autorresponsabilidade.”

Thais comenta que tem observado nos *benchs* feitos com seus colegas de outras empresas que, cada vez mais, os viajantes são autônomos nas ferramentas, fazendo sua programação e compra diretamente no OB.T. O *selfbooking* torna o viajante responsável por sua viagem, por suas escolhas e por seus gastos, além da possibilidade de contratação da viagem adequada e personalizada às suas necessidades.

Para ter sucesso no futuro de viagens corporativas, o *travel manager* precisa estar antenado, com a cabeça aberta para os novos produtos e serviços que existem e estão por vir.

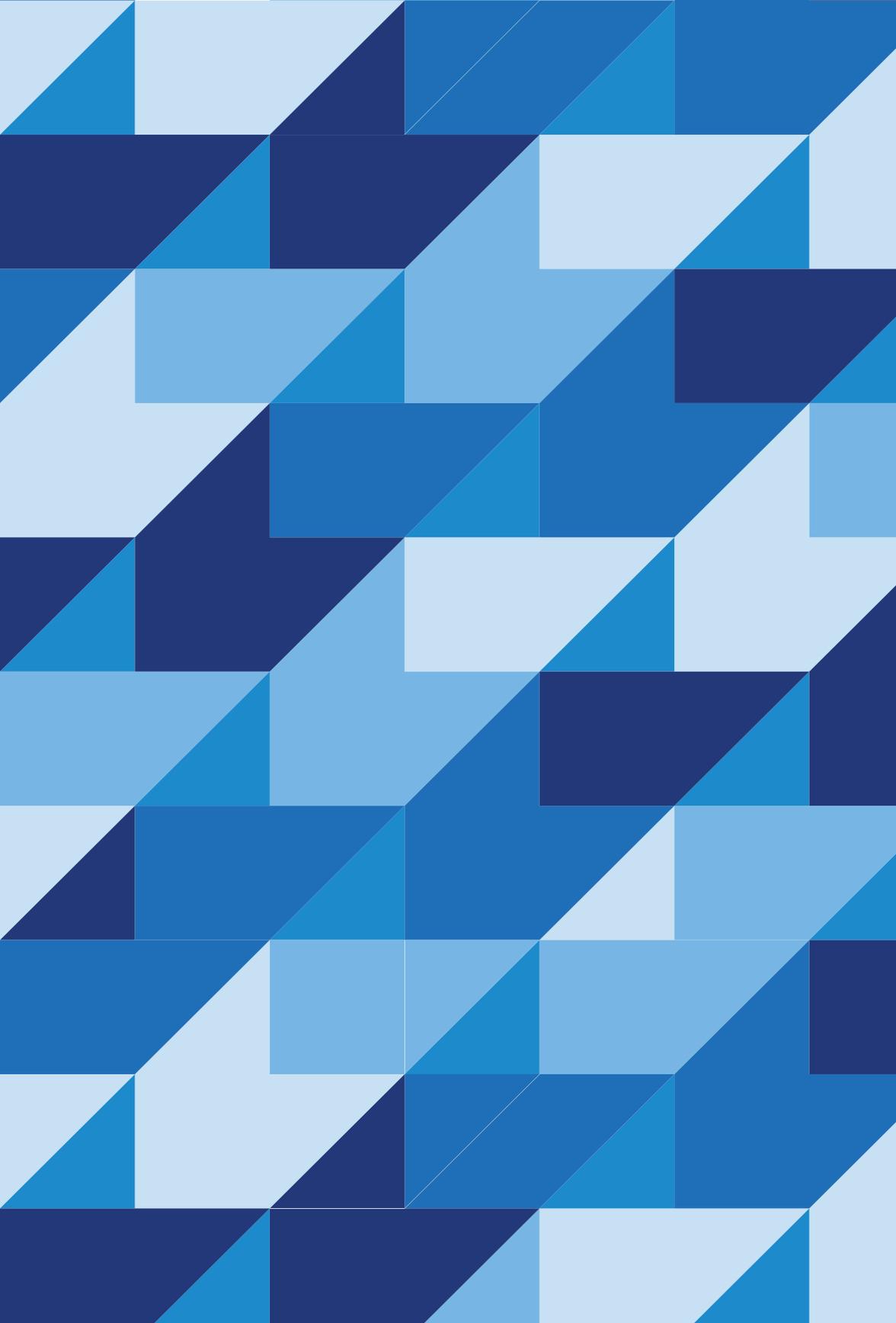
Ela relata que o grupo está trabalhando para melhorar a experiência do viajante de uma maneira geral e também tentando contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores, estendendo os acordos corporativos com os fornecedores e permitindo que o viajante utilize em suas viagens de lazer, *bleisure* etc.

Os desafios da implementação da tecnologia para viagens corporativas

Anderson Lima

SAP Concur





ANDERSON É GERENTE DE PROJETOS DE *travel & expense* na SAP Concur. Como um especialista na área, ele enxerga que o grande desafio do mercado de viagens corporativas no Brasil e em outros países, é a falta de padronização nos canais de venda entre os produtos disponibilizados pelas companhias aéreas, hotéis, empresas de mobilidade etc. ou seja, o mesmo produto é vendido de forma diferente para cada fornecedor em cada canal em que é comercializado.

Como, por exemplo, assento conforto e bagagem. Não existe hoje um modelo *standard* com formato único, cada fornecedor trabalha com um processo, códigos e particularidades diferentes, e isso dificulta o trabalho de gerenciamento, especialmente para os clientes que têm operação global. A implementação de *tech* em programas regionais ou globais se tornam sempre um desafio à parte, porque em diferentes países, a compra, o processo de pagamento e as informações do produto são diferentes no mesmo fornecedor para cada país ou canal de distribuição, tornando o gerenciamento complexo e exigindo maior habilidade dos gestores e muito esforço para garantir a entrega do produto final, ou seja, a viagem finalizada.

“Cada *stakeholder* da indústria tem uma necessidade ou exigência diferente. Entendo que a integração entre as necessidades dos clientes *versus* as necessidades dos fornecedores precisa melhorar. O principal desafio enfrentado durante qualquer implementação é encaixar, por exemplo, uma forma de pagamento *standard* que seja aceita por todos fornecedores e ao mesmo tempo, atenda às exigências de controle corporativo e à política de viagem do cliente.”

Ele explica que, o programa de viagens tem dois principais *stakeholders*, clientes e fornecedores, e esses também são subdivididos:

Clientes:

- Empresa (Financeiro, dep. de viagens, etc);
- Viajante (Empregados, convidados, parceiros).

Fornecedores:

- Bancos – Forma de pagamento;
- Transporte – Companhia aérea e locadora de carro;
- Hospedagem – Hotéis;
- Agregadores de conteúdos – *Online booking tool*, sistemas de prestação de conta, GDSs, conectores de hotéis, portais próprios de fornecedores, etc.

Ele relata que, muitas vezes, o cliente precisa se adaptar aos produtos disponíveis no mercado e alterar o processo interno para melhorar o desempenho do programa de viagem, porém não tem apoio interno das áreas afetadas para tais mudanças, tendo que realizar adaptações que não são eficientes para os fornecedores e viajantes, criando um “*Frankenstein*”. Outro erro básico é focar exclusivamente no processo das áreas de apoio ao invés de atender o programa de viagem por completo.

“A função do *travel manager* é garantir que todo o mecanismo que existe, sistemas, acordos, não afete o viajante.”

Anderson acredita que se o gestor não ficar atento ao que está acontecendo por trás das rotinas ou processos que interagem no dia a dia dos viajantes e fornecedores, isso pode afetar diretamente o viajante e automaticamente o negócio da empresa, pois um viajante estressado pode não cumprir o seu papel com eficiência durante a jornada de negócios. Gestores precisam criar processos e políticas que facilitem o caminho percorrido entre empresa, viajante e fornecedores, por isso, é muito importante conhecer os *stakeholders*.

“Não é mais ‘como a *tech* vai impactar a jornada’, ela já existe, faz parte e está inserida em qualquer coisa que ele vai fazer, por isso é importante que o gestor crie um programa de viagens corporativas pensando em todas as *techs* que estão dentro da jornada no viajante e não só no *front* onde ele vai realizar a reserva.”

Na sua visão, alguns profissionais da área precisam se preparar e olhar para as *techs* que estão avançando, além de se modernizarem, pois muitos trabalhos serão substituídos pela IA que está se desenvolvendo cada vez mais. Ele exemplifica que hoje já existem aplicações que ao enviar uma mensagem com as necessidades de viagem, já te respondem quais as opções disponíveis.

Em relação à modernização no mercado, o principal movimento no qual Anderson acredita é o *chatbot* no atendimento ao viajante corporativo em todas as suas dúvidas, o que significa que a IA pode ser soberana no dia a dia do corporativo. Além do NDC (*New Distribution Capability*) que, uma vez que as companhias aéreas consigam entrar nesse padrão, os hotéis e locadoras vão pelo mesmo caminho.

Dentre os fornecedores da indústria de viagens corporativas, o gerente de projetos da SAP Concur enxerga que as TMCs são aquelas que terão o maior desafio dentro da cadeia produtiva de viagens corporativas no processo de evolução e modernização do mercado, pois com os serviços de autoatendimento (*touchless*), a TMC vai precisar agregar muito valor ao serviço oferecido ao cliente.

“Hoje a implantação no Brasil é mais personalizada. Eu preciso entender mais as necessidades dos viajantes para encaixar na ferramenta da SAP Concur. Isso não é uma realidade em outros países como Alemanha, Estados Unidos. Eu vejo como uma grande tendência a padronização com criação de blocos de implementação, para serem mais rápidos e simples para os clientes, assim como para SAP Concur.”

Para finalizar, Anderson coloca a sua visão de que num futuro próximo, a implementação da *tech* será diferente no Brasil para os gestores que operam em muitos países. Hoje há uma dificuldade em gerenciar várias ferramentas e fornecedores diferentes no mesmo ecossistema e, com isso, nasce a necessidade de ferramentas que se integrem facilmente, por exemplo, bancos integrados com sistema de viagens, prestação de contas e finanças. Ele também afirma que existe um movimento de padronização global, especialmente nas grandes empresas, e isso será a solução.

Entrevistados

Vivi Martins e Juliana Andrade

Academia de Viagens Corporativas

Luiz Antonio Gaspar

Yara Brasil Fertilizantes

Jéssica Conrado

Randoncorp

Carolina Pasceddu Ferreira

ArcelorMittal Brasil

Erica Withaar

Embraer

Marcel Frigeira

IBM

Thais Meirelles

Brookfield

Rodrigo Cezar

Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos

Thais Feracini

Amil

Anderson Lima

SAP Concur

SAP Concur

Academia de Viagens
Corporativas