

A woman with dark hair, wearing a dark blazer, is looking at her smartphone. She is holding the handle of a suitcase, suggesting she is a business traveler. The background is a blurred airport or travel setting.

Como transformar seu programa para a evolução das viagens de negócios

Da nossa série Alcançando Resultados

Introdução

Quando as viagens de negócios voltarão ao normal? Essa é a pergunta dominante nos últimos anos, gerando uma infinidade de discussões, previsões e apresentações em PowerPoint.

A boa notícia é que finalmente temos a resposta definitiva.

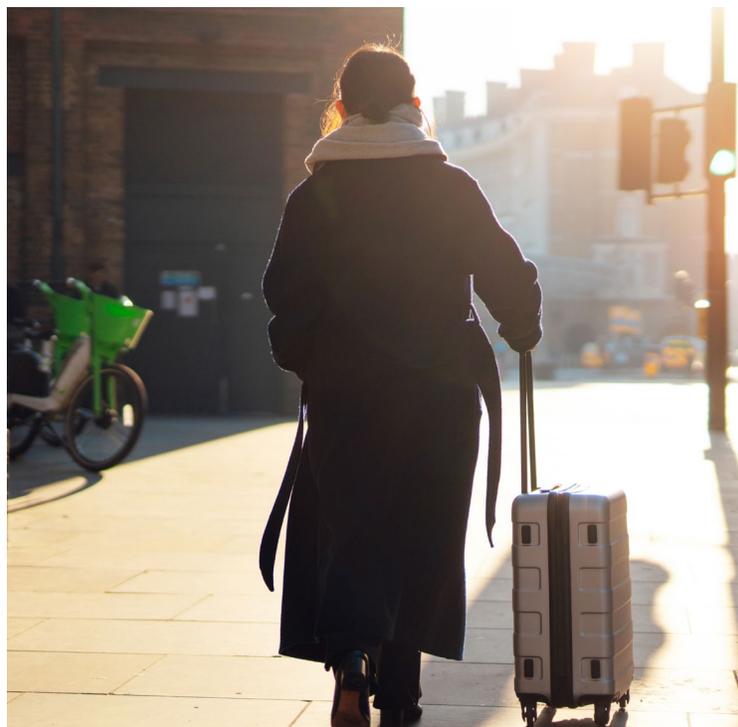
“Nunca”.

“Não há mais normal. A evolução é a normalidade”, disse Jeanne Dion, vice-presidente da Equipe de experiência de valor da SAP Concur. “Sempre tendemos a olhar para viagens pela lente do ‘anterior’, e não podemos mais fazer isso. Não voltaremos a um momento ou lugar específico. Estamos avançando e precisamos nos adaptar a isso”.

Isso significa que as organizações não podem mais contar com os mesmos programas de viagem, as mesmas políticas e os mesmos processos que tinham em vigor ano após ano, porque todo o panorama mudou por completo.

“É o momento perfeito para repensar como a empresa viaja”, disse Dion. “Para torná-la mais pessoal, mais flexível e mais alinhada aos objetivos do negócio. Devemos pensar de forma mais estratégica e menos tática, porque nesse ambiente dinâmico, os gerentes de viagens precisam pensar além de apenas controlar os custos”.

Este artigo explora as tendências, oportunidades e estratégias a considerar ao embarcar em sua jornada para fazer seu programa de viagens evoluir.



Uma nova geração de viajantes a negócios

O mundo dos negócios de hoje está prestes a trocar de guarda. Os baby boomers estão se aposentando, a geração Y está passando a cargos de liderança e a geração Z (nascida entre 1997-2012) está entrando no mercado de trabalho em números crescentes e devem representar 30% da força de trabalho civil dos EUA até 2030.¹

“Estamos vivenciando o que eu descreveria como uma das maiores mudanças de paradigma que vimos no setor de viagens e serviços, e é uma mudança geracional”, disse Ralph Colunga, Líder intelectual para as soluções de tecnologia de viagens e despesas da SAP Concur. “Isso exigirá a modernização da mentalidade de gestão de viagens e despesas, não só para atender às expectativas atuais de experiência do colaborador com a mudança de paradigma em que estamos, mas às expectativas das próximas gerações”.

Essas novas expectativas da geração Z assumem muitas formas: são grandes, por isso adotam a postura de “não conserte se não estiver quebrado”, disse Grace Swain, consultora sênior da TCG Consulting. “Não há a percepção de que não estar automatizado é uma forma de ser quebrado”.

Tecnologia

Embora a geração Y tenha se desenvolvido com a tecnologia, não estão inteiramente absorvidos por ela, pois nasceram antes do domínio das mídias sociais. Como a tecnologia digital ainda não era popular, eles tiveram que navegar entre os mundos digital e analógico.

A geração Z, por outro lado, está imersa nessa tecnologia desde o início. Eles esperam que a tecnologia no local de trabalho funcione de forma tão eficaz quanto

a tecnologia para o consumidor, que seja móvel, e estão dispostos a pressionar se essas expectativas não forem atendidas. Alguns jovens na geração Z podem aceitar ou rejeitar ofertas de emprego com base nas ferramentas tecnológicas que a empresa oferece.²

Sustentabilidade e DEI

A geração Z defende a sustentabilidade em todo o espectro ambiental, social e de governança (ESG). Este é um grupo de colaboradores que cresceram sabendo que há problemas de mudança climática, diversidade e inclusão a resolver, e em como as organizações trabalham. E estão dispostos a lutar por essas resoluções.

Eles querem ter a opção de se hospedar em hotéis ecológicos, alugar carros elétricos e escolher voos que ofereçam a menor pegada de carbono. Eles querem trabalhar para uma empresa que esteja ativa e visivelmente tomando medidas para proteger o meio ambiente. Eles se preocupam mais exponencialmente com questões como práticas justas de remuneração, contratação e promoção, bem como cuidar do bem-estar mental e físico dos colaboradores, incluindo viajantes.

Embora a geração Z não seja a primeira a se preocupar com esses problemas, essa geração escolhe ativamente as empresas das quais compra, apoia e trabalha com base nesses critérios.

A geração Z será responsável por 30% da força de trabalho civil dos EUA até 2030.¹

Personalização e customização

O viajante da geração Z também quer uma experiência mais personalizada.

“Temos que tornar as viagens um pouco mais pessoais, um pouco mais flexíveis e dar mais controle e escolha ao viajante”, disse Dion.

Por exemplo, as organizações podem usar os perfis de viagem dos colaboradores para fornecer recomendações de refeições personalizadas ou listar opções de fidelidade e comodidades em diferentes hotéis com base no que é importante para esse viajante.

Também é importante dar opções aos viajantes de hoje, para que possam estruturar sua própria viagem dentro de suas diretrizes corporativas. Por exemplo, permitir que os colaboradores escolham entre um hotel e uma propriedade do tipo VRBO ao reservar sua viagem, optar por diferentes tipos de transporte terrestre ou adicionar passes diários a academias ou lounges de aeroportos.

“Os gerentes de viagens precisam se afastar da mentalidade antiga de ‘comando e controle’ para a capacitação dos colaboradores, habilitando escolhas para essa geração”, disse Colunga.

Saiba como a próxima geração de viajantes a negócios está reescrevendo as regras. [Escute o podcast.](#)



O novo padrão para o dever de cuidado

Embora as organizações estejam há muito tempo preocupadas com a segurança do viajante, hoje os padrões de dever de cuidado se expandiram e evoluíram. Não se trata mais apenas de proteger os viajantes no caso de um desastre natural, mas de garantir seu bem-estar individual e saúde mental em um mundo cada vez mais turbulento.

“Sempre pensamos no dever de cuidado pelo ponto de vista da segurança, procurando ver se um furacão estava se aproximando ou como ajudar alguém que fica doente no exterior. Mas, ao olharmos para as viagens agora, através da igualdade, diversidade e inclusão, agora o processo está muito maior, com mais considerações”, disse Dion.

Por exemplo:

- **O modelo de trabalho remoto** é benéfico para indivíduos com deficiências. Em 2021, 19,1% das pessoas que tinham algum tipo de deficiência estavam empregadas contra 17,9% em 2020, com taxas de desemprego para esse grupo caindo 10,1%.³ Um colaborador em cadeira de rodas pode não conseguir voar na economia básica, ficar em um hotel de três andares sem elevadores ou usar opções tradicionais de transporte terrestre.
- **Uma força de trabalho nova e mais diversificada** significa viajantes mais diversificados, enfrentando novos tipos de riscos. Por exemplo, atualmente há 64 países no mundo que criminalizam atividades LGBTQ+.⁴ Os crimes de ódio contra certos grupos étnicos ou religiosos marginalizados estão em ascensão nos EUA e em outros países. Como resultado, o dever de cuidado agora inclui a

responsabilidade de examinar e avaliar destinos com base nos riscos que representam para esses viajantes.

- De acordo com uma pesquisa da Global Business Travel Association, **mais de 83% das mulheres** pesquisadas disseram ter **passado por uma ou mais situações preocupantes ou incidentes de segurança** ao viajar para sua empresa no ano passado, com 71% acreditando que enfrentam risco maior na estrada do que seus colegas do sexo masculino.⁵ Embora 68% das pessoas pesquisadas acreditem que suas empresas deveriam ter políticas que atendam especificamente às necessidades das mulheres que viajam a negócios, apenas 18% das empresas têm essas políticas em vigor.⁶

“Em vez de se concentrar no menor custo para viajar, as organizações terão que começar a abrir a carteira um pouco mais”, disse Oren Geshuri, gerente sênior da Deloitte. “Sistematicamente, precisamos reestruturar essa conversa e dizer: para realmente termos um programa de viagens inclusivo, teremos que abrir isso. Teremos que considerar a segurança do bairro, a localização do escritório e outros fatores que poderiam afetar o estresse mental dos funcionários quanto a viagens”.

O que é dever de cuidado?

A obrigação de uma organização de garantir a segurança e o bem-estar dos viajantes que trabalham para ela.

Também é importante dar informações necessárias para que seus colaboradores tomem decisões de viagem fundamentadas.

“É importante que as empresas forneçam proativamente informações para ajudar seus colaboradores a avaliar o risco, incluindo como certos países lidam com a acessibilidade ou quais são suas ideias e morais sobre coisas diferentes”, disse Geshuri.

“Basta dar as ferramentas, sejam informações do site do Departamento de Estado ou de seus próprios recursos internos, para que eles possam avaliar os riscos e se sentir confortáveis com a viagem já é grande ajuda”.



Saiba como proteger seus viajantes protege seus resultados.

[Ouça o podcast.](#)



A democratização da política de viagens

Embora os dados demográficos, as preocupações com a segurança, bem como as opções de acomodações e transporte terrestre tenham mudado drasticamente ao longo dos anos, algumas políticas de viagem simplesmente não acompanharam.

“Quando pergunto a determinados clientes ou pessoas em conferências, ‘quando foi a última vez que você atualizou sua política de viagem’, a maioria diz ‘ano passado’ ou ‘dois anos’”, disse Geshuri. “Mas quando pergunto ‘quando foi a última vez que você reformulou sua política por completo’, a maioria diz que modifica a mesma política implementada a 20 anos”.

De acordo com Geshuri, essas políticas antigas são inerentemente não inclusivas, com algumas dando melhores benefícios a diferentes níveis de gestão. A maioria foi escrita em silos, ditada por um pequeno painel de pessoas, com pouca ou nenhuma contribuição dos colaboradores que deve cumprir seu conteúdo.

“É absolutamente do melhor interesse da organização ouvir a voz do colaborador”, disse Geshuri.

Reserve um tempo para configurar grupos de foco com todos os tipos de viajantes, de todos os dados demográficos, e não apenas com seus viajantes poderosos. Ouça suas experiências na estrada, as mudanças de políticas e as ferramentas que você poderia fornecer para lhes ajudar a ter uma experiência melhor e um melhor estado de espírito quando viajarem para sua organização.

“No passado, as políticas de viagem estavam amplamente vinculadas às medidas de custo. Você não pode pedir táxi especial, não pode estar na classe executiva, não pode pedir serviço de quarto ou abrir o minibar”, disse Dion. “Mas essa abordagem está realmente lhe custando mais em retenção, recrutamento e satisfação no trabalho”.

As estatísticas comprovam isso.

De acordo com uma nova pesquisa da SAP Concur e da Wakefield, mais de dois terços dos viajantes a negócios no mundo acreditam que as viagens de negócios são essenciais para suas carreiras, com porcentagem maior de gerações mais jovens dando mais peso a elas (Geração Z: 72%, Geração Y, 68%, Geração X: 64%, Geração Boomer: 58%). Apesar disso, cerca de dois em cada três (66%) sentem que não tiveram a mesma oportunidade de fazer viagens a negócios em comparação com seus colegas.⁷

A pesquisa também destacou a tensão entre o corte de custos e as expectativas de flexibilidade dos colaboradores. Os viajantes estão cada vez mais frustrados com a perda de tempo pessoal e de conexões essenciais à carreira: quase 91% dos viajantes viram sua empresa recusar certas opções nos últimos 12 meses, incluindo combinar viagens de negócios e lazer.⁷

Assim, ao reconstruir sua política de viagem, você simplesmente não pode se dar ao luxo de se concentrar no custo em vez do valor.

“Há alguns anos, Scott Gillespie, o grande líder intelectual na área de viagens, falou sobre o ‘custo total da viagem’, que é equilibrar o custo da viagem com o bem-estar geral do viajante”, disse Geshuri.

“Eu imploraria aos gerentes de viagens que reservassem um momento para se imaginar no lugar dos diferentes tipos de viajantes e criassem um programa que permita que todos esses indivíduos estejam seguros e protegidos. Faça da sua empresa a verdadeira líder no avanço da agenda de todos os seus colaboradores”.

91% dos viajantes a negócios viram sua empresa recusar opções de viagem flexíveis nos últimos 12 meses.⁷



O que causa tensão nas viagens a negócios e como lidar com ela?
[Leia o relatório.](#)



8 DICAS PARA CRIAR UMA POLÍTICA DE VIAGEM DE PRIMEIRA CLASSE

Em um podcast da SAP Concur, Jeff Saydah e Ben Claxton, da Fox World Travel, compartilharam este conselho para organizações que estão criando ou revisando suas políticas de viagem:

1

Identifique o público de sua política. Quem são seus viajantes? Para onde eles viajam? Por que e com que frequência eles viajam?

5

Introduza grandes mudanças aos poucos. Não tente fazer tudo de uma vez.

2

Seja simples. Se uma política for complexa, será difícil de seguir, monitorar e aplicar.

6

Faça com que sua política reflita a cultura da sua empresa.

3

Estabeleça uma declaração clara do propósito: a explicação do “por que” você está fazendo as coisas da maneira como as faz.

7

Lembre-se de que sua política é iterativa e deve ser revisada uma ou duas vezes por ano. Ou, como Claxton disse, “não é um frango assado”.

4

Se você tiver metas específicas para a política (por exemplo, reduzir a pegada de carbono, reduzir o número de passagens compradas dentro de 8 dias), compare onde você está hoje e use seus dados para medir o progresso.

8

Crie um ciclo de feedback com seus viajantes, para que você saiba o que está e não está funcionando, e use essas informações — e seus dados — para refinar sua política com o tempo.



Precisa de algumas ideias? [Modelo de política de viagem](#)

Inicie sua estratégia ecológica. [Modelo de sustentabilidade](#)



Use seus dados para gerar valor e otimizar reservas

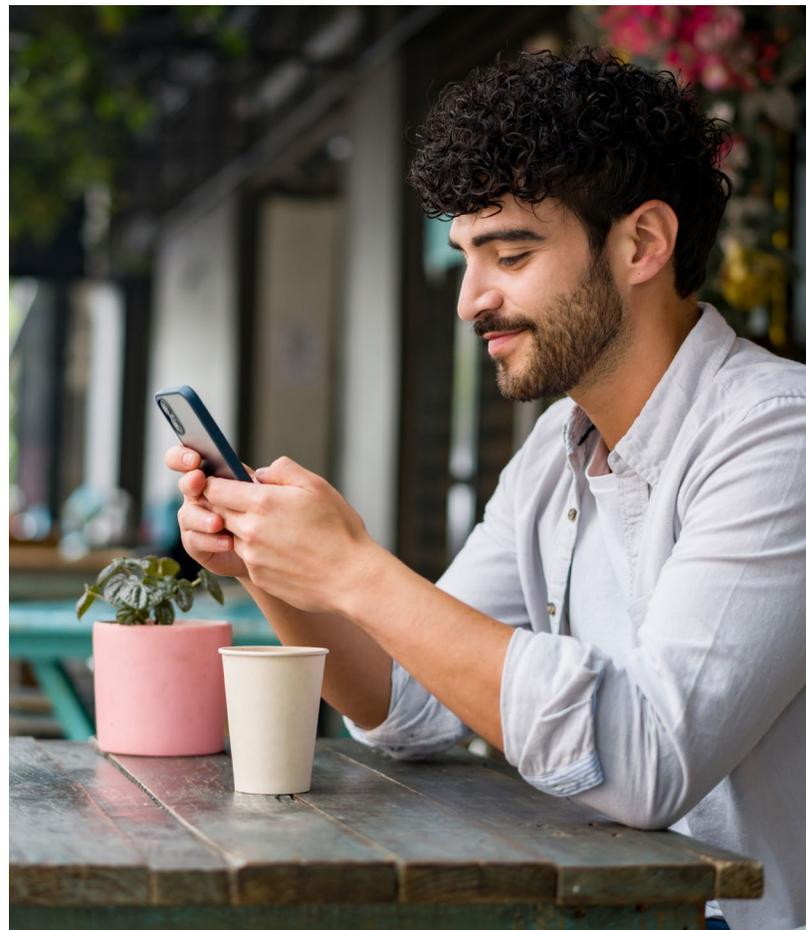
No panorama em rápida evolução das viagens de hoje, aproveitar dados, análises e relatórios é crucial para identificar padrões e oportunidades para aumentar a eficiência e o valor do seu programa de viagens.

Por exemplo, considere um caso em que todos os viajantes usem a ajuda de custo diária para refeições de US\$ 65, exceto o grupo específico que visita cidades de alto custo, como Nova York, Tóquio e Londres. Ao analisar seus dados, você pode identificar essa discrepância e ajustar sua política para aumentar o limite de refeições para viagens a esses destinos caros, garantindo que seus viajantes recebam suporte adequado.

“Revise os tipos de lançamentos nas contas do seu hotel, como estacionamento, Wi-Fi ou serviços de lavanderia, e verifique se você está incorrendo em taxas de recreação ou do local em hotéis usados com frequência”, aconselhou Dion. “Use esses dados em sua próxima negociação para reduzir ou eliminar esses custos”.

Igualmente importante é avaliar quantos viajantes fazem reservas fora da sua ferramenta de reservas on-line preferencial. Se no passado, para gerenciar viagens com eficiência, os gerentes tinham uma postura mais dura em relação às reservas feitas na ferramenta corporativa, os gerentes de viagens mais liberais consideram programas como BYO (criar seu próprio), o que permite mais flexibilidade e o uso de tecnologia.

“Acho que é imperativo para todos os gerentes de viagens que quiserem adotar uma abordagem holística ao gerenciar despesas de viagens e reuniões em sua organização, ter certeza de que, de alguma forma, eles estão capturando gastos por meio de todos os tipos de canais, que tenham capacidade de analisar esses gastos para poder agir com sua política ou nos tipos de produtos e serviços que contratam ou desejam promover em seu programa de viagens”, diz Paul Tilstone, antigo sócio-gerente da FESTIVE ROAD.



Com a tecnologia que permite a conectividade entre os participantes das viagens de negócios, os programas de viagens podem acessar uma maior variedade de conteúdos e reunir dados mais úteis. Embora as ofertas multicanal não sejam exatamente novas, o aumento da sofisticação da tecnologia em áreas como APIs personalizadas disponibilizou mais conteúdo de viagem do que antes. Integrar tecnologia para capturar reservas diretas com fornecedores e permitir conexões NDC (New Distribution Capability), que aprimoram a experiência de reserva de viagens, permitindo ofertas mais personalizadas, como upgrades de assento e preços dinâmicos diretamente pelas conexões das companhias aéreas, pode permitir que as organizações criem um programa rico em dados que capture reservas onde quer que ocorram. Isso também permite que os viajantes acostumados com a experiência de consumidor em suas vidas pessoais queiram esse nível de experiência do usuário em qualquer ferramenta de viagem corporativa que usem.

“Colaboradores mais jovens estão se tornando cada vez mais o núcleo da força de trabalho, e estão acostumados a ter tudo acessível, da maneira que desejam. Eu realmente acho que os dias em que se dizia, “você reservará pelo canal que eu lhe disser, a companhia aérea que eu disser, quando eu disser ou você não será reembolsado [acabaram]”. Acho que há poucas empresas que ainda podem fazer isso, diz Charlie Sultan, presidente da Concur Travel.

Então, acho que é imperativo para todos nós descobrir como obter os dados certos para que o gerente de viagens ainda possa administrar a política, ainda possa obter seus descontos, ainda possa ter certeza de que está cumprindo com seu dever de cuidado e, no final, que tenha todos os dados de que precisa para tomar as decisões e fazer seu trabalho adequadamente”.

Não se adaptar às soluções NDC e de tecnologia avançada pode levar a desvantagens significativas. Sem poder capturar reservas feitas por vários canais, sua organização pode não ter visibilidade de todo o espectro de tarifas e ofertas disponíveis, perdendo oportunidades de economia e reduzindo a eficácia das negociações. Ao adotar reservas multicanal e diretamente com fornecedores, e aproveitar o poder dos dados, as organizações podem otimizar os gastos com viagens, aprimorar o poder de negociação e tomar decisões estratégicas que geram valor e reduzem o desperdício.

“ Eu realmente acho que os dias em que se dizia, “você reservará pelo canal que eu lhe disser, a companhia aérea que eu disser, quando eu disser ou você não será reembolsado [acabaram]”. Acho que há poucas empresas que ainda podem fazer isso.

Charlie Sultan, presidente da Concur Travel

Simplifique, integre e automatize

Usar a tecnologia certa é fundamental para ter um programa de viagens que apoie as metas e objetivos gerais da organização, que ofereça excelentes experiências, supervisão e eficiência em todas as partes do processo.

Isso significa apoiar os viajantes na linha de frente com uma ferramenta móvel que permita reservar ou alterar voos, ou escolher seus hotéis, dentro das diretrizes da política, e incorpore alertas de conformidade com a política para evitar gastos sem conformidade.

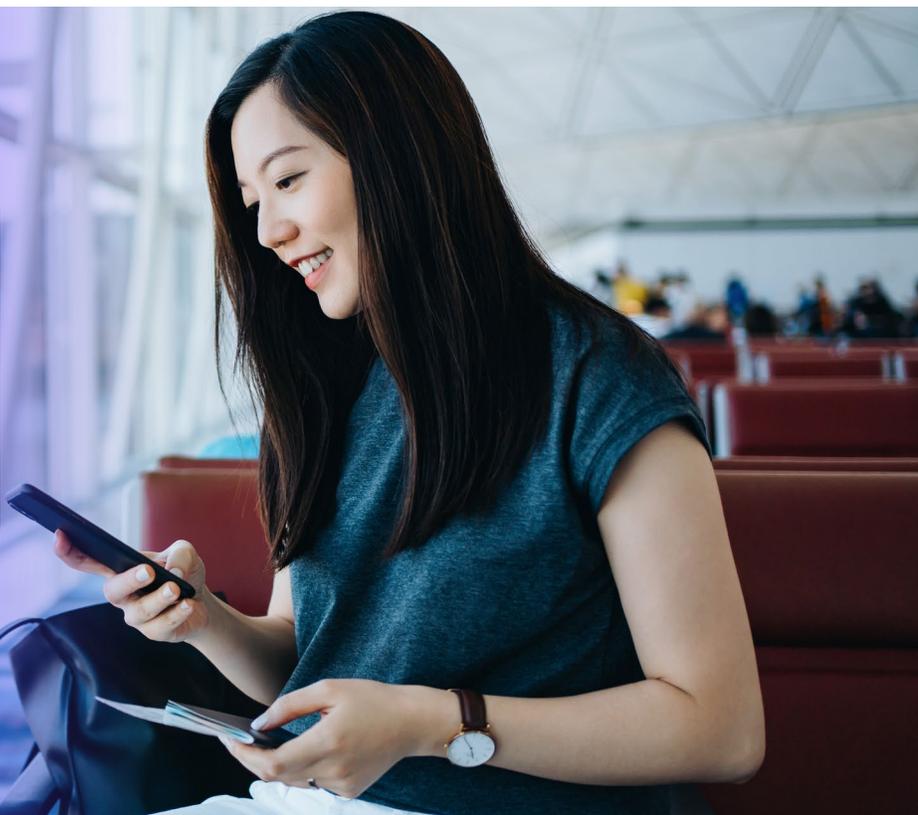
Isso significa ter uma solução que reconcilie automaticamente os recibos com as despesas, para que os gerentes, bem como os processadores no back-end, olhem apenas para as exceções e não precisem desperdiçar tempo valioso procurando recibos e relatórios de despesas.

A solução também deve ser flexível o suficiente para apoiar as necessidades únicas de cada organização, e ágil o suficiente para se ajustar às mudanças de prioridades e objetivos corporativos.

“Já não basta mais ter visibilidade de gastos. Tudo está conectado”, disse Dion. “A transformação digital está fazendo com que todos os programas dentro da organização estejam vinculados às metas e objetivos corporativos. Então, se você construir essa ponte, se você vincular seus objetivos corporativos aos objetivos de seus viajantes, sempre terá sucesso”.

“ Se você vincular seus objetivos corporativos aos objetivos de seus viajantes, sempre terá sucesso. ”

Jeanne Dion, Vice-presidente de experiência de valor da SAP Concur



Entenda que a transformação é uma jornada, não um destino

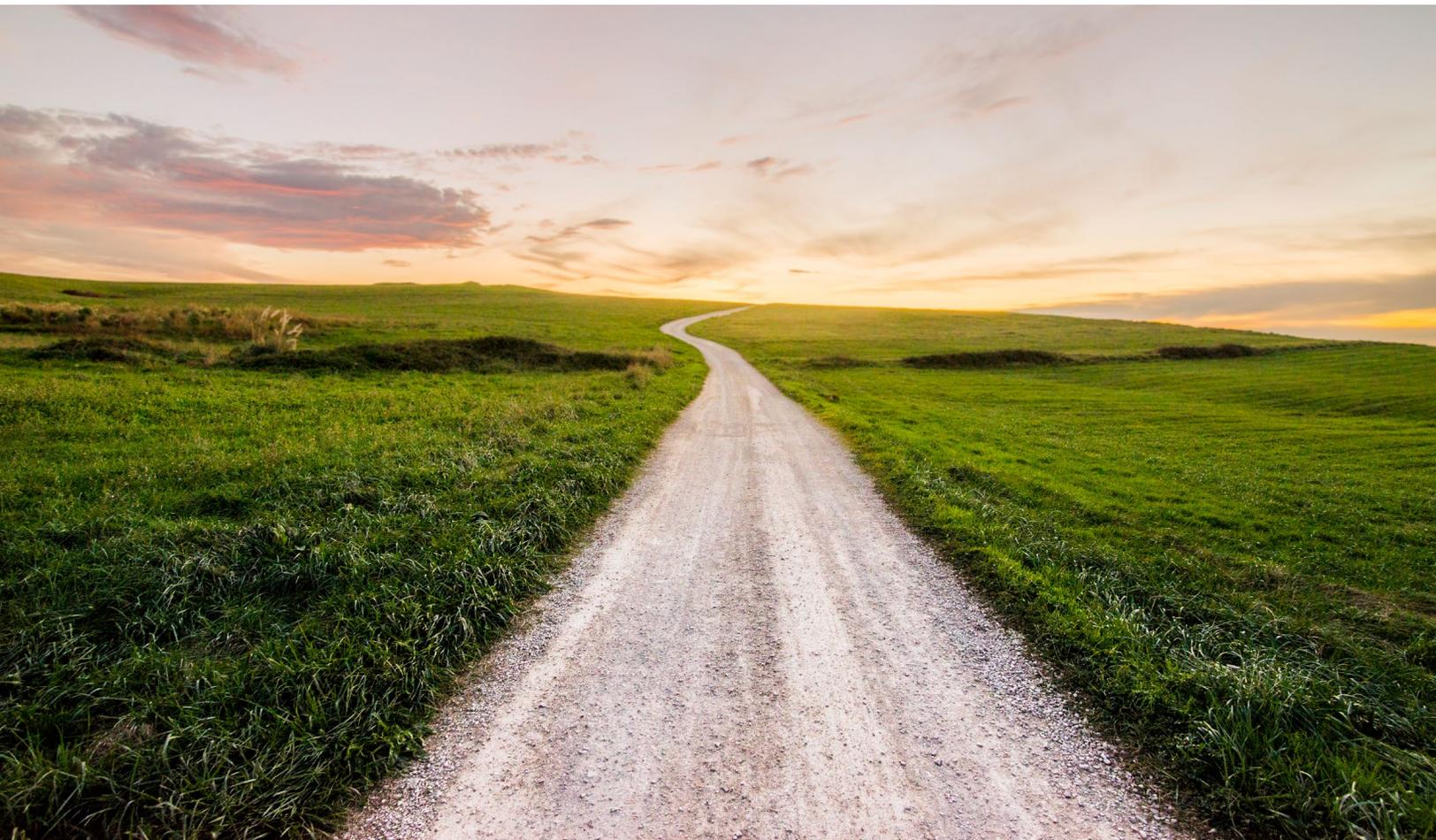
Não importa se sua nova política de viagem esteja funcionando bem ou sua relevância para as necessidades de seus viajantes hoje, você não pode simplesmente defini-la e fazer outra coisa.

“Você precisa considerar as viagens como um processo de melhoria contínua, porque não há mais normalidade”, disse Dion. “A única coisa normal é a mudança”.

Continue estudando seus dados, coletando feedback dos viajantes e refinando seu programa e política, acompanhando a evolução das necessidades e dos objetivos da empresa.



Para obter mais informações sobre como a SAP Concur pode lhe ajudar a reinventar e simplificar seu programa de viagens com inovação contínua, [visite-nos on-line](#) ou entre em contato com seu executivo de contas.



FONTES:

- ¹ SAP Concur, [Preparing for Gen Z and Gen Alpha: How Younger Generations Will Change Business Travel and Expense Management](#) (Preparação para a geração Z e a geração Alfa: como as gerações mais jovens mudarão a gestão das viagens de negócios e das despesas), 2023
- ² <https://www.forbes.com/sites/servicenow/2022/11/15/when-it-comes-to-tech-gen-z-workers-have-issues/?sh=76ec5f344b03>
- ³ <https://www.bls.gov/news.release/pdf/disabl.pdf>
- ⁴ <https://www.statista.com/statistics/1227390/number-of-countries-that-criminalize-homosexuality/>
- ⁵⁻⁶ <https://www.gbta.org/podcast-a-global-view-of-female-business-traveler-safety-episode-2/>
- ⁷ [Global Business Traveler Survey \(Pesquisa global com viajantes de negócios\)](#), SAP Concur e Wakefield Research, junho de 2024

Saiba mais em concur.com.br

US_EN_WP_ALL_OUTCOMES-EVOLUTION-OF-TRAVEL_ENTSS_0824

© 2024 SAP SE ou empresa afiliada da SAP. Todos os direitos reservados. Consulte o Aviso Legal em www.sap.com/legal-notice para obter os termos de uso, isenções de responsabilidade ou restrições relacionadas aos materiais da SAP para o público em geral.

