

Gerenciando Cada Milha

Como obter maior retorno sobre o
investimento em Viagens & Despesas

Índice

Prefácio	5
Sumário Executivo	7
1. Introdução	9
2. Objetivos Estratégicos para a Gestão de Gastos em T&E	11
3. Práticas atuais de Gestão de Gastos em T&E	13
4. Contribuição da área de TI para T&E e prioridades para o futuro	21
5. Conclusão	23
Apêndice: Metodologia	25



Prefácio

O mundo atual é rico em oportunidades de crescimento e expansão. Viajar a negócios é fundamental para abrir essas oportunidades, na medida em que buscamos construir relacionamentos, desbravar novos mercados e descobrir novas formas de trabalhar.

Aqueles de nós que viajam frequentemente a negócios reconhecem o valor intrínseco de fazê-lo. Estar mais próximo de clientes e parceiros, ser inspirados por novas ideias e ampliar os horizontes culturais são todos instrumentos para direcionar um melhor desempenho nos negócios.

No entanto, [quantificar o valor das viagens corporativas](#) continua sendo um desafio importante para muitas organizações. Neste relatório, a London School of Economics and Political Science (LSE) apresenta o argumento para se assumir uma abordagem mais holística e estratégica na gestão de viagens e despesas e oferece um modelo de referência para melhorar tanto o retorno quanto a medição desse retorno sobre as viagens corporativas.

Encomendamos este relatório porque estamos empenhados em capacitar as organizações e os indivíduos a obterem o máximo proveito das viagens corporativas, assegurando uma experiência simples, agradável, tranquila e produtiva.

Em conjunto com nossos clientes, estamos redefinindo as viagens corporativas globais, fornecendo às organizações conhecimento, informações e ferramentas flexíveis para atender às suas necessidades, oferecendo suporte total ao viajante em termos de *Duty of Care* e construindo uma experiência mais responsiva. Nossa missão é simplificar o complexo, removendo os desafios da gestão de viagens & despesas para que possamos todos usufruir dos benefícios.

Embora obviamente não exista uma solução única que se adapte a todas as organizações, ao dar uma visão estratégica sobre a gestão de viagens e despesas, a LSE oferece uma perspectiva independente sobre como gerenciar cada milha quando se trata de viagens corporativas.

Aguardamos ansiosos suas opiniões sobre este relatório e trabalharemos juntos para construirmos programas de viagens corporativas mais inteligentes que funcionem para a sua empresa e para seus viajantes.



Decius Valmorbida
*Senior Vice President, Travel Channels,
Amadeus IT Group*



Arlene Coyle
*CCO and Global Head Corporate
Solution Sales and Marketing*

Sumário Executivo

Um modelo abrangente para a gestão de T&E é essencial para maximizar seu valor

As Viagens e suas despesas relacionadas (T&E) são uma importante linha de gastos para muitas empresas. Apesar disso, os processos de melhores práticas são muitas vezes ignorados ou mal aplicados, acarretando ineficiências nos gastos e na produtividade, limitações na visão estratégica da gestão de viagens e funcionários frustrados.

Esse não é o caso das despesas corporativas em outras áreas. Este estudo fornece pesquisas e informações sobre como as empresas podem abordar T&E de forma mais estratégica, implementando um abrangente modelo informatizado de modo que os benefícios possam ser maximizados tanto para a empresa quanto para o viajante.

Depois de entrevistas com os tomadores de decisão em grandes empresas, ficou evidente que uma série de prioridades estratégicas sustenta os programas de T&E, porém, somente ao implementar uma abordagem mais estruturada essas prioridades poderão ser entregues e o verdadeiro valor das viagens para o desempenho dos negócios poderá ser mensurado e melhorado.

Gestão proativa por meio da automação e TI promove benefícios significativos

O estudo considera que a gestão proativa de T&E, utilizando processos de melhores práticas e sistemas automatizados de TI, um impacto significativo pode ser obtido: o custo de processamento de uma operação pode ser reduzido em mais da metade;¹ mais de 10% de economia pode ser obtida com o uso de uma ferramenta on-line de reservas;² a satisfação dos funcionários pode ser melhorada;³ a identificação de fraudes pode ser 20% superior em relação ao uso de relatórios de despesas em papel; entre outros.

Esta pesquisa apresenta um modelo para a gestão de gastos em T&E composta por três etapas:

- 1) Definição da estratégia de T&E
- 2) Otimização dos processos de gestão de gastos em T&E
- 3) Informatização dos processos de T&E

Os processos de gestão de gastos em T&E englobam cinco atividades, viabilizadas pela TI: Conteúdo Estratégico de T&E e Compras, Suporte ao Viajante e Duty of Care, Gestão de Despesas, Análise de Dados e *Feedback*. Utilizando essa estrutura, foram coletadas informações a partir de entrevistas com 19 CxOs e 7 executivos de RH de grandes empresas de nível internacional para rever as práticas atuais em gestão de T&E e identificar oportunidades de melhoria no retorno sobre o investimento (ROI).

1 <http://www.cfoedge.com/resources/articles/cfo-edge-expense-reporting.pdf>

2 Amadeus. 2015 European Travel and Business Expense Analysis

3 JP Morgan (2010). Corporate T&E Spend Benchmarks: Spend Metrics that Highlight Winning Performance.

Os programas de T&E devem estar alinhados com as prioridades estratégicas de toda a empresa

Seis prioridades estratégicas foram identificadas nas entrevistas com a gerência executiva: *crescimento* para os CEOs; *eficiência* e custos para os CFOs/CPOs; pessoas para os CHRs; e *gestão de riscos e custos* para os CIOs. As prioridades estratégicas informam as prioridades funcionais para T&E. A proposição de valor para o funcionário foi entendida como um componente importante do “bem-estar” organizacional e do desenvolvimento dos funcionários.

As empresas estão ignorando as boas práticas em T&E

As entrevistas revelam, de forma predominante, uma propensão para ignorar as boas práticas de T&E nas etapas de *conteúdo* estratégico e de compras de viagens. As boas práticas ignoradas incluem exigir a conformidade com os processos por meio de um canal de compras gerenciado; garantir visibilidade suficiente dos gastos para permitir o *sourcing* estratégico; estabelecer a gestão da demanda habilitada via ‘aprovação inteligente’; e incentivar a utilização do cartão corporativo. Ignorar essas boas práticas resulta na perda de oportunidades de economia em T&E e num ROI abaixo do ideal.

As empresas não devem utilizar as despesas como uma maneira de gerenciar requisitos de viagens corporativas

Um dos achados mais significativos das entrevistas foi a excessiva confiança na etapa de despesas como forma de gerenciar T&E na organização. Apesar dos investimentos significativos em soluções de T&E por muitos CxOs entrevistados, a Gestão de Despesas foi vista como uma fonte de ‘frustração para o usuário’ e um ‘aborrecimento administrativo e gerencial’. Otimizar o ROI exige a implementação de boas práticas nas etapas anteriores para reduzir a complexidade na Gestão das Despesas e cuidar dos recursos faltantes. Da mesma forma, o sistema da análise de dados e de *feedback* entre a etapa de despesas e conteúdo de T&E é menos eficiente do que poderia ser, na ausência de práticas sólidas de *sourcing* e de compras em T&E.

TI é vista como importante facilitadora na melhoria dos programas de T&E

A pesquisa identificou a área de TI como uma importante facilitadora dos recursos de T&E. Cerca de 60% dos executivos estavam considerando a possibilidade de mudanças em seus sistemas de T&E para os próximos 1 a 3 anos. Eles identificaram recursos futuros possibilitados pela área de TI em reservas, despesas, análise de dados e relatórios.

A obtenção de um ROI superior em T&E exige boas práticas durante todo o processo de gestão de gastos, com ênfase especial nas etapas iniciais. Quando a gestão de gastos em T&E adere às boas práticas por todo o processo, os benefícios para a organização e para o funcionário podem ser significativos.

1. Introdução

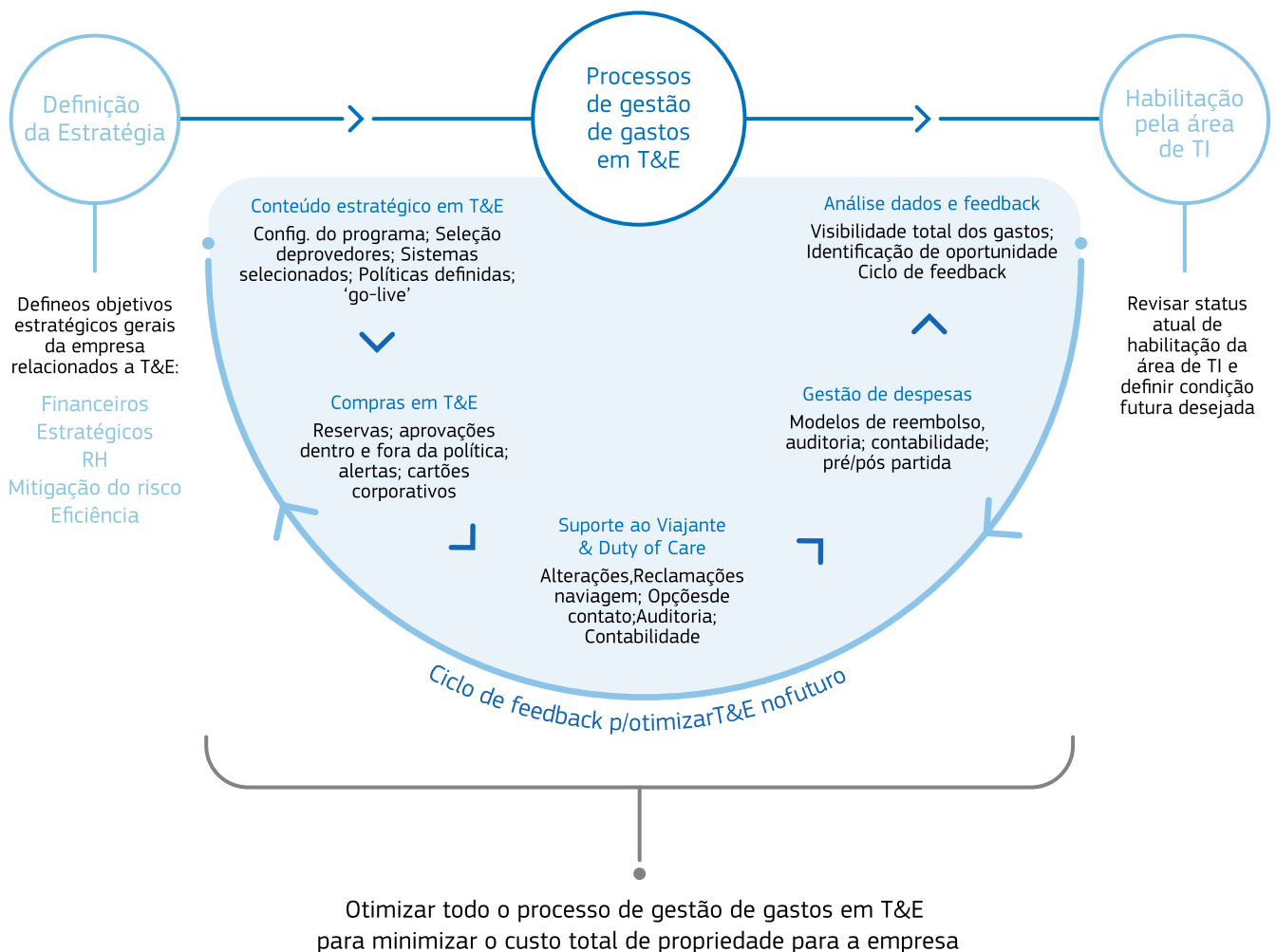
“Acertar em T&E não significa apenas instalar uma solução. Quem dera fosse só isso.”

COO, UE, Corporate

Esta pesquisa se concentra no “que e como” da gestão de gastos em T&E ‘separando as camadas organizacionais’ por meio de entrevistas com um grupo multifuncional de 26 executivos seniores em empresas em quatro regiões: GB, UE, Ásia/Índia e EUA. Em alguns casos, ocorreu uma avaliação interna adicional. A pesquisa avaliou a gestão de viagens na organização utilizando uma ferramenta de gestão de gastos em T&E representada na figura 1. A investigação ocorreu em três etapas:

- 1) Definição da estratégia de T&E
- 2) Otimização dos processos de gestão de gastos em T&E
- 3) Habilitação dos processos de T&E pela área de TI

Figura 1 Ferramenta de Gestão de Gastos em T&E



As seções subsequentes deste estudo acompanham a estrutura investigativa desse modelo. É realizada uma avaliação inicial das prioridades estratégicas do CxO e do papel que T&E desempenha para apoiá-las. Cinco áreas de atividade que compõem o processo de gestão de gastos em T&E são revistas posteriormente, incluindo Conteúdo estratégico em T&E, Compras em T&E, Suporte ao Viajante e Duty of Care, Gestão de Despesas, Análise de Dados e *Feedback*. Em seguida, é realizada uma revisão das prioridades da área de TI no apoio a T&E solicitado pelos CxOs em Reservas, Despesas, Análise e Relatórios. A pesquisa é concluída com recomendações sobre a implementação de boas práticas, identificando inúmeras áreas onde, se adotadas, podem melhorar o *ROI* do investimento em T&E.

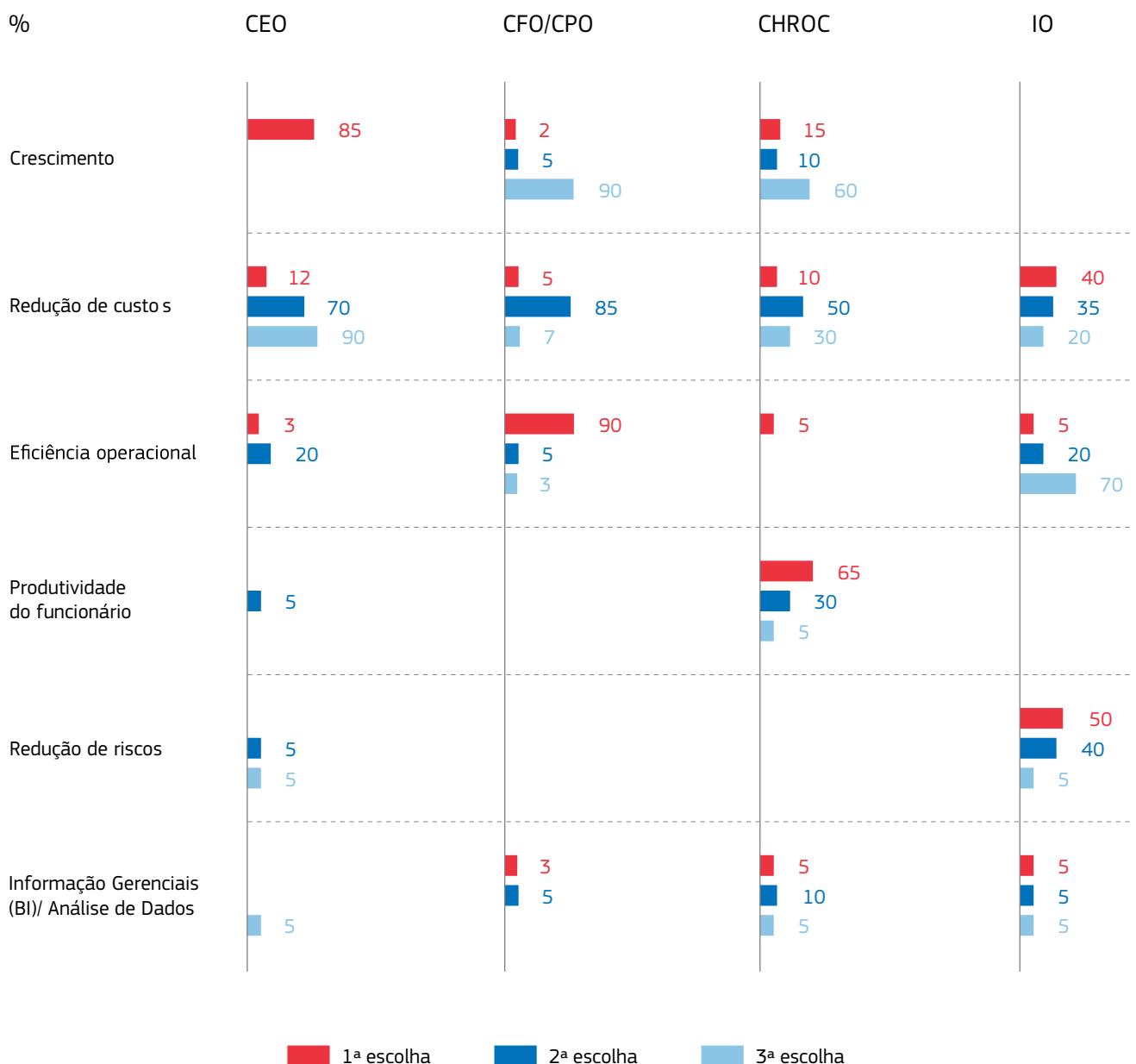
2. Objetivos Estratégicos para a Gestão de Gastos em T&E

“Os objetivos financeiros impactam todas as atividades organizacionais, inclusive T&E.”

CEO, GB, Corporate

Seis prioridades estratégicas foram identificadas a partir de entrevistas com a gerência executiva. A distribuição das respostas reflete a natureza multifuncional de T&E na organização. Cada função da gestão executiva descreveu prioridades específicas, com a consolidação dessas representando as prioridades estratégicas da organização. A tabela 1 descreve as prioridades estratégicas compartilhadas nas entrevistas pelos CxOs.

Tabela 1: Objetivos estratégicos dos CxOs para a gestão de gastos em T&E



Os resultados indicam que:

- 1) O crescimento é a prioridade na gestão de T&E para os CEOs
- 2) As prioridades estratégicas dos outros CxOs refletem os papéis das funções (*financeiro* para CFO, *funcionários* para RH, custo e gestão de risco para CIO)
- 3) A proposição de valor para o funcionário é uma preocupação importante, sendo identificada pelos beneficiários como um fenômeno recente em comparação com outras áreas

Os CEOs entrevistados ressaltaram o crescimento como a prioridade mais importante relacionada à gestão de gastos em T&E. Isso inclui apoio na realização dos objetivos de negócios, como assegurar que os recursos de vendas possam atender rapidamente os principais clientes, sem demora. T&E foi visto pela maioria dos CEOs como uma ferramenta estratégica. Os objetivos secundários dos CEOs refletem as prioridades de custo e de eficiência operacional. Isso é evidenciado por uma pesquisa que confirma que o principal motivo das empresas gastarem em viagens é conquistar e desenvolver clientes, respondendo por 56% dos orçamentos de viagens.⁴

As respostas dos outros executivos refletiram suas responsabilidades funcionais dentro da organização. Os CFOs demonstraram se concentrar mais na eficiência operacional e minimização do custo. Em contrapartida, os CHRs se concentraram na produtividade dos funcionários como o objetivo principal. Os objetivos primários dos CIOs/COOs se concentraram na minimização dos riscos e redução dos custos. Em resumo, as entrevistas revelam que os CxOs se concentram em atingir um equilíbrio dentro da organização, em meio aos vários requisitos.

A proposição de valor para os funcionários foi percebida como um componente importante do 'bem-estar' organizacional e do desenvolvimento dos funcionários. Mais de 30% dos entrevistados gostaria de utilizar as viagens para promover a retenção. T&E também foi destacada por muitos executivos como um suporte a práticas de trabalho flexíveis como o trabalho remoto. Além disso, novos recursos tecnológicos como fazer o upload das despesas via celular para funcionários remotos e outros resultaram em ganhos de eficiência e melhoraram o estado de ânimo dos funcionários.

“Não se trata de reduzir uma linha de custo na conta do resultado; trata-se de apoiar o negócio.”

CEO, Corporate, UE

“Viagens e experiências internacionais estão sendo cada vez mais solicitadas, mas não conseguimos isso com facilidade para muitos funcionários devido à inflexibilidade de nossos orçamentos e processos.”

Diretor de RH, GB,
Corporate

⁴ <http://www.amadeus.com/web/binaries/1333095678090/blobheader=application/pdf&blobheadervalue1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D2015-European-business-travel-and-expense-analysis.pdf>

3. Práticas atuais de gestão de gastos em T&E

As subseções seguintes descrevem as boas práticas e as práticas atuais de gerenciamento em todos os processos de gestão de gastos em T&E. As entrevistas indicam uma propensão a ignorar as boas práticas nas etapas de conteúdo estratégico e de compras em T&E. Isso resulta na perda de oportunidades de economia e em melhorias abaixo do ideal no retorno sobre o investimento, além de afetar os processos subsequentes.

Uma das descobertas mais significativas das entrevistas foi o excesso de confiança na etapa de despesas como forma de gerenciar T&E na organização. Apesar dos investimentos significativos em soluções de T&E por muitos dos CxOs entrevistados, essa etapa foi vista como fonte de ‘frustrações para o usuário’ e como um ‘descontentamento administrativo e gerencial’. Da mesma forma, o sistema de análise e feedback entre a etapa de despesas e de *sourcing* em T&E é menos eficiente do que poderia ser, na ausência de práticas sólidas de *sourcing* e de compras em T&E.

3.1 Sourcing estratégico em T&E

Por meio do processo de *sourcing* estratégico em T&E as empresas revisam periodicamente seus gastos em T&E, identificam oportunidades e obtêm economia no custo total de propriedade em T&E. Elementos de boas práticas de *sourcing* estratégico em T&E incluem: plena visibilidade dos gastos em T&E; revisão periódica da base de gastos para identificar oportunidades de *sourcing* (consolidação de gastos, negociação de preços, gestão da demanda, etc.); uma política de viagens para direcionar o gerenciamento da demanda; e um processo gerenciado que ajude a direcionar a economia identificada e a otimizar os custos de processo.

“A conformidade com a política significa economia, visibilidade das viagens e custos mais baixos.”

CEO, EUA, Corporate

O foco predominante observado nesta etapa do processo de gestão de gastos foi o estabelecimento e o cumprimento de uma política formal de viagens. A política foi identificada como uma das ferramentas mais necessárias no controle dos gastos diretos e indiretos em T&E. Contudo, os CxOs reconhecem as limitações na implementação deste objetivo: em média, as taxas de conformidade ficaram entre 80-85%. Os principais fatores de não-conformidade identificados incluíram falta de pré-aprovação (quando necessária) e inobservância dos requisitos de voos e das diretrizes de acomodação. A conformidade pode render benefícios significativos para a organização: empresas com taxas de conformidade com a política de viagens superiores a 80% conseguem reduzir o custo indireto total por viajante em até 23%, em relação às empresas com baixas taxas de conformidade.⁵

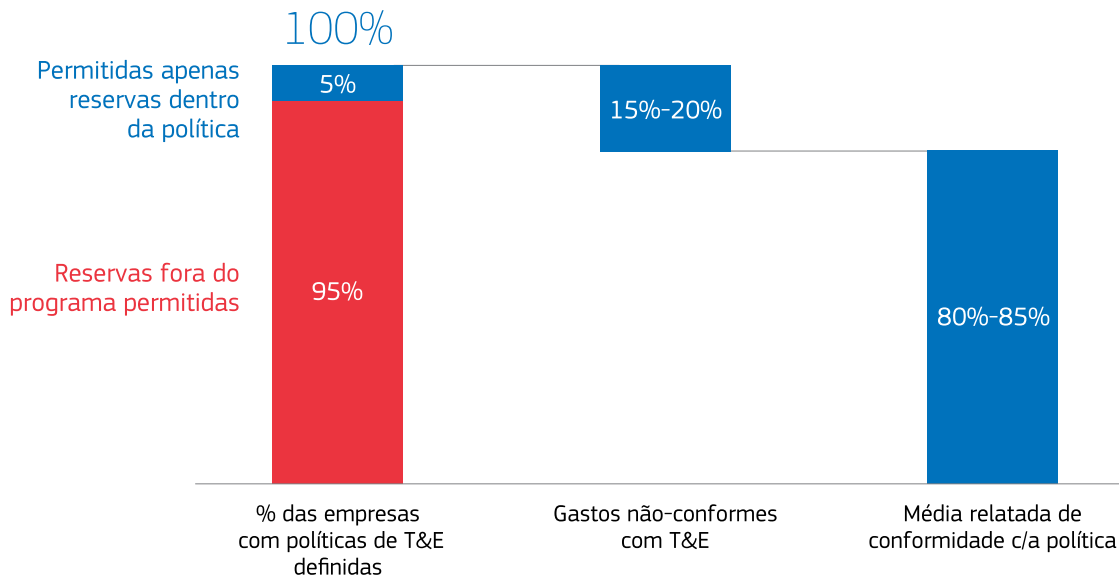
“Não há dúvida de que podemos maximizar a economia em T&E se todos cumprirem com a política. Contudo, essa não é a realidade.”

CFO, GB, Corporate

Somente cinco por cento das empresas exigiam reservas gerenciadas. Os CxOs salientaram que a gestão das viagens possibilita um nível mais alto de conformidade do que de outra forma, com 84% contratando uma grande Empresa de Gestão de Viagens (TMC) para apoiar o programa de gestão de viagens e o restante utilizando uma agência de viagens externa local (TA).

⁵ Ibid

Gráfico 2: Oportunidades de sourcing em T&E



100%

dos entrevistados tinham políticas de T&E definidas, mas 95% permitiam reservas fora da política

80%

dos entrevistados não tinha acesso suficiente às informações dos gastos para *sourcing* T&E

60%

dos entrevistados sentia falta de ferramentas necessárias para gestão de demanda em T&E

As seguintes falhas foram observadas nas práticas atuais versus melhores práticas:

_'Conformidade com o processo': 95% das empresas permite que os viajantes reservem fora do programa. Essa abordagem da reserva invalida vários controles de *sourcing* em T&E disponíveis (ex.: consolidação dos gastos, gestão de demanda, otimização de custos). Exigir a conformidade com o processo representa uma oportunidade importante ainda desconsiderada por muitas organizações.

_'Análise' (incluindo *identificação* dos gastos): As boas práticas em decisões de *sourcing* em T&E devem incluir a análise detalhada de gastos abrangendo gastos por 'produto' (tipo de viagem), custo total e outras informações de gestão de custos.⁶ Mais de 80% dos entrevistados não acreditava que essas informações estavam disponíveis no nível exigido para maximizar a economia, mas que eram 'suficientes' para ajudar com as decisões de compra em T&E, embora de forma lenta e com detalhes limitados.

_'Implementação' (incluindo *gestão de demandas*): A gestão de demanda exige análises precisas, sistemas de relatórios e de feedback para iniciar as mudanças em tempo real e gerar economia por meio de um sistema de compras proativo em T&E.⁷ Cerca de 60% dos entrevistados acreditava não ter os elementos necessários para maximizar essa oportunidade de ponta a ponta, mas apenas obtinha alguns benefícios. Mais da metade estava implementando mudanças na área de TI e nos processos para maximizar essa oportunidade.

6 <http://supplychain.broad.msu.edu/files/2011/09/stegner.pdf>

7 Nair, P.R y *, Anbudayasankar,S.P. (2016) An Investigation on the benefits of ICT deployment in Supply Chain Management (SCM). Indian Journal of Science and Technology. páginas: 1-7; Vol 9 (30).

Os CxOs destacaram a implementação de várias boas práticas em sourcing para T&E, enquanto buscavam melhorar os processos de gestão de viagens:

- _ Exigir o uso da ferramenta de reserva on-line, reconhecendo que haverá algumas exceções
- _ Exigir a pré-aprovação de todas as reservas
- _ Exigir a conformidade com a política
- _ Reduzir ou proibir reservas fora do programa ou fornecer, obrigatoriamente, o registro dessas

3.2 Compra de T&E

“A economia mais fácil envolve pessoas comprando via canais da empresa.”

CFO, GB, Corporate

As melhores práticas no processo de compras em T&E podem ser compreendidas por meio da analogia com a compra de um computador pessoal para um funcionário: um processo que de modo geral é rigorosamente estruturado pelas empresas para maximizar o valor da despesa. O processo se inicia com os funcionários emitindo uma solicitação de viagem, em muitos casos depois de uma seleção a partir de uma ferramenta de reservas de autosserviço. Isso se assemelha a funcionários fazendo o pedido do equipamento PC por meio de um catálogo de *e-procurement* com autosserviço. Depois de emitir a solicitação de viagem, essa segue para aprovação pela gerência (quando necessária), análoga à emissão de um pedido de homologação de um PC.

Na sequência da aprovação pela gerência, a solicitação de viagem avança para a função de compras onde o equivalente a uma ‘Ordem de Compra’ (PO) para um PC é criada, sempre iniciada automaticamente quando a TMC emite documentação de viagem ou uma confirmação de reserva. O faturamento ocorre em seguida. Isso equivale ao pedido do PC sendo enviado pelo fornecedor e ao registro posterior da confirmação de recebimento do pedido quando ele é entregue e a nota fiscal do fornecedor é processada por Contas a Pagar.

As entrevistas indicam que nas compras em T&E muitas vezes essas práticas são ignoradas. As principais oportunidades perdidas incluem:

- 1) Instituir um canal de compras gerenciado para consolidar os gastos, incluindo reservas que não são registradas diretamente no momento
- 2) Adotar um processo de ‘aprovação inteligente’ que garanta o cumprimento da política
- 3) Utilizar cartões de crédito corporativos para registrar os gastos, com dois terços das empresas oferecendo cartões corporativos aos funcionários, mas somente 10-15% dos funcionários aderindo a essa opção

A pesquisa indica que a ausência dessas melhores práticas poderia provocar prejuízos à redução de custos e aos ganhos de eficiência: empresas que seguem uma política integrada de melhores práticas podem reduzir os custos de viagem em algumas categorias importantes, como aéreo, na faixa de 10%⁸-20%⁹ abaixo da média da indústria. Análises internas em várias organizações entrevistadas indicam que a adesão às melhores práticas em T&E fornecem também informações precisas e atualizadas para relatório e análise, permitindo a integração de sistemas de *feedback* automatizados e a melhoria das informações disponíveis para o Suporte ao Viajante e Duty of Care.

8 http://www.egencia.com/docs/Seven_Cost_Saving_Strategies.pdf

9 <https://www.runzheimer.com/sites/default/files/whitepaper-visibility-insight-leads-to-better-cost-control.pdf>

Instituindo um canal de compras gerenciado

A instituição de um canal de compras gerenciado foi vista pelos CPOs como um dos modos mais prontamente disponíveis para permitir a economia de custos: 15-20% de todas as reservas não aderem a nenhuma forma de reserva gerenciada, levando à perda de economia. As entrevistas indicam três oportunidades de ROI perdidas:

- 1) Melhores descontos por volume por meio da consolidação dos gastos
- 2) Aumento dos gastos 'conforme contrato' para melhorar os descontos por volume apurado, incluindo a obtenção de descontos baseados em metas específicas de gastos/volume
- 3) Melhoria da qualidade das análises que podem fornecer um sistema de feedback para facilitar ainda mais as decisões de *sourcing* em T&E.

O processo de compras em T&E reflete gastos fora do programa que geralmente não são tolerados por outros processos de compras mais rigorosos, como a compra de PCs por funcionários. A falta de conformidade com os canais de compra gerenciados é análoga à compra de PCs, pelos funcionários, de algum fornecedor fora do canal preferencial e perdendo os descontos disponíveis para a organização. Outro paralelo seria o 'traga seu próprio dispositivo' (em inglês, BYOD), uma tendência que 40% dos CxOs citou como crescente dentro de suas organizações. O BYOD foi destacado como um exemplo de 'flexibilidade dentro da governança'. O BYOD proporciona flexibilidade ao funcionário, reduz o custo de capital na compra de telefones adicionais para a empresa e é gerido na estrutura de governança de TI da empresa, principalmente no que diz respeito à segurança.

"Contratamos a melhor TMC, conseguimos as melhores negociações em viagens, investimos em sistemas e políticas, e mesmo assim eles não utilizam o sistema".

CPO, UE, Corporate

Um terço dos executivos indicou que o uso de um único dispositivo móvel pelos funcionários para tarefas pessoais e de trabalho, incluindo T&E, pode melhorar as compras em T&E pela utilização desse canal gerenciado. No processo, o suporte ao viajante e o duty of care foram sinalizados como aperfeiçoados. No entanto, as reservas móveis representaram em média apenas 11% do total de reservas.

'Aprovação inteligente'

A capacidade de adotar a 'aprovação inteligente' da viagem foi identificada pela maioria dos CEOs como importante para apoiar os objetivos de crescimento. Além disso, a maioria dos CFOs e CPOs identificou uma maior automação via 'aprovações inteligentes' como fator importante na obtenção de custos de operação mais baixos, maior precisão e menor carga administrativa e frustração.

Um exemplo de aprovação inteligente identificado ocorre quando a solução de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) está integrada ao sistema de T&E. A integração permitiria a aprovação automática das solicitações de viagem dentro de uma tolerância de viagens definida em relação às contas/clientes específicos. O resultado seria uma solicitação de viagem rápida e totalmente monitorada que poderia também pode ser cobrada diretamente da área devida, ou via cartão de crédito (processamento direto). Outro benefício da ligação com o CRM seria oferecer a visualização das despesas e viagens relacionadas à atividade da conta em questão, solicitado por 30% dos CEOs e por mais de 80% dos CFOs.

O uso da aprovação inteligente e do processamento direto das solicitações aprovadas contrasta com o processo existente. Quando a pré-aprovação é necessária para todas as viagens (37%), ela ocorre um nível acima do funcionário. Para viagens fora da política, 47% respondeu que a aprovação um nível acima do funcionário seria suficiente, enquanto 32% indicou que a aprovação pelo Head da área seria necessária.

Cartões corporativos

Mais de dois terços das empresas ofereceram a opção de um cartão corporativo aos funcionários, mas a adesão foi de cerca de 15%, em média. Dez por cento desse total foi contabilizado devido a utilização obrigatória dos cartões corporativos para viagens. Apenas 26% das empresas entrevistadas usam um cartão central para reservar grandes categorias de viagem, principalmente aéreo. Trinta e dois por cento das empresas permite o relatório de despesas de voos pagos em cartões pessoais antes da partida, levando a mais solicitações de reembolso de despesas do que se um cartão central tivesse sido utilizado, e também maior possibilidade de fraude (ex.: reservar e cobrar o gasto com de um voo, e depois obter reembolso pela companhia aérea).

As entrevistas enfatizaram inúmeros benefícios importantes no uso de cartões corporativos para a gestão de T&E, desde que todas as outras garantias necessárias e adequadas estejam em vigor para assegurar que esses cartões sejam utilizados apenas para despesas de viagem autorizadas e aprovadas:

- 1) Integração com a TMC e com a área de Contabilidade/Financeiro para facilitar a reserva, cobrança e relatórios de viagem integrados
- 2) Integrar as despesas diretamente ao perfil de viagem do funcionário com uma única fonte de pagamento da empresa
- 3) Utilização de uma 'ferramenta compatível' de auditoria que integre a reserva ao pagamento, permitindo maior autonomia aos funcionários e associando o gasto ao pagamento
- 4) Fornecendo um sistema de feedback entre despesas e sourcing de T&E

"As pessoas não querem abrir mão de acumular pontos em seus cartões pessoais, incluindo nossos executivos"

COO, UE, Corporate

O uso do cartão de crédito corporativo pode refletir uma das boas práticas do modelo de compra de um PC por meio de uma fonte de pagamento que associa os gastos aos pedidos de compra e permite a execução de forma automatizada. Esse processo automatizado de contas a pagar pode reduzir significativamente os custos da operação e fraudes eliminando a necessidade de revisar cada fatura manualmente. O uso de cartões corporativos para viagens produz um sistema fechado semelhante por meio da associação da reserva original e melhoria dos relatórios. As entrevistas revelam que os obstáculos a uma maior aceitação dos cartões corporativos não são técnicos ou estruturais, mas culturais.

3.3 Suporte ao Viajante e Duty of Care

A etapa de viagem é uma das mais desafiadoras no processo de gestão de viagens. Os funcionários estão longe de suas casas e não raro incorrem em despesas maiores e em espécie, que não podem ser submetidas a um processo de aprovação. O feedback destacou que desafios logísticos podem afetar a forma como os funcionários fazem alterações durante as viagens, incluindo falta de conectividade e acesso a ferramentas de viagem; diferenças de fuso horário; e dificuldade em localizar a gerência. Os CxOs estimam que mais de 80-85% dos funcionários fizeram alterações durante as viagens por meio de reservas fora do programa, com a maioria das 'alterações padrão' feitas on-line, e uma minoria via telefone. Os 10-15% restantes das mudanças ocorreram via portal da empresa gerido por uma TMC. Foi estimado que mais de 90% de alterações de viagem foram debitadas em cartões de crédito pessoais.

As entrevistas indicam que as empresas envolvidas em boas práticas utilizaram uma política de viagens clara e bem transmitida que foi aplicada de forma coerente e articulada, inclusive quando exceções foram permitidas. Os executivos entrevistados acreditam que o conhecimento da política de viagens pelos funcionários, incluindo sobre alterações durante a viagem, é essencial para a otimização de T&E.

"Se você estiver preso no meio do nada fora do país às 2h da manhã, horário da GB, e precisaria estar em outro lugar, você apenas toma uma atitude; nós esperamos isso"

COO, UE, Corporate

Mais de 80% dos CxOs indicaram que a criação de um ‘contrato cultural’ com os funcionários é essencial na promoção do comportamento responsável do viajante juntamente com o equilíbrio do controle para decisões em viagem que estão nas mãos dos funcionários, incluindo as condições em que exceções à política poderiam ocorrer. Boas práticas em T&E são baseadas na ‘confiança’ e em uma cultura corporativa facilitadora. Isso incluiu a aplicação coerente da política de viagens e a capacidade dos funcionários de tomar decisões durante a viagem, com o reconhecimento pelos CxOs de que as alterações em trânsito estão mais sujeitas a incluir alterações fora política do que a média.

Todos os CxOs indicaram que se comprometeram com o requisito legal de duty of care para colaboradores que viajam, e lutaram para ir além. Setenta por cento destacou que, atualmente, o duty of care do funcionário se concentra mais na organização que antes, no passado. Mais de dois terços confirmou que sua empresa tinha um plano de duty of care em vigor que oferecia:

- 1) Alertas de viagem antes da partida para países de alto risco
- 2) Monitoramento do funcionário diariamente pelo RH ou área de Viagens
- 3) Detalhes de contato de emergência para determinados gestores da empresa

3.4 Gestão de despesas

Quase 90% dos entrevistados já adotaram uma solução comercial para a gestão de despesas. Apesar disso, dois terços dos executivos indicaram que o processamento de despesas é causa tanto de ‘frustração para o usuário’ quanto de ‘aborrecimento administrativo e gerencial’. Além disso, a falta de uma visão das despesas em níveis inferiores (abaixo do centro de custo) foi destacada como um gargalo contínuo e fonte de frustração.

O impacto da mudança de uma solução de despesas manual ou semi-manual em T&E para uma solução automatizada, comercial, é significativo para a organização.¹⁰ A pesquisa enfatizou que 4,6% de todos os custos diretos em processamento de despesas estão relacionados com a gestão de despesas e que a aplicação da automação, juntamente com boas práticas, pode reduzir esse custo em mais da metade, resultando em uma economia líquida de 2,5% dos custos diretos.¹¹ O uso de soluções comerciais em T&E aliado ao uso do cartão de crédito corporativo e do monitoramento das reservas pode reduzir as despesas com custos de operação em 78% e o tempo de processamento em 24%¹², além de reduzir fraudes, inclusive despesas duplicadas estimadas em 0,75% das operações.¹³ Além disso, os dados gerados podem melhorar a análise e fornecer relatórios em tempo real para possibilitar o gerenciamento proativo de T&E, podendo maximizar os sistemas de feedback e gerar novas economias em T&E.

Apesar da maioria das empresas na amostra utilizar soluções em T&E mais modernas implementadas nos últimos 5 anos e de outras estarem avaliando a substituição de suas soluções atuais para os próximos 1 a 3 anos, as despesas continuam como a principal área de frustração entre muitos CxOs. As entrevistas identificaram duas causas primárias de ‘frustração com despesas’ e de ROI abaixo do ideal em T&E:

- 1) As empresas estão gerindo o processo de T&E por meio das despesas
- 2) Algumas limitações funcionais permanecem depois que as soluções automatizadas para T&E são implementadas

“Gastos são um ‘mal necessário’: todos nós os odiamos, mas temos que gastar, se quisermos nosso dinheiro.”

Diretor de Operações, UE,
(Corporate)

“Nós não temos uma solução em T&E: temos uma série de etapas desarticuladas em gestão de viagens que culminam na maior dor de cabeça, que chamamos de ‘despesas’.”

CFO, UE, Corporate

10 Cary, J (2012). Integrating T&E into the finance function: end-to-end expense management programs, coupled with best-practices, can offer CFOs better data as well as a comprehensive picture of the company’s T&E spend. Financial Executive; pp. 68

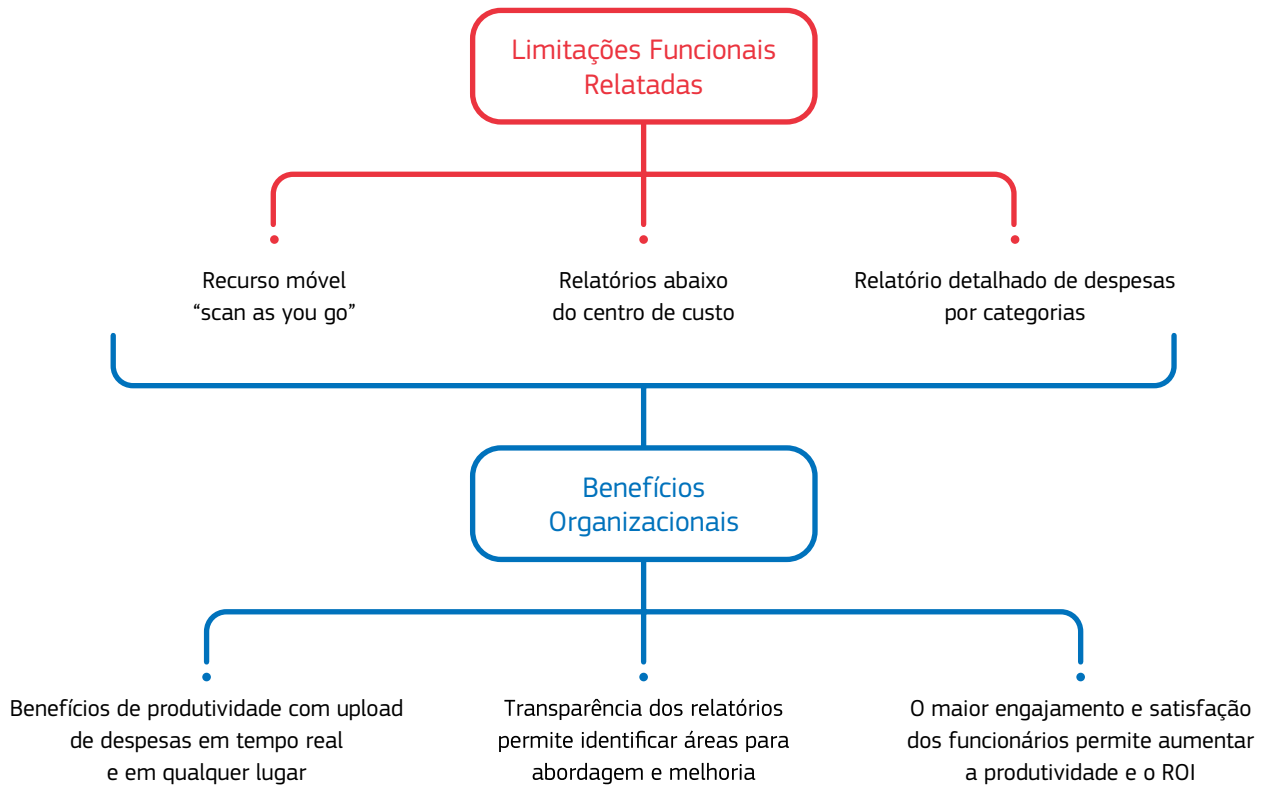
11 Certify White Paper. La importancia de la automatización de la gestión de gastos.

https://d3kjp0zrek7zit.cloudfront.net/uploads/attachment/file/5309/ImportanceOfExpenseManagementAutomation_1.pdf

12 <http://www.newbusiness.co.uk/articles/travel-advice/how-reduce-your-travel-and-expense-process>

13 <https://www.complianceweek.com/sites/default/files/OversightReport.pdf>

Figura 2: Limitações funcionais nas soluções de despesas dos entrevistados e benefícios da correção dos gargalos



“Nós e os funcionários adoramos o upload de recibos. Fico surpreso que muitos não o utilizam. Acho que é só questão de tempo até que isso se torne obrigatório, dado que todos parecem ter um smartphone hoje.”

CFO, UE, Corporate

Quando as boas práticas estão ausentes nas etapas iniciais do processo de T&E foi observado um efeito cascata que leva à dependência da etapa de despesas para o gerenciamento de T&E. Os fatores que geram complexidade ao processo de despesas incluem: envio e revisão manual de todas as despesas; falta de monitoramento das despesas devido ao uso de modos de reserva não gerenciados e a não utilização do cartão corporativo. Setenta por cento dos entrevistados citaram a utilização de ‘soluções alternativas’ em várias etapas do processo de T&E para gerenciar a complexidade existente. As soluções alternativas incluíram, dentre outras, o desenvolvimento de relatórios de despesas *ad hoc*; um processo de controle e aprovação manual conduzido por e-mail, e o rastreamento manual dos totais das despesas para avaliação em comparação com descontos mínimos e para informar futuras decisões de compras.

“Acabamos de implementar. Está decolando. Eles adoram a possibilidade de ‘fotografar e fazer o upload’ de uma despesa imediatamente.”

Diretor de RH, GB, Corporate

Trinta e cinco por cento dos entrevistados estava em processo de avaliação de novos sistemas de T&E para substituição nos próximos 12-18 meses. Os entrevistados citaram a maior complexidade na gestão dos processos de despesas existentes como um dos principais estímulos na escolha de uma nova solução. As três limitações funcionais mais citadas das atuais soluções T&E foram resumidas na Figura 2, com o fechamento desse gargalo produzindo inúmeros benefícios organizacionais.

Vinte e um por cento dos executivos indicaram que a leitura e o envio via celular das despesas eram utilizados em suas organizações. A maioria dos entrevistados identificou essa como a melhoria mais conveniente para a eficiência em operações de despesas e redução de fraudes. Os COOs e CIOs também citaram os benefícios adicionais de velocidade, armazenamento e segurança.

Todos os CFOs ressaltaram o requisito para relatórios de despesas mais detalhados além do centro de custos, e relatórios de despesas por categorias. Apenas um terço conseguiu isso no nível necessário, utilizando soluções em T&E implementadas nos últimos doze meses, em média. Na maioria desses casos, as soluções de T&E tinham sido submetidas a certo grau de personalização e integração com os sistemas de TI.

3.5 Sistema de análise e feedback em Sourcing de T&E

A análise de dados foi um dos componentes mais sistematicamente solicitados em uma solução de T&E e a área identificada com a maior carência de detalhes. Oitenta por cento dos executivos não sentia que tinha as informações necessárias para realizar um *sourcing* mais estratégico em T&E e obter economias. Cerca de 25% dos COOs indicou também que a implementação da função de análise de dados foi impedida por sistemas legados e soluções incapazes de suportar a funcionalidade necessária, ou por problemas maiores de infraestrutura.

Os CxOs destacaram o uso de soluções alternativas e de esforço manual, na ausência da análise de dados, para criar visibilidade tanto nas reservas gerenciadas quanto fora do programa:

— **Canais de reserva gerenciados:** as informações capturadas pelas TMCs utilizadas na maioria das empresas não estão integradas, resultando em falta de dados, de análise de dados e de sistemas de feedback que possam maximizar as oportunidades de sourcing em T&E.

— **Reservas fora do programa:** os dados das reservas não estão sendo capturados na maioria das empresas. Essa ausência de dados e das análises resultantes está reduzindo o potencial de economia para a compras de T&E por meio de sistemas de *feedback* manuais e automatizados.

A aplicação de melhores práticas para resolver essas carências pode criar ou melhorar os sistemas de feedback (ex.: com a função de *sourcing* em T&E) e análises de dados em tempo real. Isso pode trazer vários benefícios, incluindo: identificação automatizada de oportunidades na função de *sourcing* em T&E, baseada em padrões de viagens e demanda em tempo real; identificar o perfil das viagens dos executivos para identificar o alinhamento com os objetivos estratégicos (ex.: manutenção de contas importantes); destacar viagens em conformidade ou não com a política; e outros. A análise de dados também foi identificada pela maioria dos entrevistados como fator fundamental que permite alterações táticas e estratégicas na gestão de viagens, como compras pontuais.

As causas identificadas pelos CxOs para a ausência da análise dos dados necessários e sistemas de *feedback* refletiu o caso das despesas: falta de boas práticas anteriores à etapa de despesas e algumas limitações funcionais nas soluções automatizadas de T&E implementadas. Além disso, a abordagem fragmentada da gestão do processo de T&E resulta em silos de dados e na necessidade de consolidar os relatórios manualmente a partir de fontes diversas.

“Estamos obtendo os melhores detalhes que já obtivemos com a nossa solução de T&E atualizada, inclusive com despesas dentro e fora da política.”

Diretor de Delivery Regional, APAC, Corporate

“Sem os dados corretos não obtemos o benefício máximo em nossas compras de viagens.”

CPO, EUA, Corporate

“Se tivéssemos informações em tempo real sobre as reservas, poderíamos realizar ‘negociações pontuais’ e reduzir os custos de um itinerário, dentre várias outras áreas.”

Gerente de Viagens, GB, Corporate

“Se capturarmos dados de viagens nos pontos certos de nosso processo de T&E, podemos estabelecer sistemas automatizados dentro da empresa que resultem em melhores negociações para nossas viagens.”

COO, UE, Corporate

4. Contribuição da área de TI para T&E e prioridades para o futuro

“Fazer T&E funcionar significa fazer a área de TI funcionar.”

Diretor de Viagens, UE, Corporate

A maioria dos CxOs destacou que a participação da área de TI era necessária para maximizar as funcionalidades de T&E, com CIOs identificando as atividades de TI como alta prioridade ao implementar soluções de T&E. O *feedback* de COOs ressaltou que a implementação de grandes soluções de T&E exigiam um alto grau de colaboração com a área de TI, e-commerce, infraestrutura e outras funções de Tecnologia a fim de assegurar o alinhamento entre os requisitos da solução e a capacidade organizacional.

“Não se trata somente da área de TI não fornecer suporte a T&E: temos de trazer a infraestrutura de TI da nossa organização para o século XXI.”

Diretor de Delivery, APAC, Corporate

Cerca de 60% dos executivos entrevistados estava considerando mudanças em seus sistemas de TI e T&E nos próximos 1 a 3 anos para facilitar as boas práticas na gestão de T&E. As entrevistas indicaram várias preferências dos CxOs pela contribuição futura de TI nas áreas de reserva, despesas, análises de dados e relatórios.

Reserva

Noventa e quatro por cento dos executivos solicitou a reserva via dispositivos móveis como a mais alta prioridade da área de TI para o programa de viagens. As reservas móveis representaram em média 11% do total de reservas, enquanto 85% dos funcionários estavam utilizando celulares para realizar alguma forma de gestão de itinerário. Todas as TMCs ofereceram o recurso de reserva móvel, mas esse permaneceu baixo, com os funcionários preferindo reservar por outros canais online ou telefonando para a TMC ou, ainda, fazendo reservas fora do programa. Outra funcionalidade móvel solicitada com frequência foi a alteração de reservas via dispositivos móveis (53%).

“Gostaríamos de saber sobre isso para que possamos rastrear e utilizar os dados em negociações de sourcing em T&E, mas não tenho certeza se alguém que reserva suas próprias viagens teria tempo para fazer isso.”

CFO, GB, Corporate

O segundo recurso mais solicitado foi o de alertas automatizados para reservas com perda de economia (88%). Os CxOs indicaram uma preferência por alertas online gerados na etapa de reserva, incluindo alertas ao usuário com mensagens na tela caso fossem necessárias mais informações e a utilização dos dados de reserva para criar métricas, alertas e sistemas de *feedback*. O recurso de integrar o CRM da empresa ao processo de reserva também foi identificado por mais de 30% dos entrevistados como uma área emergente que pode agilizar e aprovar as reservas automaticamente em determinados casos (como viagens em contas especiais para prestação de serviços). Além disso, um terço dos entrevistados indicou que seu atual processo de reserva gerenciado não oferecia as informações necessárias quando as reservas eram encaminhadas para aprovação.

A terceira preferência mais solicitada para participação na área de TI (59%) entre os CxOs foi a função de captura de reservas fora do programa, como o registro de viagens reservadas dessa forma em um portal. Essa abordagem reflete as tentativas de compensar a falta de boas práticas por meio de soluções alternativas. A captura de informações manualmente foi reconhecida como um desafio.

Despesas

“Passamos horas a cada mês reunindo detalhes das despesas. Temos então que criar arquivos separados para diferentes executivos e outras áreas, e as informações não são as mais detalhadas.”

CFO, UE, Corporate

Setenta por cento dos executivos identificou a capacidade de extrair informações mais detalhadas dos gastos como a maior funcionalidade que área de TI poderia aportar à gestão de despesas. Isso inclui a capacidade de segmentar e pesquisar as despesas em nível detalhado por meio de critérios e categorias definidos como gastos em conformidade ou não, nomes dos funcionários, rotas selecionadas para viagens e outras categorias principais. A geração e exportação de dados para análise também foi salientada como uma funcionalidade importante dentro desse recurso. Mais da metade dos CFOs salientou que há uma expectativa que sua área produza vários relatórios manualmente, para que sejam utilizados para análise de despesas,

e que apesar de todo o esforço colocado nesse processo, são fornecidos apenas dados de alto nível, devido à falta de granularidade e detalhamento das despesas.

A próxima funcionalidade mais solicitada a ser habilitada pela área de TI segundo os CxOs (59%) foi o upload de despesas via celulares. Os CFOs, em especial, indicaram que isso poderia reduzir tanto o custo do processamento quanto da operação, reduzindo fraudes e suportando o sistema de feedback. Uma outra área identificada por cerca de 30% dos CxOs para intervenção pela área de TI foi a de *per diem* (diárias).

Análise de dados e relatórios

A análise de dados e os relatórios de despesas de viagem representam a área de melhorias mais amplamente solicitada para a área de TI em todas as funções dos CxOs. Os principais impulsionadores incluem:

- _ Facilitar a revisão detalhada dos custos para identificar oportunidades de economia em compras
- _ Identificação de comportamentos que requerem atenção, no nível do viajante individual e/ou do aprovador
- _ Sistemas de feedback automático para minimizar os custos de operação e suporte às compras em T&E

As boas práticas em T&E utilizam uma cadeia integrada e automatizada da etapa de reserva ao pagamento. No processo, os dados são capturados automaticamente gerando os relatórios e alertas necessários, além de outras informações.

Cinquenta e cinco por cento dos CxOs solicitou o uso da análise de dados e de relatórios para alertas sobre a viagem antes que ela ocorra, sendo que as duas categorias de relatórios mais solicitadas são:

- i) Viagens fora da política por funcionários, gerentes, centro de custo e outros critérios (53%)
- ii) Relatório de viagem dentro da política para os mesmos critérios (42%). Além disso, 41% solicitou análises para embasar o dever de cuidado para com os funcionários, incluindo alertas de viagens geradas no portal de viagens. Vinte e quatro por cento dos CxOs que buscam o recurso de alerta solicitou notificação de viagem automatizada para gerentes com viagens planejadas para países de alto risco.

Cerca de metade dos entrevistados indicou também que os relatórios e alertas habilitados pela área de TI devem ocorrer em tempo real, sendo que a funcionalidade mais citada foi gasto cumulativo versus economia realizada pela categoria de viagem (ex.: rota de voo, hotel usado com frequência, companhia aérea, etc.). O relatório dos custos de viagem de um centro de custos em comparação com seu orçamento de viagem também foi destacado por 41% dos entrevistados para rastreamento da posição líquida.

Outros 12% dos entrevistados identificaram a necessidade de informações adicionais de viagem a serem capturadas no ponto de reserva a partir de menus suspensos e caixas de marcação para permitir que análises mais padronizadas sejam capturadas e reportadas. Isso inclui solicitações fora da política que poderiam envolver a captura de detalhes adicionais para emitir alertas automatizados a um gerente, com a justificativa de que essa captura não está sendo realizada atualmente. Essa execução disso exige boas práticas de gestão de viagens para capturar as reservas via canais de viagem gerenciados e progresso automatizado de solicitações pela cadeia de atividades de T&E e que gera sistemas de *feedback* e dados. Isso pode ser utilizado para maximizar o *feedback* em *sourcing* de T&E e gerar dados precisos para geração de relatórios e análises.

“Nós, às vezes, pagamos as despesas apresentadas e um per diem, quando um funcionário solicita ambos incorretamente. Nem sempre é acidental. Atualmente contamos com a verificação manual para lidar com isso e nem sempre funciona”

CFO, GB, Corporate

“Quero saber o que estamos realmente economizando vendo meus gastos em comparação com a economia que a empresa de viagens ou meu departamento de viagens afirma estar sendo feita.”

CFO, UE, Corporate

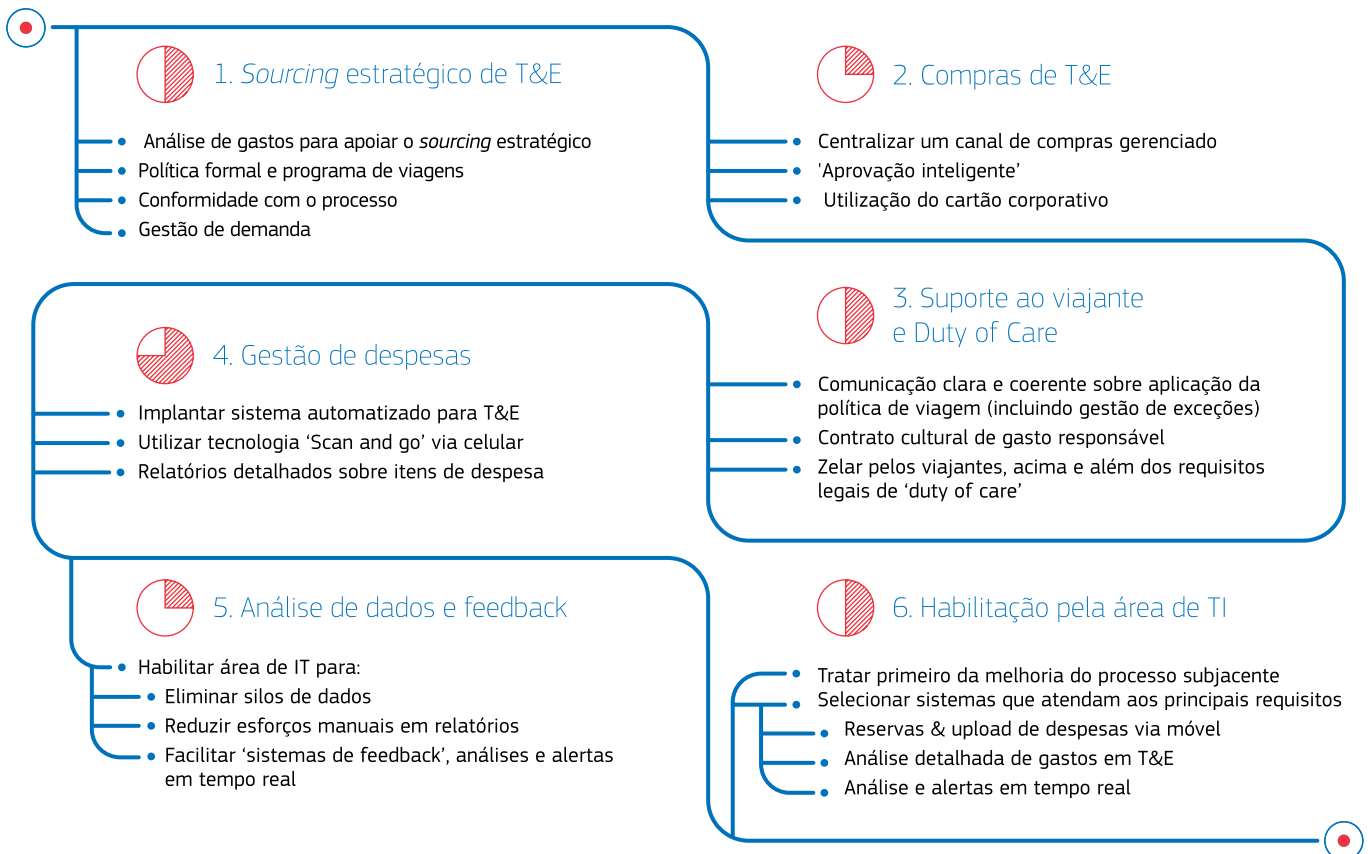
5. Conclusão

Por meio da adoção de boas práticas existem oportunidades de ROI em todo o escopo de T&E

A avaliação de T&E entre as empresas da amostra destacou os diferentes níveis de adoção de melhores práticas. CxOs confirmaram que embora soluções em T&E mais modernas tenham sido implementadas, os principais potencializadores do ROI, como a conformidade com a política, não estavam sendo seguidos. Em outros casos, as soluções legadas em T&E levaram a vários paliativos manuais e maior complexidade que minimizaram os benefícios. Discussões junto ao RH, Operações e Tecnologia permitiram uma revisão mais completa de T&E e salientaram a existência de várias oportunidades para melhorar o retorno do processo de gestão em T&E.

A Figura 3 consolida as oportunidades de melhoria do ROI para as seis áreas definidas na ferramenta de gestão de gastos em T&E e a maturidade média das práticas em cada uma. As melhores práticas foram *aplicadas na maioria* das vezes em apenas uma das cinco etapas: Gestão de Despesas. Três outras áreas descreveram algumas boas práticas aplicadas: Habilitação pela área de TI, Suporte ao Viajante e Duty of Care, e *Sourcing* em T&E. A Análise de Dados & *Feedback* e Compras em T&E mostraram práticas *não sendo aplicadas*, em sua maioria.

Figura 3: Madurez de T&E y oportunidades de maximización del ROI



Chave: Maturidade das práticas na amostra da entrevista:



Boas práticas geralmente não aplicadas



Algumas boas práticas aplicadas



Boas práticas aplicadas em sua maioria



Boas práticas aplicadas de forma sistemática

Oportunidades de melhora do ROI estão prontamente disponíveis às organizações na etapa de *Sourcing* de T&E, inclusive utilizando a análise de gastos para guiar o *conteúdo* e garantir a conformidade com a política. A melhoria do ROI em Compras de T&E pode ocorrer por meio da instituição de um canal de compras gerenciado para minimizar tanto viagens em não conformidade quanto fora do programa de reservas, pela obrigatoriedade da utilização do cartão corporativo. Uma política de viagens consistentemente aplicada nas etapas de *sourcing* e compras em T&E pode também render benefícios quando os funcionários estão viajando e continuam a respeitar as políticas de viagens. Um ‘contrato cultural’ entre os funcionários e a organização pode limitar os casos de viagens fora da política nos casos em que elas são exceções, devido a circunstâncias específicas.

Muitas organizações já haviam tomado medidas para melhorar a gestão de despesas, mas muitas vezes de forma fragmentada ou menos integrada. A utilização de soluções automatizadas em despesas representa uma área fundamental para a otimização do ROI, que é maximizado quando utilizado com elementos possibilitadores como ‘scan and go’ móvel/digital e combinado com boas práticas nas etapas anteriores da cadeia. A otimização pode ocorrer por meio da redução dos custos de operação, redução de fraudes, redução da reconciliação manual, requisitos de auditoria e outros.

Muitas organizações podem se beneficiar da aplicação de boas práticas em todo o processo de gerenciamento de gastos em T&E, a segunda maior categoria de despesas indiretas para muitas empresas. Ao projetar os futuros processos em viagens & despesas, as oportunidades de melhora do ROI estão disponíveis em várias áreas da cadeia de atividades em T&E. Esta pesquisa indica que a maioria dessas pode ser obtida por meio de uma gestão mais proativa em *sourcing* e compras de T&E.

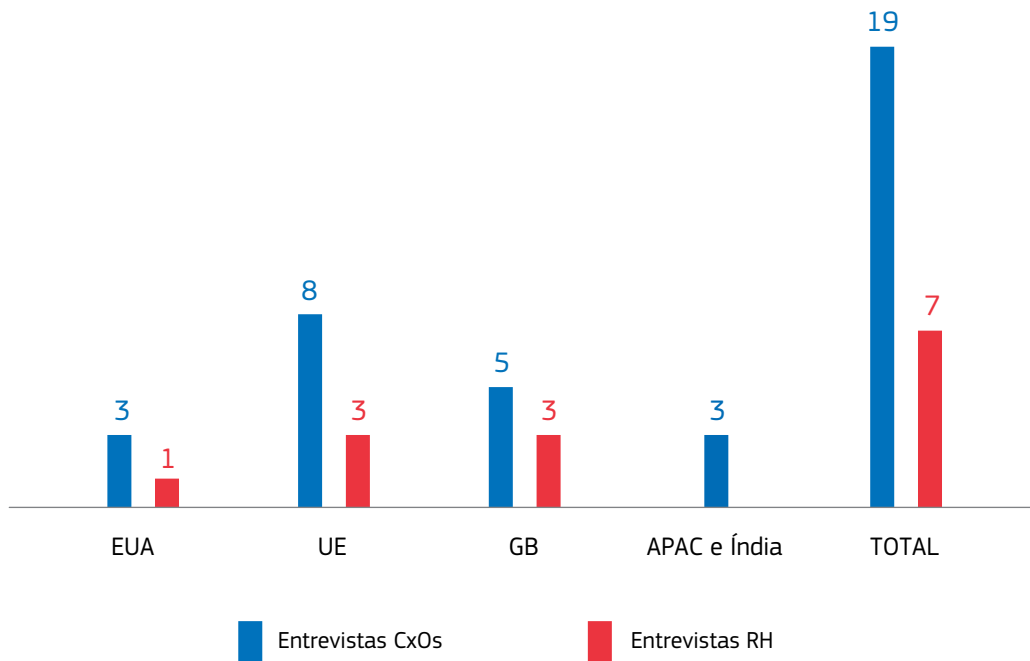
Apêndice: Metodologia

Foram realizadas entrevistas com 26 executivos e gerentes sêniores de empresas escolhidas a partir de uma diversidade de setores e incluiu

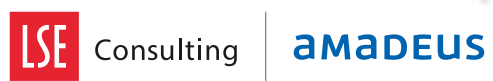
- _ Accenture
- _ Allianz
- _ Amadeus
- _ Arcadia Group
- _ Folli Follie Group
- _ Google
- _ Hays
- _ Hill and Knowlton
- _ KFC
- _ Lend Lease
- _ O2 Telefonica
- _ Lockheed Martin
- _ Oracle
- _ Pladis
- _ Royal Bank of Scotland
- _ Sapient
- _ Vodafone
- _ Warner Brothers
- _ Yoox Net a Porte.

Os locais incluídos eram provenientes de quatro regiões: GB, UE, APAC & Índia e EUA, conforme descrito no Gráfico 3. Informações adicionais *in situ* sobre empresas foram coletadas de pesquisas anteriores e para este estudo.

Gráfico 3: Tamanho e distribuição da amostra



Os entrevistados foram escolhidos a partir de uma diversidade de setores e funções de CxOs incluindo CEOs, CFOs, COOs, CHRs e CPOs ou executivos sêniores equivalentes. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado com a estrutura definida na Figura 1 utilizada e detalhes de nível mais profundo avaliados. Em alguns casos, o foco da entrevista esteve em uma parte da estrutura, refletindo o foco da função do indivíduo (ex.: HR), com a exploração das outras áreas ocorrendo em um nível mais superficial.



Amadeus IT Group, S.A.
C/ Salvador de Madariaga, 1
28027 Madrid Spain
Phone: +34 91 582 0100
corporatesolutions@amadeus.com
www.amadeus.com