

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HELENA CÁSSIA DA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA PARA MELHORIA NOS PROCESSOS
DE VIAGENS DA EMPRESA LOGFIX**

Curitiba

2011

HELENA CÁSSIA DA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA PARA MELHORIA NOS PROCESSOS
DE VIAGENS DA EMPRESA LOGFIX**

Relatório de implantação apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Implantação de Projetos Multidisciplinares do Curso Superior de Tecnologia em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^a. Eliana Maria Ieger

Curitiba

2011

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que acompanharam o desenvolvimento deste trabalho e que estiveram comigo durante essa jornada, contribuindo para meu êxito. Agradeço a Deus por me dar força todos os dias, aos meus pais pelo sempre apoio, aos ombros amigos que sempre me incentivaram, ao meu amor pelo companheirismo, aos mestres pelas palavras e pelo conhecimento compartilhado, e ao incentivo daqueles que passaram pelo meu caminho me ensinando e me ajudando a prosseguir.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Organizacional	9
Figura 2 – Fluxo de viagens nos primeiros semestres de 2009 e 2010	14
Figura 3 – Gastos com viagens nos primeiros semestres de 2009 e 2010.....	14
Figura 4 - Gastos com agência terceirizada de 2009 até 2011.....	23
Figura 5 - Gastos com viagens de 2009 até 2011	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gastos totais com viagens em 2010.....	17
Tabela 2 - Quantidade de bilhetes emitidos e reservas nos dois primeiros meses de 2010	18
Tabela 3 - Quantidade de bilhetes emitidos e reservas nos dois primeiros meses de 2011	18
Tabela 4 - Gastos com transações em 2010.....	19
Tabela 5 - Estimativa de gastos com transações realizadas através da Alatur em 2010.....	20
Tabela 6 - Estimativa de gasto com transações realizadas pelo funcionário ou estagiário	20

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. ANÁLISE DO AMBIENTE	8
3. METODOLOGIA.....	10
4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES.....	11
4.1. 1ª Etapa – A organização das informações.....	13
4.2 2ª Etapa – Identificação da necessidade de troca de fornecedor	15
4.3 3ª Etapa – Estimativa de gastos.....	17
4.4 4ª Etapa – Implantação da ferramenta	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
6. REFERÊNCIAS	26
APÊNDICE	28
ANEXOS.....	40

1. INTRODUÇÃO

Devido à competitividade do mercado de trabalho, as organizações precisam desenvolver uma cultura flexível, para que possam se adaptar com facilidade às mudanças constantes que o cenário atual apresenta. Setores novos são criados, processos são renovados e medidas inovadoras fazem a diferença. Uma inovação, dentro de muitas empresas, têm sido a criação de um setor de viagens ou ainda a figura de um gestor para esta área.

O projeto implantado na empresa Logfix¹ foi concebido a partir da identificação dos problemas enfrentados, durante a implantação do projeto na função de secretário executivo (função exercida por mim, na condição de estagiária) ao organizar uma viagem. A burocracia do processo, muitas vezes, impossibilitava o secretário executivo, que organizava as viagens, de efetuar as reservas com antecedência e isto custava um alto preço; o processo de viagens estava defasado, e devido a realizar algumas viagens sem o auxílio da agência o controle era precário, tanto dos gastos, quanto das reservas efetuadas. A agência de viagens que auxiliava a empresa nessa área, não fornecia mais o suporte necessário, uma vez que atrasava cotações, prestava um atendimento ruim por um alto preço, entre outros fatores. Esses motivos, em especial o último, foram cruciais para que uma mudança fosse estudada intencionando a aceleração do processo e a redução dos gastos com a agência terceirizada.

A organização de viagens feita pelo secretário era praticamente o serviço prestado por um agente de viagens e isso fez com que um novo objetivo fosse acrescentado ao projeto -, centralizar a parte operacional na agência de viagens, deixando o secretário com o papel de gestor da área de viagens. Posteriormente, durante a procura por uma nova agência de viagens, dois outros objetivos também foram visados: a redução de gastos com viagens e o controle das informações –, a ferramenta para o controle de informações de

¹ O nome da empresa em que o projeto foi implantado é fictício, devido a não autorização da divulgação do nome real por parte da diretoria.

viagens apresentada por várias agências foi aderida após a escolha da agência Alatur. A ferramenta essa que proporcionou um controle mais preciso de informações em relação a gastos e fluxos de viagens, facilitando ainda o processo operacional de reservas.

No decorrer deste trabalho, detalhes que antecederam ao projeto serão abordados, assim como o seu desenvolvimento e os resultados posteriores a sua implantação.

2. ANÁLISE DO AMBIENTE

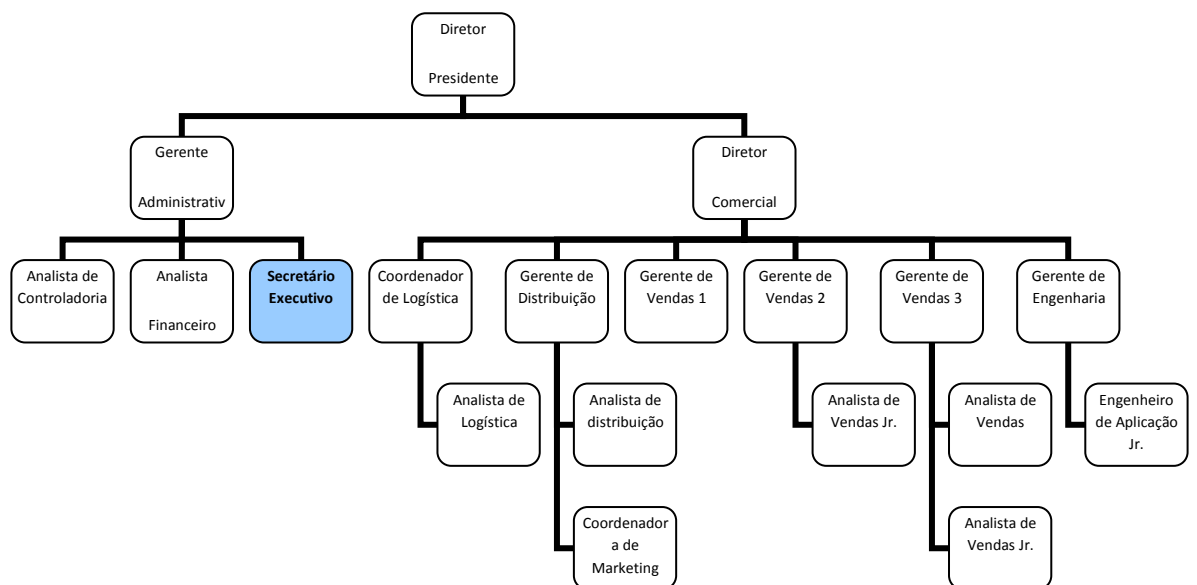
A Logfix é uma empresa multinacional de grande porte, conhecida por seus produtos no ramo de soluções adesivas para a indústria, comércio e consumidores. Especialmente na Europa, lidera esse mercado contando com uma experiência de mais de 75 anos em desenvolvimento de tecnologia de revestimento e inovadores produtos. Em nível mundial tem cerca de 4.000 empregados, vende seu produto – um portfólio de mais de 7.000 itens – em mais de 100 países, dispendo de mais de 10 fábricas e 50 afiliadas em todo o mundo. Entre estas afiliadas encontramos a Logfix Brasil.

Instalada no país há uma década, veio com uma presença tímida para atender apenas as necessidades de grandes clientes da Logfix Mundial que importavam o produto, mas que sentiam a necessidade de receber um suporte em âmbito nacional. Objetivando atender estes clientes, a empresa iniciou sua trajetória através da linha industrial – fitas adesivas de linha automobilística em sua grande maioria. A grande aceitação por parte do mercado e a solicitação de alguns clientes, fizeram com que a Logfix trouxesse ao Brasil a linha consumo, que consiste em bloquinhos de anotação com fixação, fita crepe, marcadores de página, entre outros.

Por todo o mundo, as empresas Logfix contribuem de alguma forma para ajudar a fazer um mundo melhor. No Brasil, periodicamente, são feitas doações

financeiras a instituições carentes e, este ano, foi lançada uma campanha de reflorestamento.

Quanto a sua estrutura, a Logfix Brasil possui um escritório de vendas, um centro de conversões de fitas adesivas – inaugurado este ano – e um escritório administrativo, que é a sua sede. Apesar de ser mundialmente uma empresa de grande porte, no Brasil é composta por cerca de 40 funcionários, caracterizando-se como uma estrutura enxuta e horizontalizada, com uma cultura flexível e moderna. A sua hierarquia é representada conforme o organograma abaixo:



Fonte: Silva, H. C.

Figura 1 - Organograma Organizacional

O fluxo de trabalho da Logfix Brasil funciona basicamente da seguinte maneira: o setor de Logística importa a quantidade de produto – de outras filiais ou da sede – que considera necessário, conforme comparações com o ano anterior e tendências do mercado; o Setor de Distribuição e Comercial elabora o pedido, de acordo com o solicitado pelos clientes; o Departamento Fiscal emite a nota e volta o processo ao setor de Logística, que organiza a entrega do produto. O Departamento de Engenharia fornece o suporte aos clientes – caso algum produto apresente problema ou mesmo apresentando novas opções a clientes indecisos. O Departamento de *Marketing* é responsável pela

imagem da empresa, pelo relacionamento com o cliente, por campanhas promocionais, atividades de *endomarketing* e alguns eventos. Os gerentes de vendas realizam a apresentação do produto nas empresas e executam um intermédio entre o cliente e a empresa. Posteriormente a Logfix recebe as notas referentes a gastos com todo este trâmite e estas são contabilizadas pela Controladoria, assim como os tributos fiscais. O Setor Administrativo/Financeiro – local em que o projeto foi desenvolvido e se concretizou – é responsável pelo pagamento dos gastos contabilizados, pelos Recursos Humanos e pela Gestão de Viagens.

3. METODOLOGIA

Durante o desenvolvimento do projeto, alguns procedimentos metodológicos foram utilizados para auxiliar no alcance dos objetivos e na eficiência do processo. Visando um melhor aproveitamento desses procedimentos metodológicos, faz-se necessário conceituar, em princípio o que é metodologia que, de acordo com Rodrigues W. C. (2007), “é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

Inicialmente, a metodologia utilizada foi a observação participante, que consiste em acompanhar diariamente, por meio de observações, as atividades realizadas pela equipe e identificar oportunidades de melhoria, fornecendo ao final desse método um diagnóstico do quadro existente e propor mudanças, ao setor competente, se necessário, ao final da análise. (MANN, 1970, p 96)

Posteriormente, uma pesquisa documental² foi feita nos arquivos da empresa. Essa pesquisa visava encontrar dados que facilitassem o

² “Coleta de dados que se restringe a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” (LAKATOS e MARCONI, 2009, p. 176)

conhecimento do quadro antigo da área de viagens e seus processos. Após a pesquisa documental, foi dado início as análises de conteúdo. Esse método visava entender os dados encontrados na pesquisa anterior, foi realizada a análise verificando onde iniciava a perda de controle de informações e as viagens desnecessárias, bem como os altos valores. Nas análises, comparativos entre os anos também eram realizados, intencionando descobrir a evolução dos quadros – seus resultados serão apresentados por meio de gráficos no decorrer das etapas.

Outro importante método utilizado foi a pesquisa bibliográfica³ que visou obter melhor conhecimento de áreas como a administração, visando esclarecer temas como organização e redução de custos. Com ela, foi possível desenvolver novos conceitos e descobrir novos métodos de planejamento e execução.

Durante a implantação, uma pesquisa de campo também foi realizada informalmente com os funcionários, visando identificar o seu nível de satisfação quanto à implantação do projeto. A pesquisa de campo, de acordo com Lakatos e Marconi (2009), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar”.

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

O secretário, dentro da empresa Logfix, era responsável por terceirizar o serviço da agência de viagens e efetuar as reservas de bilhetes aéreos e hospedagens, desde que oferecessem um preço atrativo. Entretanto também

³ “A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais.” (LAKATOS e MARCONI, 2009, p. 185)

acordava precificações com redes hoteleiras e locadoras de veículos, visando preços mais baixos do que os fornecidos pela agência terceirizada, ou seja, o profissional realizava um serviço semelhante ao do agente de viagens. O secretário também registrava toda a informação manualmente em planilhas e, quando a agência oferecia preços não atrativos para reserva, executava a parte operacional – emitindo bilhetes e reservando hotéis através de *sites*, sem o intermédio da agência. O papel de gestor de viagens, cujas atribuições seriam, entre outras, verificar os gastos, identificar oportunidades de melhorias, adequar a política ao quadro atual do departamento, era pouco exercido devido à falta de tempo.

Outras atividades também eram pertinentes a função do secretário como: atendimento telefônico e ao público; organização de eventos, do arquivo, de reuniões e *coffee breaks*; compra de materiais; comunicação interna e assessoria à diretores e gerentes, porém todas elas estavam sendo comprometidas devido aos problemas no processo de organização das viagens.

A organização das viagens não deveria agregar a atividade de compra e reserva direta de bilhetes, estas deveriam ser apenas funções da agência. O secretário deveria monitorar os gastos e o fluxo de viagens, verificando a ocorrência de desvios e aplicando medidas corretivas – conforme o papel de um gestor – mas isto não acontecia na prática, devido ao pequeno fluxo de viagens e a necessidade de economizar em cada reserva, que na realidade era mal planejada. O secretário executivo tornava-se o responsável por receber a solicitação do funcionário e fazer duas cotações: uma em um *site* de compra de passagens e outra com a agência de viagens – hotéis, na maioria das vezes eram reservados com a agência, assim como viagens internacionais – e qual apresentasse menor preço seria a opção escolhida. No caso da opção pelo *site*, todo o trabalho de emissão do bilhete era executado pelo secretário, caso contrário, a agência enviava as opções por *e-mail*, realizava o contato telefônico para confirmação dos dados e emissão do bilhete, prestando todo serviço de assessoria ao viajante da empresa.

A agência ainda era responsável pelo fornecimento de suporte caso algum bilhete precisasse ser reemitido ou mesmo cancelado e, se houvesse valor a devolver, deveria prestar contas mensalmente desse reembolso. Feito isso, toda a informação era registrada na planilha – como valor da viagem, destino, passageiro, valor da transação – cobrado pela agência, caso fosse realizado por ela – e data de solicitação e de viagem.

4.1 1ª Etapa – Análise da problemática

A etapa inicial do projeto foi motivada pela entrada de um novo profissional de secretariado executivo, em março de 2010. Ao organizar algumas viagens, ele percebeu que o processo apresentava problemas gerando atraso na organização das viagens. O processo de fazer várias cotações através de métodos diferentes – por intermédio da agência e sem o auxílio dela – era demorado. Viagens urgentes, solicitadas com pouquíssimos dias de antecedência, acabavam sendo reservadas por um alto valor, mesmo que as várias cotações intencionassem um preço baixo. O profissional de secretariado notou então que poderiam ser implantadas mudanças para acelerar o processo, e uma delas poderia ser a centralização da organização das viagens em apenas um sistema, o da agência de viagens. Entretanto, ao reunir o histórico das viagens percebeu outros problemas.

O processo era registrado manualmente e, por isto, algumas informações eram perdidas. À medida que o fluxo de viagens se intensificava ou outras atividades precisavam ser executadas, o secretário acabava não registrando uma ou outra informação pela falta de tempo e o controle dos dados foi perdendo a precisão. Devido ao não registro de todos os dados, não existia uma estimativa real de gasto anual com viagens, o controle dos bilhetes cancelados também não existia e, assim, muitos bilhetes deixavam de ser reutilizados ou de ter o seu valor reembolsado. O secretário concluiu que antes de analisar o quadro para melhorá-lo, era necessário entendê-lo mais profundamente.

O profissional organizou todas as informações existentes, mesmo que incompletas, do primeiro semestre de 2009 e comparou-as com os dados do primeiro semestre de 2010 para estimar o fluxo desse período, conforme a figura 2. Pôde-se perceber um considerável aumento na quantidade de reservas realizadas neste período.

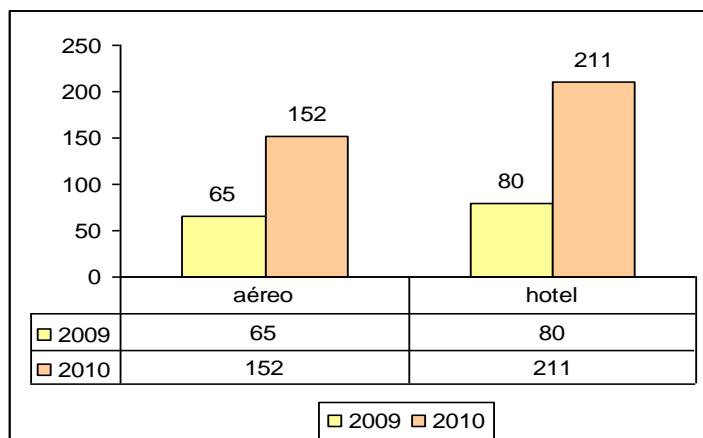


Figura 2 – Fluxo de viagens nos primeiros semestres de 2009 e 2010

Fonte: Silva, H. C.

Conseqüentemente constatou-se um aumento nos valores gastos com as viagens, surpreendendo a empresa que estimava um gasto mais baixo que o apresentado no gráfico abaixo.

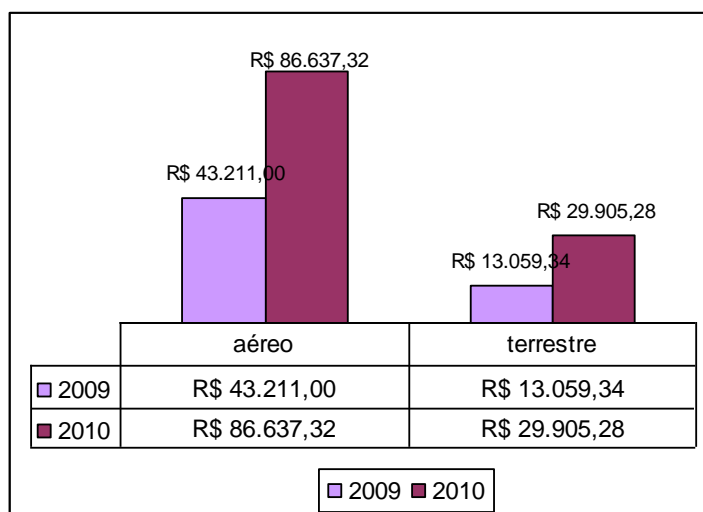


Figura 3 – Gastos com viagens nos primeiros semestres de 2009 e 2010

Fonte: Silva, H. C.

Através da compilação dos dados contidos nas figuras 2 e 3, confirmou-se a necessidade de trazer novamente a figura do gestor de viagens, através do secretário, para o processo das viagens, visando controlar o fluxo e o gasto para que não crescessem tanto anualmente. Este controle, na visão do secretário, seria mais concreto com o auxílio da agência e com um novo sistema de controle dos dados – que viria posteriormente com a ferramenta. Com as informações reunidas e uma visão bem mais clara do histórico de viagens da Logfix, a possibilidade de estudar uma mudança processual se tornava possível, devido ao conhecimento adquirido por meio das informações do quadro. Entretanto, outro problema surgiu no período da análise: a falta de suporte por parte da agência terceirizada.

4.2 2ª Etapa – Identificação da necessidade de troca de fornecedor

A agência de viagens terceirizada, que foi contratada para prestar serviços nesta área, não fornecia mais o suporte necessário. Desde a entrada do novo profissional de secretariado o atendimento realizado apresentava falhas, porém, agravou-se conforme os meses. Problemas como a demora no envio de cotações, atendimento telefônico lento e nem sempre realizado pelo mesmo funcionário – o que gerava confusões ao longo do processo – começaram a complicar ainda mais os processos da Logfix. Além disto, os relatórios eram complicados e o gerente que atendia a conta da Logfix, por situar-se em Porto Alegre (RS⁴), raramente estava disponível para esclarecimentos. Além desses motivos, o preço cobrado por *transaction FEE*⁵ era muito alto, quando comparado ao valor oferecido por outras agências. O secretário constatou então, a necessidade de troca do fornecedor.

A oportunidade para que as agências de viagens oferecessem seus serviços foi aberta. Essa oportunidade aconteceu devido a uma agência que

⁴ Estado do Rio Grande do Sul.

⁵ Valor fixo pago à agência de viagens por transação realizada, ou seja, por bilhete emitido ou hotel reservado.

bateu a porta da Logfix no mês de abril de 2010, solicitando uma oportunidade para apresentar seus serviços. Várias outras agências ligavam na recepção da Logfix solicitando reuniões e assim, semanalmente, o secretário se reunia com um novo fornecedor, abordava os principais problemas enfrentados e ouvia as propostas que tinham a oferecer. A precificação que ofereciam era atrativa e ao final de junho de 2010, dez empresas haviam sido entrevistadas. Em todos os casos, as agências apresentaram preços menores que o pago pela Logfix, considerando que o valor por *transaction FEE* que a agência cobrava era de quarenta e dois reais e setenta e cinco centavos para emissão de bilhete aéreo e dezessete reais e dez centavos para reserva de hotel.

Alguns fornecedores, em suas propostas, ofereciam um *software* de organização de viagens. Era uma ferramenta online que funcionava como um *site* de reserva, mas exclusivo para a empresa. Através desta ferramenta cada funcionário solicitaria sua reserva, teria de justificar o motivo de estar realizando-a, receberia uma cotação da agência e a sua escolha iria diretamente para o seu superior aprovar ou não.

Como toda solicitação deveria ser realizada pela ferramenta, os relatórios seriam precisos e acessíveis a qualquer momento. A implantação dela proporcionaria mais autonomia para os outros funcionários, que não dependeriam mais do profissional de secretariado, e assim, ele poderia direcionar o seu tempo para melhor executar tarefas pertinentes a sua área e gerir com êxito as viagens.

Um novo requisito para seleção da agência foi criado: a agência escolhida precisaria oferecer a ferramenta. Então três agências foram selecionadas e apresentadas à diretoria, juntamente com os problemas enfrentados, o histórico de viagens e as novas propostas. Foi então escolhida a agência Alatur que oferecia gratuitamente a ferramenta, com uma precificação única de transação para aéreo e hotel de dezoito reais e dezesseis centavos. A redução no gasto com a terceirização da agência já era notável e a precificação única simplificaria o controle.

A direção ficou satisfeita com o novo acordo, mas não liberou que todas as viagens fossem organizadas através da agência, solicitando que as cotações mais baratas fossem ainda realizadas pelo secretário.

4.3 3ª Etapa – Estimativa de gastos

A mudança nos processos seria desnecessária caso a Logfix não centralizasse o processo de reservas na nova agência. O controle das informações continuaria complicado e o processo de viagens, lento. Devido a isso, alguns argumentos foram reunidos para explicar à direção os motivos pelos quais a parte operacional deveria ficar centralizada na Alatur, em setembro de 2010. Ao final do ano de 2010, no mês de novembro, um levantamento do gasto anual foi realizado, conforme a tabela 1 apresenta.

Tabela 1 - Gastos totais com viagens em 2010

2010	GASTOS
AÉREOS	R\$ 206.033,66
HOTÉIS	R\$ 74.997,03
TOTAL	R\$ 281.030,69

Fonte: Silva, H. C.

Assim como realizado anteriormente, conforme os gráficos 1 e 2, foi feito outro comparativo, agora entre os meses de janeiro e fevereiro de 2010 e de 2011, para acompanhar o andamento do processo já no início do ano 2011, verificando se os resultados de aumento apontariam diferenças do primeiro comparativo. Novamente os dados apontaram que o fluxo de viagens e os gastos, apresentavam mais de cinquenta por cento de aumento, conforme as tabelas 2 e 3. Após analisar o motivo desse aumento constante, por meio de estudo das planilhas e conversas com o gerente administrativo, concluiu-se que o aumento era motivado pelo crescimento da empresa, considerando que,

quanto mais a empresa vendia, mais os funcionários precisavam se deslocar através de viagens, ora para oferecer os serviços, ora para dar suporte.

Tabela 2 - Quantidade de bilhetes emitidos e reservas nos dois primeiros meses de 2010

TRANSAÇÕES 2010		
JANEIRO	11 aéreos	R\$ 7.851,97
JANEIRO	6 hotéis	R\$ 1.863,04
FEVEREIRO	17 aéreos	R\$ 21.742,70
FEVEREIRO	3 hotéis	R\$ 987,71
TOTAL	37	R\$ 32.445,42

Fonte: Silva, H. C.

Tabela 3 - Quantidade de bilhetes emitidos e reservas nos dois primeiros meses de 2011

TRANSAÇÕES 2011		
JANEIRO	44 aéreos	R\$ 38.888,83
JANEIRO	28 hotéis	R\$ 14.386,96
FEVEREIRO	27 aéreos	R\$ 20.849,09
FEVEREIRO	18 hotéis	R\$ 6.474,24
TOTAL	117	R\$ 80.599,12
Total subtraindo a taxa de (D.U)		R\$ 1.080,70
TOTAL GERAL		R\$ 79.518,42

Fonte: Silva, H. C.

Os novos resultados foram apresentados ao gerente administrativo, entretanto ele resistia em centralizar os processos na Alatur. O intuito do gerente era apenas trocar a agência para receber um atendimento melhor, mas não entendi a necessidade da centralização. Ele ainda alegava, durante as reuniões que eram realizadas, que o aumento no fluxo, incidiria no aumento do

gasto com a terceirização – pois este era pago por transação. E realmente aumentariam, conforme as tabelas 4 e 5 apontam.

No ano de 2010 – utilizando a agência antiga até setembro, o procedimento de cotação através dela, e através do secretário, e a utilização parcial da Alatur nos últimos meses do ano – o gasto com a agência terceirizada foi de cinco mil reais, trezentos e oitenta e quatro reais e quatro centavos. Entretanto, esse valor não contabilizava o valor do tempo do secretário.

Tabela 4 - Gastos com transações em 2010

2010	QUANTIDADE	GASTOS COM EMISSÕES (em reais)	OBSERVAÇÕES
AÉREO	340	3.591,00 Agência antiga + 526,64 Alatur	187 direto - 84 agência antiga 29 Alatur
HOTEL	250	903,60 Agência antiga + 363,20 Alatur	177 direto - 53 agência antiga 20 Alatur
TOTAL	590	R\$ 5.384,44	Não está incluso o gasto de emissão, quando feito pelo funcionário.

Fonte: Silva, H. C.

Entretanto, se as reservas de 2010 tivessem sido feitas integralmente através da Alatur, o valor gasto seria de dez mil reais, setecentos e quatorze reais e quarenta centavos – praticamente o dobro, conforme a tabela 5. Essa estimativa era o que motivava a resistência do gerente em aderir o projeto por completo. O valor parecia alto, porém, o gasto com a terceirização seria apenas 3,92% do valor anual gasto com viagens, ou seja, cerca de novecentos e dezessete reais e quarenta e cinco centavos, por mês. Mesmo com o aumento a centralização valeria a pena, pois, futuramente, aderir a esse projeto possibilitaria o estudo para redução de custo no gasto anual com viagens, economizando um valor que superaria o aumento da terceirização.

Tabela 5 - Estimativa de gastos com transações realizadas através da Alatur em 2010

2010	QUANTIDADE	GASTOS COM FEE (R\$ 18,16)
AÉREO	340	R\$ 6.174,40
HOTÉIS	250	R\$ 4.540,00
Total	590	R\$ 10.714,40

Fonte: Silva, H. C.

Para auxiliar o entendimento do gerente administrativo, o secretário estimou o valor do tempo gasto por ele e por um estagiário, para organizar uma viagem, executando a parte operacional, conforme a tabela abaixo.

Tabela 6 - Estimativa de gasto com transações realizadas pelo funcionário ou estagiário

2010	QUANTIDADE	TEMPO POR TRANSAÇÃO	HORAS TOTAIS	ESTAGIÁRIO ⁶	FUNCIONÁRIO ⁷
JANEIRO	71 transações	45 min	53,25	249,74	806,74
FEVEREIRO	46 transações	45 min	34,5	161,81	522,67

Fonte: Silva, H. C.

Os valores indicaram que para conter o fluxo que crescia, em breve seria necessária a contratação de mais um estagiário ou funcionário para realizar o trabalho com êxito. Porém, como o valor gasto com um funcionário durante o ano seria, aproximadamente, o valor pago a agência – conforme estimativa da tabela 5 – seria melhor contratar a agência que é especializada no serviço, ao invés de um funcionário da área administrativa. De acordo com Hernandez e Medeiros, 2009:

⁶ Considera-se o valor do salário do estagiário R\$620,00, sem considerar taxas e impostos.

⁷ Considera-se o valor do salário do funcionário R\$2.000,00, sem considerar taxas e impostos.

A vantagem de escolher um agente de viagens é que, além de proporcionar um serviço mais personalizado, ele pode oferecer outros serviços ou informações necessárias a uma viagem. O agente terá ainda, condições de lhe entregar em mãos a passagem e os demais documentos sem que você precise sair do escritório, além da experiência e dos contatos que esses agentes mantêm com hotéis, empresas aéreas, locadoras de veículos, etc. (HERNANDES; MEDEIROS, 2009, p. 308.)

Devido a todas essas análises, o gerente administrativo aceitou, durante a última reunião, no início de fevereiro de 2011, centralizar a parte operacional de viagens na agência Alatur e deixar o secretário executivo apenas como gestor, acompanhando os processos e aplicando medidas corretivas quando necessário.

4.4 4ª Etapa – Implantação da ferramenta

O próximo passo seria reunir os dados dos funcionários como nome, CPF, preferência de assento, cartão de milhagem, entre outros dados, para que os *logins* fossem criados para utilização da ferramenta. Como a ferramenta possui um sistema de justificativa da viagem e depende da aprovação de um superior, níveis de aprovação também foram estipulados – conforme nível hierárquico da empresa – após a coleta dos dados. A aceitação por parte dos funcionários foi excelente. Através de *feedbacks* orais, eles afirmaram estar contentes com a mudança, pois teriam mais autonomia, sem depender do secretário para todas as organizações de viagens e assim evitando atrasos.

Depois de compilados os dados, ao final de fevereiro de 2011, a agência ativou o *site* onde se encontrava a ferramenta, ofereceu um treinamento ao profissional de secretariado para apenas ele a utilizasse durante um mês como teste. A ferramenta, durante este primeiro mês, atingiu os objetivos e teve boa repercussão, o secretário podia realizar suas atividades e até mesmo agregar novas tarefas ao seu cotidiano.

No mês seguinte, os superiores que aprovariam as viagens, receberam um treinamento da Alatur para utilização da ferramenta e, dentro de seus

departamentos, trabalharam como multiplicadores – auxiliando os demais funcionários nas dúvidas pertinentes à ferramenta. Ao final de março de 2011, todos os funcionários já organizavam suas viagens.

O único problema apresentado foi que passagens promocionais nem sempre eram atualizadas com o uso da ferramenta, mesmo ela sendo *on-line* e isto fazia com que alguns funcionários comprassem a passagem no processo anterior – através de sites com o cartão corporativo. Porém, como eram casos esporádicos a empresa permitiu e abriu um controle para estas exceções.

Concluído o processo de implantação da ferramenta e de treinamento para utilização, as análises dos resultados começaram a ser realizadas em julho de 2011, visando identificar os objetivos que foram atingidos. A aceleração do processo de organização de viagens foi permitida devido à desburocratização do processo.

A ferramenta permitiu que cada funcionário organizasse sua própria viagem, sem se preocupar com a emissão e o pagamento, facilitando o trabalho do secretário. O controle das viagens alcançou a precisão objetivada. Como a ferramenta exige uma justificativa para a viagem, viagens desnecessárias e com alto preço não acontecem mais. Os relatórios para acompanhamento dos gastos, facilitando o trabalho do secretário como gestor, são simples e podem ser acessados a qualquer momento.

A economia quanto ao gasto com terceirização da agência foi notável, conforme figura 4. Houve aproximadamente 35% de redução nos gastos com esse serviço e o atendimento, além de personalizado, era muito mais eficaz do que o oferecido pela agência antiga.

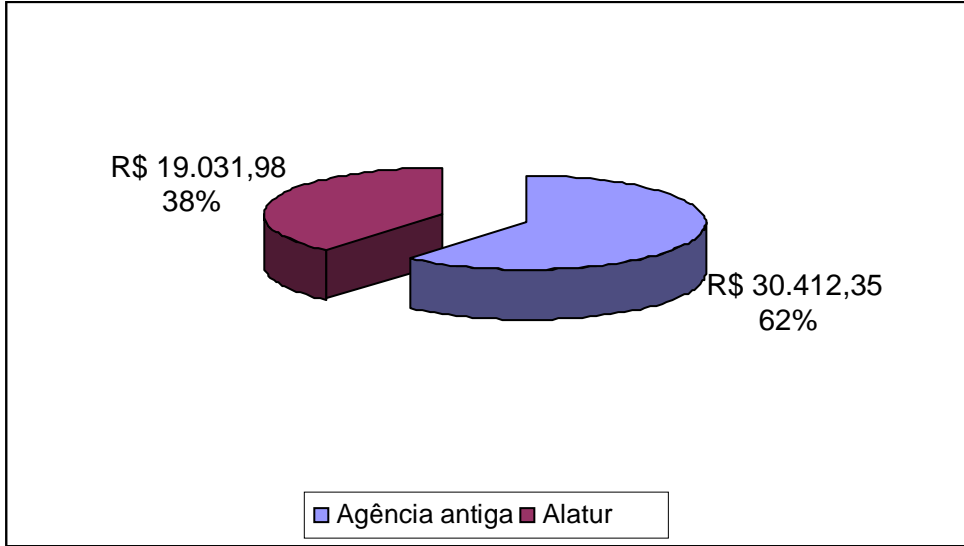


Figura 4 - Gastos com agência terceirizada de 2009 até 2011

Fonte: Silva, H. C.

Quanto à economia gerada na redução de custos do valor anual gasto com viagens, ainda não pôde ser observada – de acordo com o gráfico 4. O motivo foi o aumento crescente do fluxo entre 2009 e 2011. Este aumento precisa agora, ser controlado para possibilitar o início da redução de custos e, com o novo projeto, a Logfix pode estudar novas melhorias e, através dos relatórios, identificando onde pode iniciar a redução.

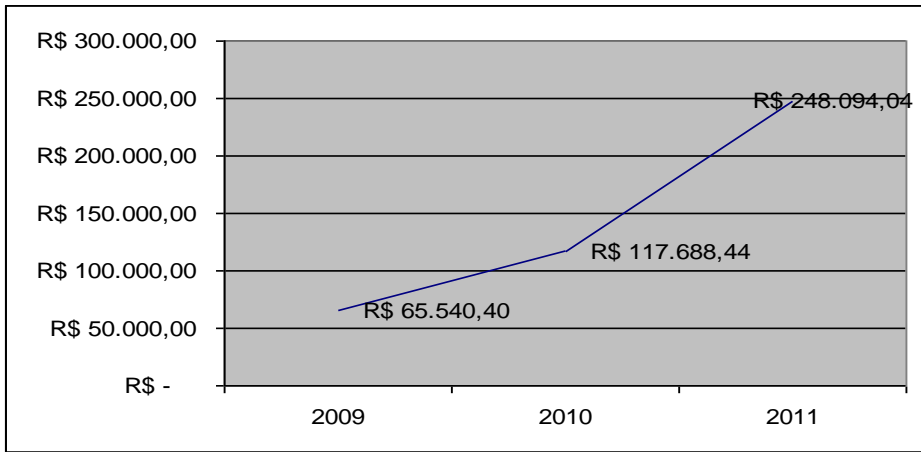


Figura 5 - Gastos com viagens de 2009 até 2011

Fonte: Silva, H. C.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto desenvolvido teve como objetivo inicial apenas a organização do processo de viagens, entretanto – conforme descrito na introdução deste trabalho – almejou mais alguns resultados durante sua implantação. A organização e aceleração do processo, o controle das informações, a troca de agência de viagens, visando um melhor atendimento, a centralização do processo nela e a redução do custo com esse serviço e uma futura redução no gasto anual com viagens, foram objetivos que incrementaram o resultado final desse projeto, e que foram sendo desenvolvidos no decorrer da implantação. A partir da análise dos dados, da troca de fornecedor e da implantação da ferramenta, esses objetivos foram alcançados com êxito. Com isto, a Logfix atualmente é detentora de um processo modernizado na área de viagens e com a presença de um gestor (o secretário executivo) é possível manter essa qualidade nos processos, aplicando medidas para melhoria, quando necessário.

A aceitação por parte da empresa, como um todo, ao final do projeto foi louvável. Inicialmente, o gerente administrativo e financeiro, demonstrou resistência, devido ao aumento que teriam no gasto com a agência terceirizada. Entretanto, ao observar que o aumento era quase insignificante perto da possível redução anual que conseguiriam em médio prazo, ele autorizou o projeto. O retorno financeiro apresentado também foi benéfico para a empresa, que entende atualmente a necessidade de controlar as viagens. A partir desse projeto, a Logfix pode estudar possibilidades para estabilizar o aumento do fluxo e, conseqüentemente, controlar os gastos. O projeto além dos outros objetivos atingidos trouxe economia o que fez com que a empresa demonstrasse satisfação com os resultados. Isso pode ser identificado também no livre acesso a dados restritos que me forneceram para análise de pós-implantação do projeto, mesmo com o meu desligamento da empresa, e na oportunidade de retornar a Logfix futuramente. No dia de minha saída, fui

parabenizada pelo serviço prestado e por implantar um projeto com resultados excelentes, com o mesmo êxito que um profissional pós-graduado na área.

O projeto proporcionou-me ainda, ganhos profissionais. A necessidade de compilar dados, resgatar informações, analisar quadros antigos dos quais eu não tinha conhecimento, negociar com agências e esclarecer a Logfix a importância de aceitar todo o projeto, foram atividades que exigiram certa flexibilidade de minha parte. O projeto durou 18 meses, considerando a pré e a pós-implantação. Inicialmente, o projeto pareceu-me algo simples e durante a implantação vi a importância e a grandeza do que eu estava implantando. Para controlar o andamento do projeto, busquei auxílio em livros da área administrativa e o conhecimento adquirido em aulas na universidade como técnicas secretariais, que muito me auxiliaram na parte de viagens; gestão empresarial, onde aprendi mais sobre planejamento e economia. Senti-me realizada com a implantação do projeto, pois estagiei em outra empresa onde a ferramenta havia sido implantada por uma equipe especializada de profissionais, e ainda, sim apresentava vários problemas, entretanto, como foram períodos curtos de estágio, não pude colaborar com meu conhecimento.

No lado pessoal, foi importante exercer atividades de psicologia como relacionamento inter e intrapessoal, pois a pressão para que o projeto fosse finalizado era grande. Ao finalizar o projeto e o curso, me sinto uma pessoa realizada e preparada para enfrentar qualquer novo desafio, visto que implantei o projeto sem o auxílio de outra pessoa e isto me proporcionou segurança para arriscar novos horizontes.

Após toda a implantação, percebi o quanto é necessário – para qualquer profissional – organizar as atividades que realiza, pois a partir da organização foi que consegui estudar melhorias que proporcionaram benefícios para a empresa Logfix e, desta forma, colaborar com o crescimento da organização.

6. REFERÊNCIAS

BILHIM, J.; QUADROS, E. (2004). **Manual de técnicas de desburocratização e procedimentos administrativos**. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.

BRESSAN, C.L.; Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial. Revista da FAE, Dezembro p. 1 – 5, 2004.

BRESSAN, C.L.; LIMA, S.M. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA S. (org.) **Mudanças Organizacionais: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro. FGV, 2003, p. 17-64

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, J. M. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: Mc Graw-Hill, 2001, p. 533.

FIATES, G.; WESLLER, G.; MARTINS, R.; DUARTE, C. A Implicação das Mudanças Organizacionais no Contexto da Saúde: Um Estudo de Caso Sob a Perspectiva dos Sujeitos em um Hospital do Sul de Santa Catarina. In: EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. p. 1-5.

LIENDO, S.; MAZULO, R. Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. **Organização de Viagens**. São Paulo: Senac São Paulo, 2010. p. 74-96.

MARCONI, A. M.; LAKATOS M. E. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTEIRO, A. V. A Dinâmica de Mudanças Estratégicas: Estudo de Multicasos em Institutos de Pesquisa. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. **Controle**. São Paulo: Pearson, 2009. p. 230-256.

WOOD JR., T (Coord.) (2000). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Pré projeto

Universidade Federal do Paraná

PROJETO

Implantação de Ferramenta de Viagens na Logfix

Curitiba

2011

Universidade Federal do Paraná

PROJETO

Implantação de Ferramenta de Viagens na Logfix

Projeto realizado pela aluna Helena Cássia da Silva, do curso de Tecnologia em Secretariado Executivo.

Curitiba

2011

FOLHA DE APROVAÇÃO

Professor (a),

A folha de aprovação do projeto não está anexada ao trabalho, pois a empresa solicitou que entrasse em contato no próximo semestre. O projeto já foi implantado, porém a pessoa responsável pela assinatura está em viagens e nenhuma outra pessoa quis se responsabilizar.

Conforme conversado anteriormente com a professora Fernanda, a empresa ainda está estudando a possibilidade de divulgar o nome. Caso contrário, farei o projeto com um nome fantasia.

Obrigada.

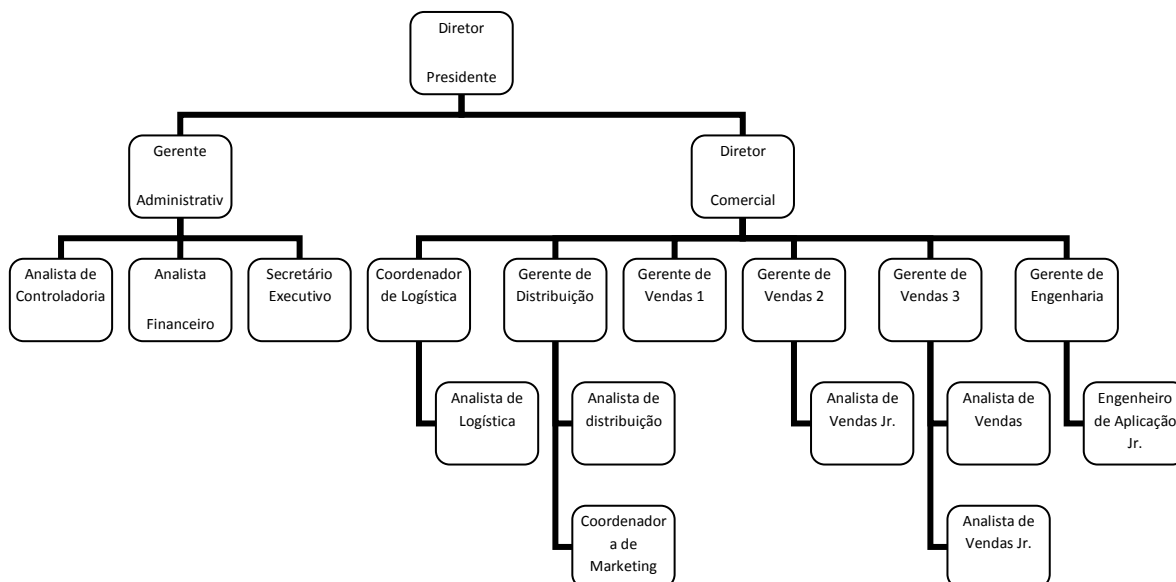
SUMÁRIO

1. Análise do ambiente	33
2. Problematização	34
3. Objetivo Geral	35
4. Objetivos específicos	35
5. Diagnose.....	35
6. Prognose	38
7. Justificativa	38
8. Viabilidade.....	38
9. Metodologia.....	38
10. Etapas.....	39
11. Referências	39

1. Análise do ambiente

A Logfix atua mundialmente há 75 anos e é uma das empresas líderes no ramo de soluções adesivas. Instalada há quase 10 anos no Brasil, a Logfix Brasil – uma das filiais da Logfix – inicialmente veio para atender as necessidades de alguns grandes clientes que, anteriormente, importavam o produto de outras empresas Logfix e sentiam a necessidade de receber um suporte em âmbito nacional.

Objetivando atender estes clientes, a Logfix iniciou sua trajetória através da linha industrial – fitas adesivas de linha automobilística em sua grande maioria. A Logfix não possui fábrica no Brasil e seu estoque é importado de outras filiais. A empresa conta com um escritório de vendas em São Paulo, um Centro de Conversões de fitas adesivas em Manaus e um escritório administrativo em Curitiba que é a sede no Brasil. Apesar de ser uma multinacional de grande porte no mundo, a Logfix Brasil é composta por cerca de 30 funcionários e estagiários, caracterizada como uma organização enxuta e com uma hierarquia horizontal. O seu organograma é composto da seguinte maneira:



Apesar da sua estrutura enxuta, a Logfix se mostrou uma empresa bem sólida e bem estruturada, passando pela última crise sem muitas complicações. A sua aceitação no mercado tem sido louvável, conquistando clientes como Volkswagen, Nokia, Faurecia, entre outros.

Devido à excelente qualidade de seus produtos os consumidores industriais começaram a pedir pela linha consumo, que consiste em materiais como bloquinhos de anotação com fixação, fita crepe, marcadores de páginas, entre outros itens que não são vendidos no Brasil. Ao identificar esta necessidade, a empresa iniciou o projeto da linha consumo e seu lançamento será em Outubro de 2011, quando a Logfix completa dez anos no Brasil. Com essa nova linha a popularização da empresa entre os consumidores finais sofrerá um aumento significativo, o que será benéfico para a organização.

A Logfix como toda organização séria, possui valores e responsabilidade social. Por todo o mundo, as empresas do grupo Logfix contribuem de alguma forma para ajudar a fazer um mundo melhor e com a Logfix Brasil não poderia ser diferente. Periodicamente, a empresa faz doações financeiras a instituições carentes e, este ano, lançou uma campanha de reflorestamento, presenteando seus clientes com uma muda de eucalipto que posteriormente será plantada em um ato coletivo.

Quanto a seus processos, funcionam basicamente da seguinte maneira: O setor de Logística importa o produto, o setor de Distribuição e Comercial faz o pedido, o departamento Fiscal libera a nota, a tarefa volta para Logística que organiza a entrega do produto e o departamento de engenharia fica responsável pelo suporte. Depois chegam as notas de gastos de todo o trâmite que é contabilizado pela Controladoria e pago pelo Administrativo/Financeiro. O setor de Marketing é responsável pelo relacionamento com o cliente, campanhas promocionais, etc. Os gerentes de vendas realizam a representação do produto nas empresas.

O setor Administrativo/Financeiro fica responsável pela parte de benefícios e serviços, incluindo a parte de gestão de viagens. Esta atividade passou por diversas alterações no decorrer do tempo, sempre realizada por um profissional apenas que geralmente era de administração, porém tornou-se um processo defasado ao passar dos anos. Após identificada esta deficiência iniciou-se um processo de melhoria, que será discorrido ao longo do projeto.

2. Problematização

O que poderia ser feito para acelerar o processo de viagens da Logfix Brasil, mantendo um controle preciso?

3. Objetivo Geral

Implantar uma ferramenta de viagens que proporcione uma melhoria no quadro atual da área de viagens da Logfix Brasil, auxiliando na redução dos custos de viagens, acelerando os processos padrões, proporcionando um maior controle dos processos e minimizando os gastos com agências de viagens.

4. Objetivos específicos

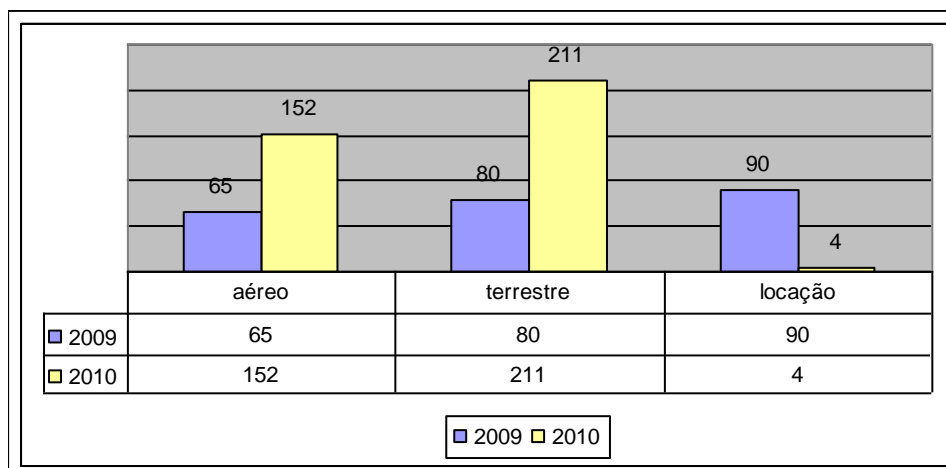
- Analisar o quadro atual, a problemática.
- Pesquisar agências de viagens que atendam a demanda com um valor inferior ao pago para agência antiga.
- Propor à gerencia administrativa a troca da agência de viagens terceirizada, apresentando os motivos como atendimento ineficaz e com alto custo, e a ferramenta juntamente com seus benefícios.
- Implantar a ferramenta, fornecendo treinamento aos superiores para que eles sejam multiplicadores nos setores em que são responsáveis.
- Avaliar o desempenho da ferramenta e a satisfação dos funcionários, através de *feed-backs* via *e-mail* e relatórios.
- Analisar se está havendo um controle preciso, por meio dos relatórios fornecidos pela ferramenta.
- Analisar a redução nos gastos, através do comparativo dos dados antigos e atuais.

5. Diagnose

Devido à pequena estrutura e ao pequeno fluxo de viagens, a Logfix, em todo seu histórico, sempre possuiu um sistema simples de gestão viagens. Não havia um departamento específico que cuidasse dessa parte e o controle era feito através de planilhas do Excel que eram alimentadas por um funcionário responsável por essas

atividades. O controle era eficaz, porém, conforme a empresa ia se expandindo e os funcionários viajavam mais, alguns problemas começaram a surgir.

Como toda empresa bem estruturada, uma agência de viagens atendia a Logfix dando suporte para compra de passagens, fornecendo tarifas mais baratas em hotéis, locações de carros e eventos. Teoricamente, o controle dos bilhetes não utilizados, cancelamentos e todos os outros gastos relacionados a viagens deveriam ser feitos pela agência e esta deveria reportar-se a Logfix mensalmente, mas isto não acontecia na prática. A planilha de Excel, adotada como um procedimento interno, já havia passado por diversos problemas – funcionários que saíram, bilhetes que não foram lançados na planilha, passageiros que não avisaram que não haviam utilizado seus bilhetes – e estava desatualizada, com inúmeras falhas. Foi realizado um levantamento e a empresa já havia perdido consideráveis quantias em dinheiro, pela falta de um controle exato destes gastos e que o fluxo de viagens dobrou de 2009 a 2010, conforme gráfico abaixo:



E, provavelmente ao que tudo indicava, triplicaria em 2011. (veja tabela abaixo).

Transações 2010		
JAN	11 AÉREOS	R\$ 7.851,97
JAN	6 HOTEIS	R\$ 1.863,04
FEV	17 ÁREOS	R\$ 21.742,70
FEV	3 HOTÉIS	R\$ 987,71
total	37	R\$ 31.457,71
Taxas devolvidas	-	não houve controle

Transações 2011		
JAN	44 aéreos	R\$ 38.888,83
JAN	28 hotéis	R\$ 14.386,96
FEV	27 aéreos	R\$ 20.849,09
FEV	18 hotéis	R\$ 6.474,24
total	117	R\$ 80.599,12
Taxas devolvidas (DU)		R\$ 1.080,70
		R\$ 79.518,42

Outro problema identificado foi que a demora na emissão dos bilhetes, que muitas vezes gerava aumento na tarifa e se devia a duas coisas: a primeira era a difícil comunicação com a agência – por email ou contato telefônico interurbano, visto que não possuíam sede em Curitiba – e uma cotação paralela relacionada pelo profissional de secretariado executivo, que algumas vezes emitia os bilhetes como pessoa física para evitar o pagamento de taxas abusivas a agência. A Logfix também estava insatisfeita com o atendimento prestado, muitas vezes informal, com gírias e demora na solução de problemas. O fornecedor não era pró-ativo, não oferecia alternativas e

muitas vezes o profissional de secretariado realizava todo o processo de pesquisa, cotação, bastando apenas para a agência emitir o bilhete.

6. Prognose

Constatou-se que o primeiro passo para solucionar os problemas no sistema de viagens da Logfix, seria a troca do fornecedor. Foram realizadas mais de dez entrevistas com fornecedores de toda a cidade de Curitiba, para selecionar os que mais se adequavam ao perfil da Logfix. Esta seleção foi importante também para que o profissional de secretariado tivesse uma noção de como estava o mercado de viagens, quais eram as tendências, o que não se utilizava mais e também foi responsável para que a empresa tivesse conhecimento das atuais ferramentas online de viagens.

7. Justificativa

Esta área foi escolhida para implantação de melhoria, por ser uma atividade ligada a profissão de uma Secretária Executiva e aonde a empresa demanda muito gasto financeiro, porque o projeto iria otimizar as atividades diárias e porque a empresa não possuía um controle preciso destes processos.

8. Viabilidade

O projeto é extremamente viável, pois não demanda custo algum por parte da Logfix, muito pelo contrário, trará economias instantâneas.

9. Metodologia

A metodologia utilizada, inicialmente, foi à análise SWOT. Foram analisados os prós e contras de se trocar o fornecedor e os problemas internos e externos. Realizado isto, foram feitas reuniões com diversos fornecedores no intuito de

selecionar três que mais se encaixassem no perfil e nestas seleções descobrimos que alguns deles ofereciam uma ferramenta que solucionaria grande parte dos problemas.

Após conhecer esta ferramenta, foi estipulado um novo requisito para a seleção do próximo fornecedor da Logfix: possuir uma ferramenta que proporcionasse o controle de todas as atividades dos usuários – como emissão, cancelamento, alteração – controle na emissão dos bilhetes e que gerasse relatórios periódicos. Foram selecionadas três agências e apresentadas a gerência administrativo-financeira, que selecionou uma e apresentou a diretoria.

Escolhido o novo fornecedor, iniciamos o processo de implantação da ferramenta, realizando um breve treinamento com os funcionários.

10. Etapas

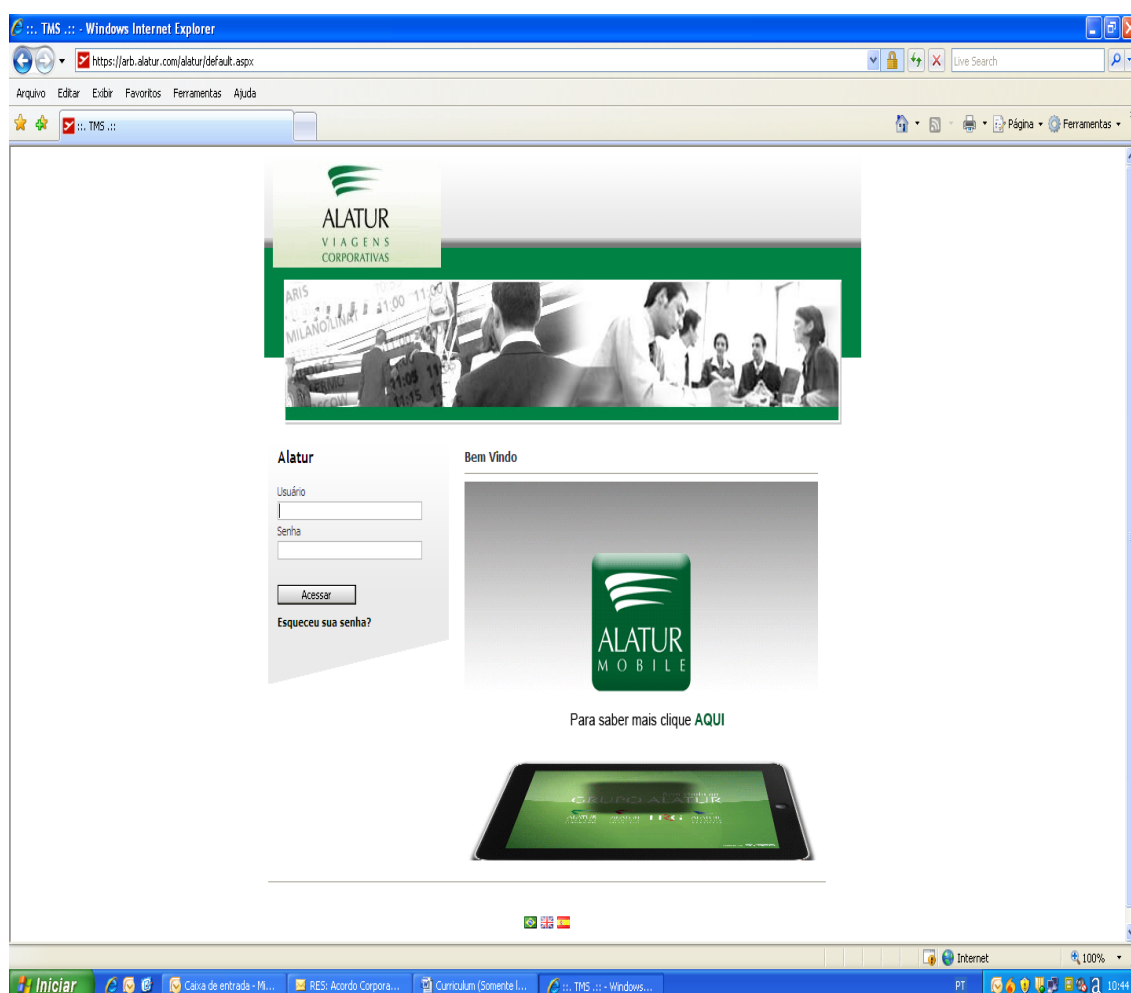
Mês	Etapas
Junho/2010	Identificação do Problema
Julho/2010	Reuniões com agências
Setembro/2010	Troca de agência
Março/2011	Testes com a ferramenta
Junho/2011	Implantação da Ferramenta

11. Referências

- Políticas de viagens Logfix.
- Arquivos da Logfix.

ANEXOS

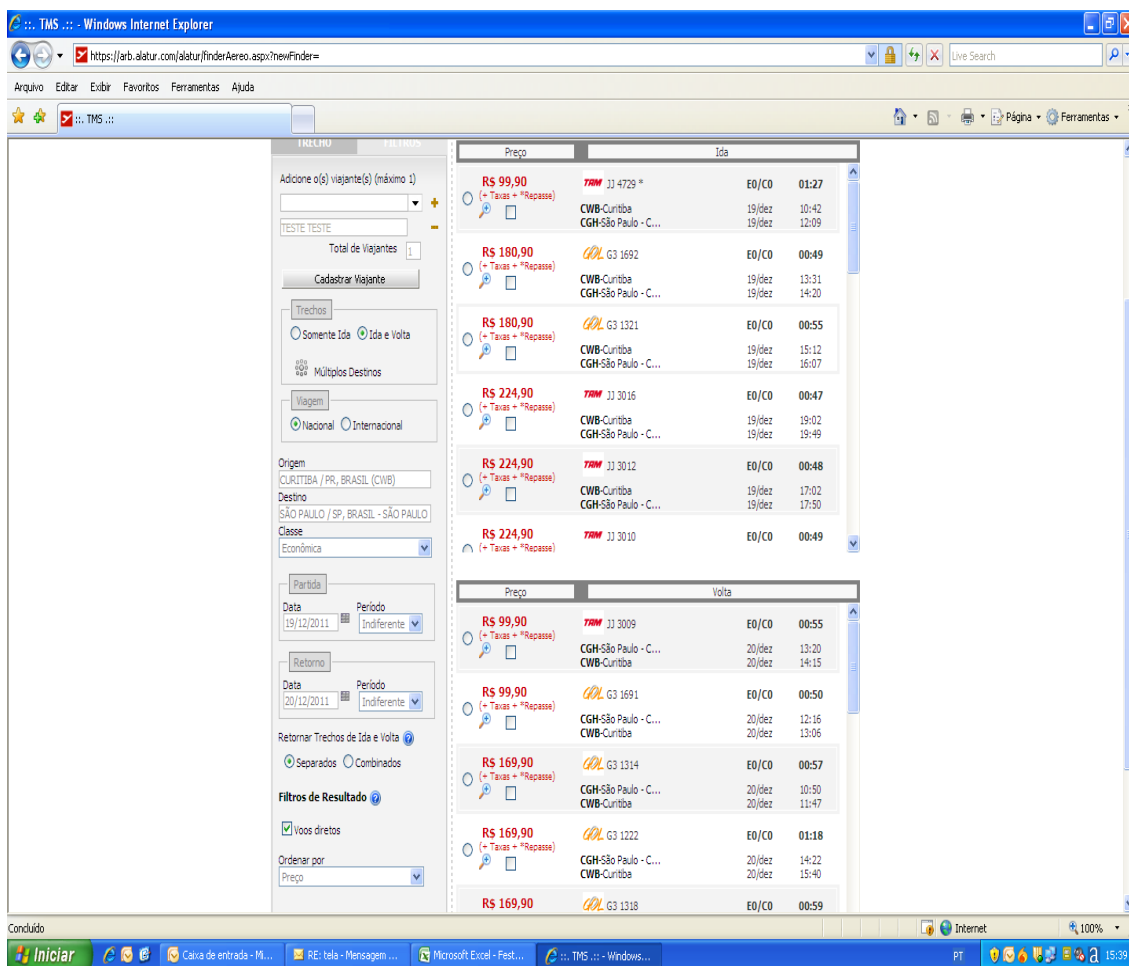
ANEXO 1 – Página de *login* da ferramenta



ANEXO 2 – Página de gerenciamento da ferramenta

The screenshot shows a web browser window titled "TMS :: Windows Internet Explorer" with the address bar displaying "https://arb.alatur.com/alatur/consulta.aspx". The page content includes a header for "ALATUR VIAGENS CORPORATIVAS" and "GRUPO ALATUR". A user profile for "Alatur" (Mario Daniel) is visible. A navigation bar contains icons for "Busca", "Solicitação", "Consulta", "Relatórios", and "Configurações". Below this, there are several menu items: "Pesquisa Avançada", "Gerenciador Agência", "Consultores", "Aprovação", and "Gerenciador de Solicitações". The "Gerenciador de Solicitações" section features a search form with fields for "Número da Solicitação" and "Status da Viagem", and a "Pesquisar" button. Below the search form are several rows of data, each with a label: "Tempo de Expiração das Cotações", "Tempo de Cobrança de No-Show", "Tempo Restante para a Viagem", and "Tempo Passado". At the bottom of the page, there is a pagination control showing "Total de Registros 0" and "Página com 5 Registros". The Windows taskbar at the bottom shows the "Iniciar" button and several open applications, including "Caixa de entrada", "RES: Acordo Corpora...", "Sem título - Mensage...", "TMS :: Windows...", and "Imagem - Paint". The system tray shows the date "PT" and time "10:48".

ANEXO 3 – Página de reserva da ferramenta





UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM
SECRETARIADO EXECUTIVO

Implantação de Ferramenta para Melhoria nos Processos de Viagens da Empresa Logfix

Helena Cássia da Silva

Orientadora: Prof^a Eliana Maria Ieger

Introdução

- Gestão de Viagens

- Mudança

- Mudança incremental

- Controle

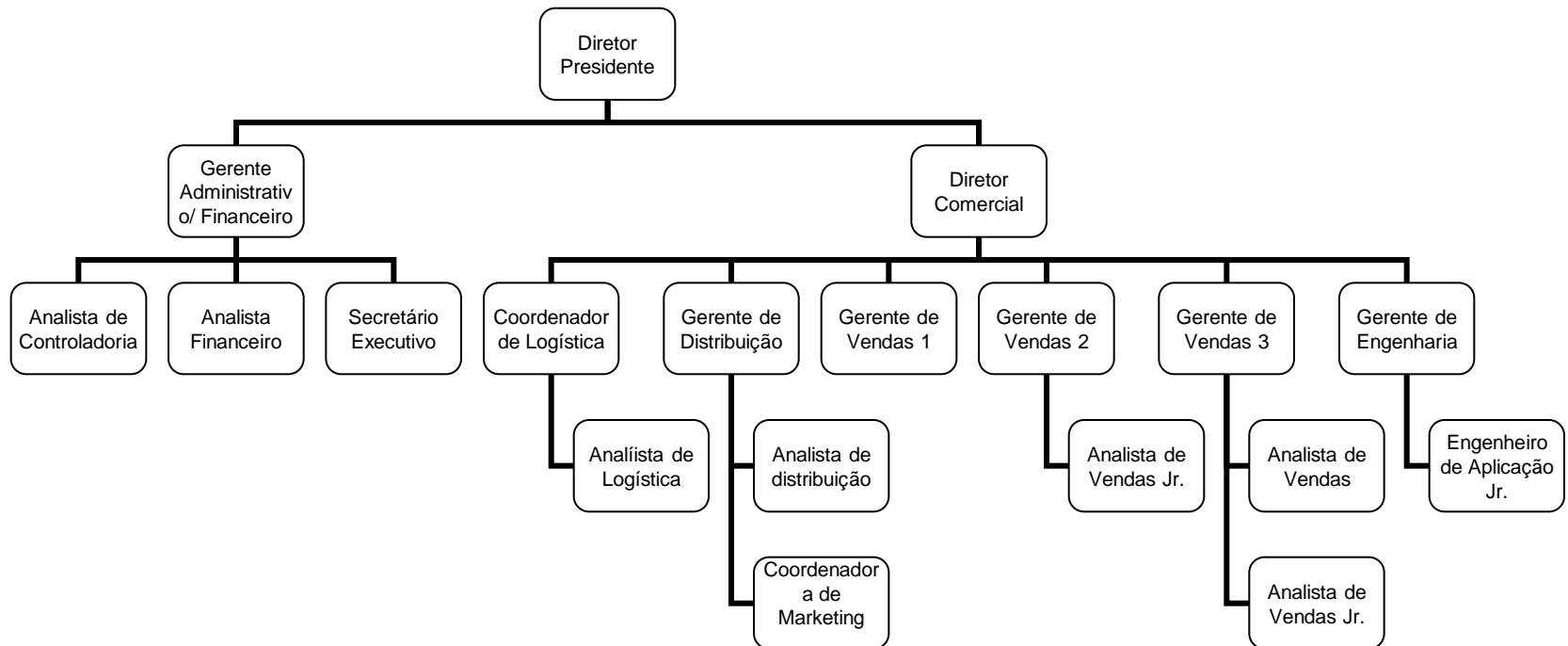
Descrição do Ambiente

- História da Logfix

- Fluxo de trabalho

Descrição do Ambiente

■ Organograma da empresa



Descrição do Ambiente

- Análise das necessidades do setor.
- Problemas encontrados

Metodologia

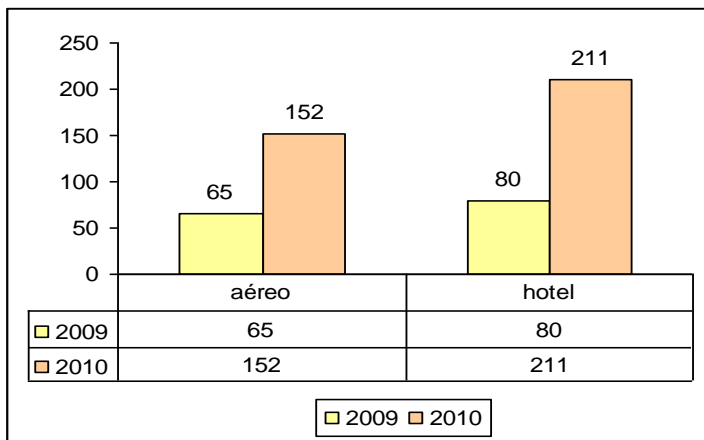
- Pesquisa-ação
- Levantamento

Descrição das Atividades

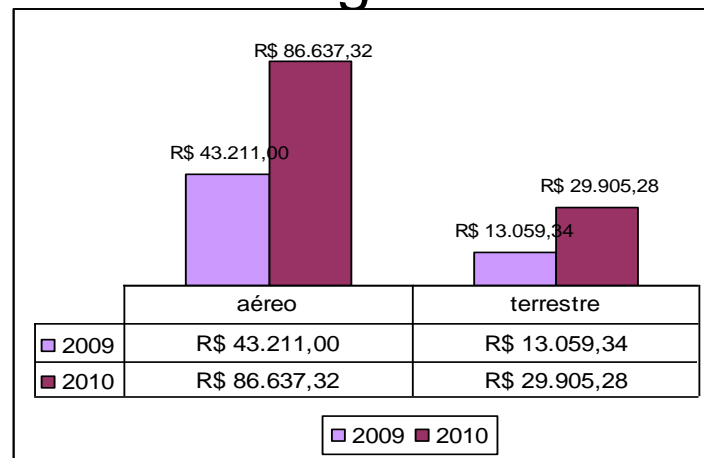
- 1ª Etapa – A organização das informações.
- 2ª Etapa – Identificação da necessidade de troca de fornecedor.
- 3ª Etapa – Estimativa de gastos.
- 4ª Etapa – Implantação da ferramenta.

1ª Etapa - A organização das informações

- Quadro atual.
- Informações incompletas e desorganizadas.
- Compilação do fluxo e do gasto com viagens em 2009.



Fluxo de viagens nos primeiros semestres de 2009 e 2010
 Fonte: o autor



Gastos com viagens nos primeiros semestres de 2009 e 2010
 Fonte: o autor

2ª Etapa - Identificação da necessidade de troca de fornecedor

- Atendimento precário e falta de suporte.
- Procura pelo novo fornecedor.
 - Oferta de *transactions FEE* mais baixos.
 - Proposta de software.
 - Agência de viagens Alatur foi a escolhida.
 - Restrição por parte da diretoria quanto a liberação da gestão de viagens e das cotações avulsas.

3ª Etapa – Estimativa de Gastos

- Necessário transferir todas as atividades de viagens para a Alatur.
- Apresentadas informações a diretoria:

2010	Gastos	
Aéreos	R\$	206.033,66
Hotéis	R\$	74.997,03
Total	R\$	281.030,69

Fonte: O autor

3ª Etapa – Estimativa de Gastos

Quantidade de bilhetes emitidos e reservas nos dois primeiros meses de 2010

TRANSAÇÕES 2010		
JANEIRO	11 aéreos	R\$ 7.851,97
JANEIRO	6 hotéis	R\$ 1.863,04
FEVEREIRO	17 aéreos	R\$ 21.742,70
FEVEREIRO	3 hotéis	R\$ 987,71
TOTAL	37	R\$ 32.445,42

Fonte: O autor

3ª Etapa – Estimativa de Gastos

Quantidade de bilhetes emitidos e reservas nos dois primeiros meses de 2011

TRANSAÇÕES 2011		
JANEIRO	44 aéreos	R\$ 38.888,83
JANEIRO	28 hotéis	R\$ 14.386,96
FEVEREIRO	27 aéreos	R\$ 20.849,09
FEVEREIRO	18 hotéis	R\$ 6.474,24
TOTAL	117	R\$ 80.599,12
Total subtraindo a taxa de (D.U)		R\$ 1.080,70
TOTAL GERAL		R\$ 79.518,42

Fonte: O autor

3ª Etapa – Estimativa de Gastos

Estimativa de gasto com transações realizadas pelo funcionário ou estagiário

2010	QUANTIDADE	TEMPO POR TRANSAÇÃO	HORAS TOTAIS	ESTAGIÁRIO ³	FUNCIONÁRIO ⁴
JANEIRO	71 transações	45 min	53,25	249,74	806,74
FEVEREIRO	46 transações	45 min	34,5	161,81	522,67

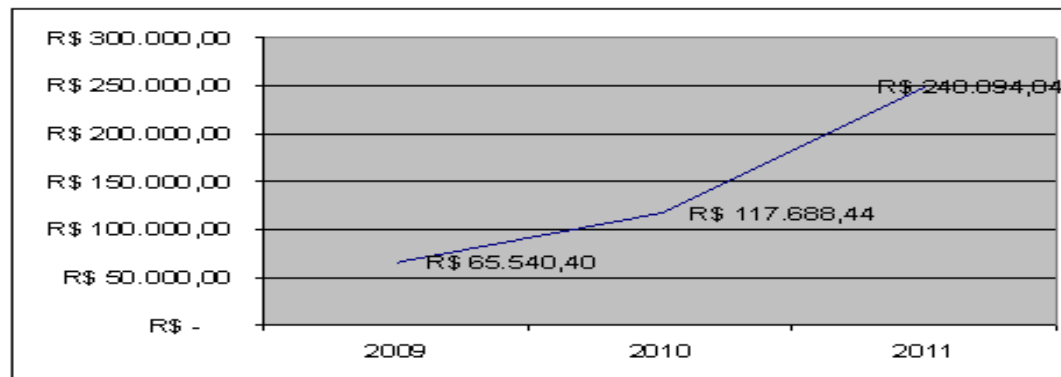
Fonte: O autor

4ª Etapa – Implantação da Ferramenta

- Diretoria liberou todas as atividades à Alatur.
- Registrar dados dos funcionários.
- Site ativado – inicialmente com a utilização apenas da secretária executiva.
- Treinamento para gerentes e diretores.
- Mês seguinte, utilização por todos.

4ª Etapa – Implantação da Ferramenta

- Problemas identificados: ferramenta não atualiza passagens em promoção.
- Quanto ao redução nos gastos com viagens ainda não pode ser percebido devido ao crescente aumento delas:

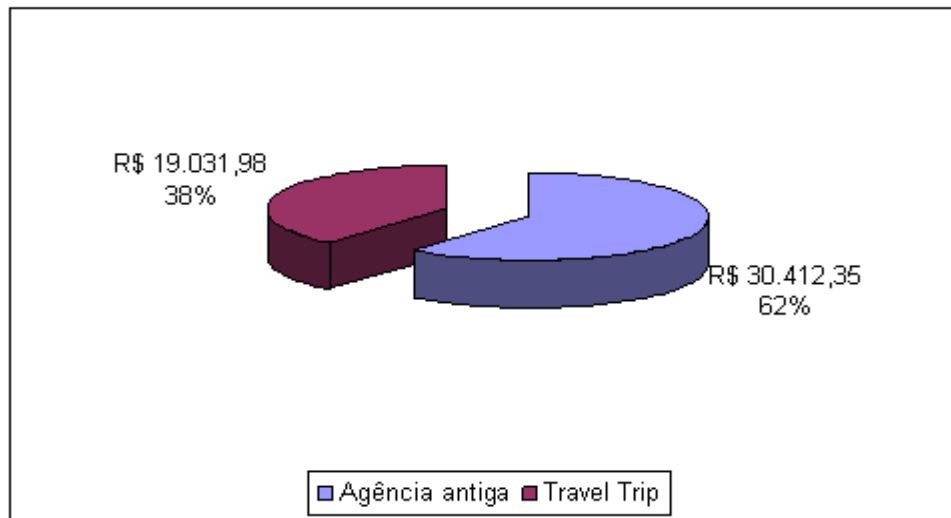


Gastos com viagens de 2009 até 2011.

Fonte: O autor

4ª Etapa – Implantação da Ferramenta

- Entretanto, houve aproximadamente 35% de redução no gasto com a agência terceirizada.



Gastos com agência terceirizada de 2009 até 2011

Fonte: O autor

Considerações Finais

■ Objetivos

- a aceleração do processo de organização de viagens
- o controle das informações
- o foco do profissional de secretariado em atividades pertencentes a sua área

■ Aceitação por parte da empresa.

■ Resultado pessoal e profissional quanto ao projeto e ao curso.

Referências

- BILHIM, J.; QUADROS, E. (2004). **Manual de técnicas de desburocratização e procedimentos administrativos**. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- BRESSAN, C.L.; Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial. Revista da FAE, Dezembro p. 1 – 5, 2004.
- BRESSAN, C.L.; LIMA, S.M. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA S. (org.) **Mudanças Organizacionais: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro. FGV, 2003, p. 17-64
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, J. M. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: Mc Graw-Hill, 2001, p. 533.
- FIATES, G.; WESLLER, G.; MARTINS, R.; DUARTE, C. A Implicação das Mudanças Organizacionais no Contexto da Saúde: Um Estudo de Caso Sob a Perspectiva dos Sujeitos em um Hospital do Sul de Santa Catarina. In: EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. p. 1-5.
- LIENDO, S.; MAZULO, R. Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. **Organização de Viagens**. São Paulo: Senac São Paulo, 2010. p. 74-96.
- **MONTEIRO, A. V.** A Dinâmica de Mudanças Estratégicas: Estudo de Multicasos em Institutos de Pesquisa. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. **Controle**. São Paulo: Pearson, 2009. p. 230-256.
- WOOD JR., T (Coord.) (2000). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas.