

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FINANÇAS**

Mariana Ferlini

**ESTUDO DAS NECESSIDADES DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE
CAIXA E MELHORIA NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DE UMA
AGÊNCIA DE VIAGENS**

**Porto Alegre
2009**

Mariana Ferlini

ESTUDO DAS NECESSIDADES DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE
CAIXA E MELHORIA NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DE UMA
AGÊNCIA DE VIAGENS

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para obtenção
do título de Especialista em Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lamb

Porto Alegre
2009

RESUMO

O fluxo de caixa de uma empresa é uma ferramenta essencial para garantir sua liquidez e auxiliar na redução de custos e aumento dos lucros. Este estudo procura avaliar a necessidade de uma agência de viagens implantar este recurso para melhor administrar o seu fluxo de valores e aprimorar a gestão do capital de giro. Com base nas teorias de fluxo de caixa e capital de giro propõe-se adaptação deste instrumento a modelos de mapas já utilizados na empresa, a fim de obter maior controle e dados consistentes que auxiliarão na tomada de decisões.

PALAVRAS-CHAVE: Fluxo de caixa. Capital de giro. Agência de viagens.

ABSTRACT

The company's cash flow is an essential financial tool to ensure liquidity, less costs and more profits. This research observes that the travel agency needs to apply this tool to manage its cash flow and improve its working capital. Using these theories and try to adapt to travel agency's methods to control and put together available information to improve decision making processes based on cash flow.

KEY-WORDS: Cash flow. Working capital. Travel agency.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	8
2.1	CARACTERIZAÇÃO DAS VENDAS	8
2.2	FORNECEDORES E PRODUTOS	9
2.3	COMPANHIAS AÉREAS	10
2.4	HOTÉIS	11
2.5	OPERADORAS DE TURISMO	11
2.6	PRODUTOS EXCLUSIVOS	12
2.7	CATEGORIAS DE PRODUTO	12
3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	14
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
4.1	CAPITAL DE GIRO	17
4.1.1	Administração do Capital de Giro	17
4.2	FLUXO DE CAIXA	18
4.2.1	ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	20
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	23
5.1	OBJETIVO GERAL	23
5.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	23
5.3	METODOLOGIA	23
6	RESULTADOS	25
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS	27
	APÊNDICE	28

1 INTRODUÇÃO

Atualmente há um consenso entre empresários que, para uma empresa obter bons resultados financeiros, uma boa de vendas não basta. Uma gestão eficaz dos recursos financeiros da empresa é altamente responsável pelos resultados de determinado período em termos de liquidez e rentabilidade.

Essa situação pode ser observada em empresas como as agências de viagens. Neste segmento de mercado, muitos acreditam que exista somente preocupação e incentivo ao volume de vendas e seus resultados para mantê-las financeiramente estáveis e com razoável percentual de rentabilidade. No entanto, enganam-se aqueles que afirmam que com um bom nível de vendas seja possível honrar os compromissos dentro dos prazos estabelecidos. Se não houver uma boa gestão financeira, a agência de viagens provavelmente se tornará insolvente.

A constante variação das moedas estrangeiras, principalmente o Dólar Americano, e as diferentes formas de pagamento aplicado pelos fornecedores e empresas parceiras exigem que o administrador financeiro seja exatamente cuidadoso e atento ao realizar as transações de valores diariamente. Qualquer desatenção entre o recebimento do cliente e o repasse ao fornecedor pode ter como consequência saldo de caixa negativo, fazendo com que tenha que recorrer a capital de terceiros ou utilizar parte de alguma aplicação antes do programado.

Mesmo com o avanço da Internet permitindo que o consumidor planeje suas viagens com autonomia e sem ter de se deslocar até uma agência de viagens dispensando a orientação de um agente de viagens, estas empresas e profissionais ainda são muito procurados.

As agências de viagens se mantêm como a principal ligação entre os consumidores e prestadores de serviço turísticos, bem como as companhias aéreas, hotéis, operadoras de turismo entre outros. Cada um destes fornecedores apresenta procedimentos de vendas e formas de pagamento distintas.

Para alguns fornecedores o pagamento da venda deve ser realizado imediatamente após a confirmação da reserva.

Diante desta situação, a agência de viagens se vê obrigada a desembolsar antecipadamente o pagamento aos parceiros sem que o valor pago pelos clientes tenha sido creditado na sua conta corrente. Sendo assim, há uma grande

necessidade que se tenha sempre uma reserva de caixa para cobrir estes adiantamentos.

O presente estudo foi desenvolvido com base nas atividades financeiras de uma agência de viagens de Porto Alegre especializada em intercâmbios e cursos no exterior.

Com base em suas atividades observou-se que não havia um fluxo de caixa capaz de fornecer informações seguras e precisas para elaborar orçamentos, planejar investimentos, estabelecer metas de vendas e futuros desembolsos, determinar o nível ideal de caixa e conseqüentemente desenvolver uma boa gestão de caixa e do capital de giro da empresa.

Uma análise da sua situação permitirá estabelecer diretrizes para melhor administrar os recursos financeiros da empresa, aplicando conceitos métodos mais técnicos que os utilizados atualmente.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa na qual foi realizado o estudo é uma agência de viagens localizada em bairro nobre da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Atua no mercado de turismo há mais de 20 anos e representa marca conhecida em todo país por ser referência em turismo jovem e estudantil.

As agências de viagens são empresas prestadoras de serviços, constituídas com o objetivo de realizar negócios no setor turístico, sendo seu papel principal o deslocamento de pessoas, alojamento e alimentação nos locais escolhidos como destino de viagem. Sua atividade é distribuir e divulgar pacotes turísticos, oferecendo serviço diferenciado como pontualidade, conforto, segurança e todos os atrativos turísticos que o cliente deseja. É a principal responsável pela venda de pacotes já organizados, nas viagens não operadas, pela indicação do hotel, passeios, aluguel do carro e pelo transporte para chegar ao destino turístico. Além de emitir bilhetes aéreos, rodoviários e passes de trem, fazem as reservas de horários e dias de transporte, contratam os serviços de receptivo local, locam veículos, reservam passeios ou *tours* organizados, *transfers* aeroporto/hotel/aeroporto e até vendem ingressos para shows, parques, espetáculos e outros atrativos.

Conforme citado acima, as agências de viagens comercializam pacotes turísticos e demais produtos e serviços elaborados por empresas chamadas de Operadoras de Turismo.

As Operadoras de Turismo, por sua vez, não fornecedores que virão a se tornar os produtos disponíveis para as agências de viagens oferecerem e vender aos seus clientes. De acordo com Acerenza (TRILLAS, 1992), as operadoras são empresas que atuam como atacadistas, organizam, operam e comercializam produtos turísticos que são distribuídos pelas agências. As operadoras também podem atuar no âmbito receptivo ou emissivo, mercado local, nacional ou estrangeiro.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS VENDAS

Uma venda inicia no momento em que o cliente recebe as primeiras informações sobre o destino de interesse. Assim que definido pelo cliente a viagem

a ser realizada, valores a pagar e formas de pagamentos são tratados. Após ter recebido o pagamento do cliente, a agência de viagens fica responsável em repassar os valores para o fornecedor, sejam eles Operadora de Turismo, Companhia Aérea ou Hotel.

O agente de viagens coleta os dados pessoais do cliente e lança as vendas no sistema de gerenciamento de vendas e finanças desenvolvido especialmente para agências de viagens.

Imediatamente o departamento de vendas informa ao departamento financeiro o produto vendido e como deve ser feito o pagamento ao fornecedor. Este por sua vez, registra o recebimento e inicia o processo de inclusão das informações financeiras no mesmo sistema utilizado pelo agente de viagens.

Os pagamentos podem ser feitos das seguintes formas, conforme determinado pelo fornecedor:

- à vista em dinheiro, cheque ou depósito bancário na conta corrente da agência de viagens;
- parcelado em cheque via financiamento;
- cartão de crédito em uma vez ou mais vezes.

Cada produto ou serviço apresentam formas de pagamentos distintas conforme regra de cada fornecedor. Por tanto, na maioria dos casos agência de viagem não tem autonomia para determinar ou negociar as formas de pagamentos com o cliente.

2.2 FORNECEDORES E PRODUTOS

Os principais fornecedores da empresa em análise são Companhias. Aéreas, Hotéis, Operadoras de Turismo, Operadora e Produtos Exclusivos como escolas no exterior, sites de venda de acomodações, *transfers*, roteiros de viagens diferenciados, assistência médica internacional e intermediária de instituições internacionais para programas de trabalho no exterior e estágios. No caso deste último fornecedor, para cada produto há um processo de recebimento diferente.

A seguir descrição das formas de pagamentos por fornecedores.

2.3 COMPANHIAS AÉREAS

Para emissão de passagens aéreas as agências de viagens utilizam os serviços das Consolidadoras. As Consolidadoras são empresas que tem autorização do órgão internacional que regula as vendas de passagens aéreas para transformar as reservas nos próprios bilhetes aéreos. Somente elas podem emitir as passagens diretamente das Companhias Aéreas. Elas são parceiras das agências de viagens, pois são o elo entre elas e as empresas aéreas.

Os pagamentos das passagens aéreas são efetuados à vista em dinheiro ou cheque e no cartão de crédito em uma vez ou parcelado conforme regra da empresa. O parcelamento, nesse caso é direto com a Companhia Aérea, que recebe os valores através das administradoras de cartão de crédito.

As vendas de passagens à vista são recebidas pela agência de viagens em cheque ou dinheiro. Esses valores são depositados na conta corrente da própria agência de viagens. Os mesmos serão repassados para as Consolidadoras por meio de faturas. As faturas apresentam três vencimentos por mês sendo que as vendas nacionais e internacionais são discriminadas em faturas separadas. Os vencimentos são os seguintes:

- Emissões entre o 1º e o 10º dia do mês = Vencimento dia 22 do mesmo mês.
- Emissões entre o 11º e o 20º dia do mês = Vencimento dia 02 do mês seguinte.
- Emissões entre o 21º e o 30º dia do mês = Vencimento dia 12 do mês seguinte.

A fatura informa data de emissão, nome do cliente, número do bilhete, valor da tarifa, valor das taxas, valor de comissão e desconto do imposto ISSQN, quando houver.

Nas vendas à vista, valor pago à Cia aérea é a soma das tarifas mais as taxas menos a comissão da empresa. Para as vendas no cartão são lançados na fatura os créditos referente às comissões destas vendas. A soma das vendas à vista menos os créditos de vendas no cartão de crédito será o valor a ser pago pela fatura através de boleto bancário. Caso em determinado período houver mais vendas no cartão de crédito do que vendas à vista, a fatura será considerada credora. Ou seja, a consolidadora deverá efetuar um depósito para a agência de viagens referente às comissões do período com desconto do imposto. Os percentuais de comissão são

determinados pelas empresas aéreas de acordo com as negociações com as consolidadoras.

2.4 HOTÉIS

As vendas de diárias em hotéis poderão ser à vista na agência de viagens, no cartão de crédito, em dinheiro ou cheque no próprio hotel. Para os pagamentos à vista o Hotel poderá solicitar um depósito logo após a confirmação da reserva. A comissão da agência poderá ser descontada antes de efetuar o pagamento ou somente depois que os hóspedes façam *check out*, conforme for determinado pelo empreendimento hoteleiro. Outra forma de pagamento é a emissão de boletos bancário em nome da agência de viagens que serão enviados assim que os hóspedes deixarem o hotel. Alguns hotéis permitem o desconto da comissão no boleto, outros exigem pagamento integral e quando o mesmo estiver quitado, a agência de viagens deverá enviar nota fiscal para poder receber a comissão.

Para os pagamentos diretamente no hotel fica de responsabilidade da agência de viagens cobrarem sua comissão logo após o *check out*. O hotel então informa o valor a ser pago e seus dados cadastrais para a emissão da nota fiscal. A agência de viagens emite a nota fiscal e envia ao hotel junto com os dados bancários para que possa ser efetuado o pagamento da comissão com depósito em conta corrente.

2.5 OPERADORAS DE TURISMO

Os pacotes turísticos podem ser pagos à vista, no cartão de crédito ou parcelado com cheque. Para pagamentos à vista, a agência recebe do cliente o valor total do pacote e deve repassá-lo para operadora já com desconto da Através das operadoras são vendidos pacotes de viagem de lazer. Elas fazem a ligação direta com as companhias aéreas, hotéis e empresa que fazem o trabalho de turismo receptivo nos destinos turísticos. Com esses contatos essas empresas montam os pacotes turísticos que serão comercializados através das agências de viagens.

Os pagamentos as operadoras são feitos à vista e parcelado conforme regras forem estabelecidas pelas mesmas. Assim que os pacotes são vendidos e reservas

confirmadas o pagamento deve ser enviado a operadora imediatamente. Quando são pacotes internacionais o pagamento é feito com maior rapidez ainda, visto que o câmbio muda diariamente.

Em caso de vendas a vista, a agência de viagens recebe o pagamento, desconta sua comissão – determinada pela operadora – e envia a diferença para a operadora, seja por depósito ou entrega diretamente na empresa. Nas vendas parceladas, que podem ser através de cartão de crédito ou em cheques, a comissão da agência é descontada da entrada do pacote. O valor da entrada varia entre 20% e 40% do valor do pacote conforme negociado com a operadora. A entrada menos comissão é enviada juntos ao cheques pré-datados ou com as autorizações de débito no cartão de crédito.

2.6 PRODUTOS EXCLUSIVOS

Cursos no exterior, programas de trabalho remunerado e não remunerado, assistência médica internacional, passagens aéreas de estudante, sites de venda de acomodações, *transfers* e roteiros de viagens diferenciados têm sua prestação de contas efetuada separadamente por produtos. Os pagamentos recebidos pelos clientes são repassados para operadora que tem sede em São Paulo e faz a prestação de contas direto para seus fornecedores no exterior. Suas regras são similares as aplicadas pelas Operadoras e Companhias Aéreas, no entanto é feito um pagamento para cada produto.

2.7 CATEGORIAS DE PRODUTO

Para conferência e avaliação dos resultados das vendas a Agência de Viagens utiliza uma divisão por categorias de produtos, conforme listado abaixo:

- a) Cursos: Vendas de cursos de idiomas no exterior.
- b) *High School*: Programa de ensino médio no exterior.
- c) *Young Program*: Programa de intercâmbio de verão para adolescentes entre 14 e 17 anos.
- d) *Work*: Programas de trabalho no exterior.
- e) *Travel Exclusivos*: Produtos exclusivos como hospedagem, tours diferenciados, *transfers*, ingressos e outros.

- f) Bilhete: Passagem aérea.
- g) Carteiras: Carteiras internacionais de identificação e benefícios exclusivos para estudantes, jovens e professores.
- h) Seguros: Assistência médica internacional.
- i) Passes de Trem.
- j) Travel Normal: Produtos para viagens em geral, como pacotes turísticos, hotéis, locação de automóvel, ingressos de espetáculos e parques e outros organizados pelas operadoras de turismo parceiras da agência de viagem.
- k) Outros: Receitas provenientes de lista de noivas e indicação de clientes a empresas de câmbio parceiras.

A seguir na situação problemática da empresa poderá se entender onde é utilizada a divisão por categoria de produtos.

3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A empresa na qual foi desenvolvida esta pesquisa é uma prestadora de serviços e distribui produtos desenvolvidos por operadoras de turismo e outros fornecedores do setor. Em função disso, suas receitas provêm de comissões das vendas.

A rentabilidade de suas vendas, portanto depende do percentual de comissão que é determinado pelos fornecedores. Ou seja, a agência de viagem não pode interferir na decisão de qual será seu lucro com a venda de cada produto. Esse percentual pode variar de 3% a 35% dependendo do produto, acordo com fornecedores, incentivos a vendas etc.

Uma agência que tem a maioria das vendas em passagens aéreas, por exemplo, acaba com dificuldades de liquidar seus compromissos, pagar funcionários e demais obrigações, pois a maioria das companhias aéreas comissionam em 6% ou no máximo 9%.

Este não é o caso da empresa analisada, mas esta requer o mesmo cuidado e atenção na administração de seus recursos.

Ainda que esteja enfrentando um período de vendas reduzidas em razão da crise mundial desencadeada no último trimestre de 2008, depois com a instabilidade do Dólar e no ano de 2009 com a Gripe H1N1, a empresa tem conseguindo cumprir com suas obrigações financeiras e se manter sem ter que resgatar valores de suas aplicações. No entanto há uma preocupação constante com o fluxo de caixa e capital de giro da empresa.

A empresa conta com um sistema de gerenciamento de vendas e finanças, o qual apresenta recursos que não são úteis para sua realidade e operações. De acordo com o responsável pelo departamento financeiro, os recursos utilizados não demandam confiança no armazenamento das informações. Além deste gerenciador, planilhas dinâmicas são carregadas com os dados que constam no mesmo.

Até o momento desta pesquisa, a agência não havia elaborado um fluxo de caixa completo, apresentando todas as entradas e saídas e total de receitas e despesas em Reais. O gerenciador divulga as informações dispersas, não sendo possível relacioná-las e também não permitindo que orçamentos, controles e planejamento sejam elaborados.

Os mapas, como são chamadas as planilhas dinâmicas, são separados por Mapa de Despesas x Receitas, Mapa de Vendas por Produtos, Mapa de Vendas por Vendedor e Mapa de Comissões a Pagar. Todas apresentam valores em Dólares conforme o câmbio médio entre o câmbio do dia da venda e o câmbio de cada venda individualmente. As vendas são lançadas em diversas moedas. São elas: Real, Dólar Americano, Euro, Libras, Dólar Canadense, Dólar Australiano e Dólar Neozelandês.

Os mapas são compostos pelos dados conforme descrição abaixo:

- Mapa de Despesas x Receitas – Esta planilha apresenta todas as entradas e saídas não relacionadas a vendas, são chamados de lançamentos complementares. Neste recurso do sistema são informados todos os valores que representam os custos, despesas e ganhos da empresa. Os ganhos mencionados são as receitas que não provém de vendas, como incentivos de Cias Aéreas e demais parceiros, rendimentos de aplicações financeiras e outros ganhos.
- Mapa de Venda por Produto – Nesta planilha são apresentadas as vendas conforme categoria de produtos. Essa divisão em categorias de produtos foi determinada pela direção a fim de saber quais produtos são mais vendidos, quais apresentam maior rentabilidade e total de vendas de cada categoria. A relação das categorias de produto pode ser vista na Caracterização da Empresa descrita anteriormente.
- Mapa de Venda por Emissor – Aqui as vendas aparecem separadas por vendedor. A função deste mapa é medir o desempenho individual e certificar-se de que os vendedores atingiram as metas individuais.
- Mapa de Comissões a Pagar – Este mapa informa o valor das vendas individuais em Dólares Americanos e o valor a ser pago a cada um dos vendedores da agência de viagens. O valor a receber é apresentado em Reais nesta planilha.

Para que os diretores pudessem obter informações precisas quanto ao fluxo de caixa e lucros da empresa, seria necessário unir e coordenar os dados contidos nestes mapas através de novas planilhas dinâmicas. Somente assim a direção conseguiria ter uma visão da real situação financeira da empresa.

Além das dificuldades com o sistema de gerenciamento da empresa, há uma questão delicada no recebimento de cliente e pagamento de fornecedores. Conforme mencionado anteriormente, a agência de viagens ao efetuar uma venda de pacote turístico, por exemplo, tem de desembolsar o pagamento para o

fornecedor antes que o valor recebido de seu cliente seja creditado na conta corrente da empresa.

Essas operações às vezes podem comprometer o pagamento de outros clientes a demais fornecedores e até mesmo obrigações que a empresa tem como pagamentos de ordenados, comissões, impostos, despesas de funcionamento e outros.

No entanto, as defasagens no caso das agências de viagens podem ser consideradas como normais já que esta é uma prática comum entre elas e os seus fornecedores. Porém para evitá-las mesmo com crises na economia mundial, com a sazonalidade e com a instabilidade do câmbio, se faz necessário planejar e controlar os saldos em caixa de forma que sejam satisfatórios para atender as variações que atingem o mercado turístico.

Sendo assim, a administração do capital de giro torna-se fundamental para saúde financeira da empresa.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro está ligado aos valores que circulam em uma empresa num dado momento. É parte do capital da empresa empregado no ciclo operacional. Uma administração deficiente pode trazer diversos problemas financeiros até uma situação de insolvência.

Segundo Gitman (2002, p. 616): “[. . .] capital de giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia a dia das empresas. A administração ineficiente do capital de giro afetará drasticamente o fluxo de caixa das empresas.”

Para Silva & Assaf Neto (1997), o capital de giro de uma empresa e sua importância, são determinados pelo volume de vendas, pela sazonalidade, pelos ciclos econômicos, pela tecnologia empregada nas operações e pelas políticas de vendas, de créditos e de produção.

O capital de giro é traduzido pelos ativos que podem ser transformados em valores de caixa em curto período de tempo. Representa principalmente itens do ativo circulante, ou seja, pelas aplicações correntes, disponibilidades, valores a receber e estoques. Pode-se afirmar também que são os recursos monetários utilizados para financiar as operações da empresa desde a produção até o recebimento pelas vendas.

Como o ciclo financeiro operacional de uma empresa não ocorre de forma sincronizada, é vital que se conheça detalhadamente sua evolução para que possa determinar o valor necessário de capital de giro, bem como seu controle.

4.1.1 Administração do Capital de Giro

A administração do capital giro consiste no controle e análises das contas que apresentam giro em numerários, tanto do ativo quanto do passivo e as relações estabelecidas entre eles.

O objetivo maior na gestão do capital de giro é sem dúvida manter sempre um bom nível de rentabilidade e liquidez.

A administração do capital de giro nada mais é que a maneira como as instituições geram, empregam e controlam seus recursos financeiros.

Diante dessas afirmações enfatiza-se o fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle dos recursos financeiro, sendo este indispensável para tomada de decisões. Assim, confirma-se a idéia de que uma boa gestão de recursos proporciona redução da necessidade de capital de giro, eleva os lucros e conseqüentemente o declínio das despesas financeiras.

4. 2 FLUXO DE CAIXA

De acordo com Zdanowicz (2007) é fundamental que todos os valores monetários disponíveis e a receber sejam muito bem empregados e que seja feito com rapidez. Ainda segundo ele, os fluxos de caixa detalhadamente elaborados possibilitam medir com segurança o capital de giro da empresa. Nesse contexto todo empresário teme que suas receitas operacionais se encolham por causa dos custos financeiros de uma má gestão.

O conceito de fluxo de caixa pode ser descrito como sistema que relaciona o conjunto de entradas e saídas de recursos financeiros em dado período de tempo. Também pode ser definido conforme o tempo para que foi projetado, atendendo as necessidades da empresa em curto prazo, como na administração do capital de giro. Ou a longo prazo quando desejado investimento em componentes do ativo permanente.

Esta ferramenta apresenta como um de seus principais objetivos a projeção de entradas e saídas de recursos monetários no período desejado pelo administrador. Entre os demais objetivos estão o levantamento dos valores financeiros necessários para manter o ciclo de operações da empresa em funcionamento, avaliação de qual melhor forma de empregar o excedente de caixa para que não fique ocioso, analisando as aplicações mais seguras e com maior rentabilidade. Planejar e controlar as entradas e saídas de caixa, atualizando constantemente as informações das projeções de vendas e despesas, honrar seus compromissos dentro do prazo estabelecido, encontrar o equilíbrio entre ingressos e desembolsos, utilizar as fontes de crédito com os menores juros caso haja necessidade de empréstimo, evitar gastos desnecessários quando as vendas estiverem em queda, criar um controle eficaz dos saldos de caixa e de créditos a receber compõem os desafios que o administrador financeiro deve superar durante sua gestão.

Existem diferentes denominações para fluxo de caixa. Pode ser encontrado na bibliografia especializada neste tema como cash flow, orçamento de caixa, fluxo de recursos financeiros, fluxo de capitais, fluxo monetário e movimentação de caixa.

Com o fluxo de caixa pode-se administrar as contas caixas, bancos, aplicações de resgate imediato, ou seja, o fluxo de valores disponíveis. Saber quais os tipos de recursos que ingressam nestas contas, assim como suas saídas é altamente relevante para gerir o fluxo monetário da empresa. Baseando-se por estes registros é possível prever se haverá necessidade de algum aporte monetário ou se excedentes de caixa poderão compor algum tipo de aplicação financeira. A projeção da movimentação financeira auxilia na redução da necessidade de capital de giro e nos custos financeiros até atingir a liquidez desejada.

Manter o fluxo de caixa continuamente atualizado é importante para dimensionar com maior facilidade o volume de ingressos e desembolsos de recursos financeiros e, também para poder determinar o nível desejado de caixa para o período seguinte.

O fluxo de caixa tem como principal característica controlar e informar todas as movimentações financeiras, bem como entradas e saídas de valores monetários. Controla contas a pagar, contas a receber, as despesas, saldos e aplicações, e todos os outros que representam as movimentações de recursos financeiros disponíveis.

Uma descrição mais detalhada das características do fluxo de caixa pode ser vista conforme listado abaixo:

- Planejamento e controle das entradas e saídas financeiras no período determinado.
- Avaliação das condições atuais de recebimentos e pagamentos do período.
- Prevenção de operações com excessos ou escassez de recursos em determinados períodos.
- Levantamento dos recursos financeiros necessários para os futuros negócios.
- Avaliação dos melhores para recebimentos e pagamentos.
- Fixar melhor e mais adequado nível ideal de caixa.

Em concordância com as características do fluxo de caixa pode-se descrever as vantagens de implantá-lo em uma empresa. Este mecanismo proporciona estabelecer estimativas de recebimentos e pagamentos baseados nas informações

do período anterior. Contudo, para isso é importante que dados como vendas, compras, despesas operacionais, valores a receber e a pagar estejam corretas e atualizadas. Assim, também há o controle de excedentes ou escassez de caixa.

Previsões de curto prazo e orçamentos de caixa possibilitam elaborar um plano para um futuro próximo, com objetivo de ter um sistema de planejamento e controle. O controle é de fundamental importância para direcionar o curso da empresa. Deve-se olhar o orçamento não somente como uma ferramenta de controle de despesa, mas como um sistema dinâmico de planejamento e controle financeiro sendo possível usá-lo para guiar o futuro financeiro da empresa.

4.2.1 ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para elaborar o fluxo de caixa alguns aspectos da empresa devem ser levados em consideração, como o tipo de negócio, o porte da organização, produtos comercializados e o prazo para as projeções.

Durante seu desenvolvimento devem ser citados todos os valores a receber e a pagar por período, prevendo possíveis atrasos nos recebimentos. São estudadas as melhores condições de vendas e compras a prazo, considerando os possíveis períodos de instabilidade no mercado e defasagens financeiras que poderão vir a impactar na empresa. Este aspecto é muito importante considerando que as agências de viagens sofrem muito com a sazonalidade e com defasagem em relação às variações cambiais durante determinados períodos.

O administrador financeiro tem de estar ciente de que para poder honrar com os compromissos financeiros até a data dos seus vencimentos deverá ter definido o nível de caixa ideal. Para a definição do nível ideal de caixa é preciso muito cuidado e exatidão, pois não pode apresentar excedentes de caixa muito menos escassez de recursos.

O fluxo de caixa pode tornar-se limitado se não houver aprovação total da direção da empresa. Todas as áreas da empresa têm de poder compartilhar das informações fornecidas pelo fluxo de caixa. A elaboração do fluxo de caixa não pode enfrentar resistências dentro da empresa, deve ser consistente em suas informações promovendo conscientização de todas as áreas em objetivos e metas comuns.

Será preparado sob as seguintes condições:

- Apoio de todos os diretores.

- Organização das funções com definição de responsabilidades dos envolvidos.
- Integração entre departamentos.
- Rigor e clareza para a administração do caixa.
- Criação de um manual das operações do departamento financeiro.
- Comprometimento dos responsáveis no processo de elaboração e execução.
- Treinamento dos envolvidos no processo de elaboração e execução.
- Total domínio dos dados financeiros.
- Controles financeiros precisos e com as entradas e saídas atualizadas.
- Definição clara do responsável de cada área na prestação da informação e dados confiáveis.
- Comunicação informatizada, objetiva, prática e segura.

Sua estrutura deve apresentar informações úteis, práticas e econômicas, dispor de um mecanismo seguro para calcular os ingressos e desembolsos futuros.

O planejamento torna-se importante, pois indica previamente as necessidades de recursos monetários para honrar compromissos assumidos.

O prazo para o planejamento dependerá do tamanho e ramo de atividade. Em atividades com grandes oscilações é melhor que sejam feitas estimativas de curto prazo (dias, semanas e meses). O indicado é a utilização de um planejamento mínimo para três meses. O fluxo de caixa mensal se tornará no futuro semanal e depois em diário. O fluxo diário informa como estão os recursos em função das entradas e saídas de caixa, estabelecendo um instrumento preciso e confiável de planejamento e controle financeiro.

As informações para elaboração do fluxo de caixa são retiradas de todos os departamentos da empresa conforme programa anual, mensal ou diário de recebimentos e pagamentos. As mais utilizadas são:

- Projeção de vendas e formas de recebimento.
- Estimativa de compras e formas de pagamentos.
- Levantamento de créditos a receber de clientes e parceiros.
- Determinação período do fluxo de caixa conforme necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade.
- Orçamento de outras entradas e saídas de caixa para o período determinado.

De posse dessas informações o fluxo de caixa estará pronto para o administrador financeiro analisar as movimentações financeiras com segurança.

Poderá então, tomar decisões quanto à prevenção de baixos níveis de caixa e também fazer aplicações e outros investimentos sem que os recursos fiquem ociosos podendo apresentar algum percentual de rendimento.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

5.1 OBJETIVO GERAL

Estudar a possibilidade de implantação do fluxo de caixa na Agência de Viagens, administrando de forma eficaz os recursos financeiros da empresa e maximizando os resultados através de uma gestão financeira mais técnica que a utilizada atualmente.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar com exatidão e segurança a situação financeira da empresa para se projetar as futuras operações econômico-financeiras.
- Estudar as melhores condições de custos e prazos para efetuar pagamentos de obrigações no vencimento.
- Definir nível desejado de caixa, considerando o volume de negócios estimado para o período projetado.
- Promover maior integração entre os departamentos de vendas e administrativo financeiro.
- Apoio a tomada de decisões, proporcionando a possibilidade de encontrar opções mais atrativas e rentáveis do mercado.
- Elaboração de estratégias de vendas e investimentos conforme a realidade financeira da empresa.
- Analisar fontes menos onerosas para financiar projetos de expansão, modernização etc.

5.3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa foi a realização do levantamento de dados e procedimentos financeiros da Agência de Viagens.

Através da análise das atividades do departamento financeiro, pode-se verificar como eram utilizados os recursos da empresa, bem como é feito controle das disponibilidades.

Então foi detectada a falta de uma planilha de fluxo de caixa completa e constantemente atualizada. Para minimizar as dificuldades de controle e planejamento dos recursos financeiros foi sugerida a implantação de uma planilha de fluxo de caixa a partir do modelo apresentado por Vieira (2006), em evento direcionado as empresas do setor turístico (ver Apêndice).

Este novo modelo está sendo elaborado com base na planilha desenvolvida pela ABAV especialmente para suprir a necessidade das agências de viagens.

O novo mapa será implantado por um profissional qualificado de TI e que conhece muito bem as atividades operacionais da empresa, bem como as necessidades das agências de viagens nesta área. Além deste profissional, o responsável pelo departamento financeiro estará supervisionando a criação da planilha e orientando quanto às informações que devem ser inseridas nele.

Para elaborar o fluxo de caixa devem-se discriminar todas as entradas e saídas de numerários da empresa. Quanto mais detalhado for o fluxo de caixa, mais fácil será para ter controle dos desembolsos e ingressos, podendo assim determinar as medidas corretivas para os problemas da empresa.

O administrador deverá monitorar o fluxo de caixa e o desempenho das metas propostas, e sempre informando os resultados aos responsáveis das áreas envolvidas.

O acompanhamento do fluxo de caixa compreende o controle diário dos extratos bancários e controle de todos os ingressos e desembolsos do dia. O controle diário tem a vantagem de não acumular levantamentos, reduz a margem de erros e possibilita a tomada de medidas corretivas caso sejam necessárias.

Quanto a periodicidade de revisão do fluxo de caixa Zdanowicz (1998, p. 175) afirma: “[. . .] se a empresa necessitar de estimativas para períodos mais curtos e revisões mais rápidas , pode-se perfeitamente projetar o fluxo de caixa para o mês e sua revisão ser semanal ou diária, se for o caso.”

Ao final de cada período devem-se coletar as estimativas de ingressos e desembolsos de valores monetários que farão parte do fluxo de caixa para o período que virá a seguir. Essas estimativas poderão sugerir se haverá escassez o excedente de caixa.

Além dos numerários é importante que os mesmos apresentem um histórico por escrito que os justifique a fim de identificar fatores que contribuíram para um bom ou mau desempenho da empresa.

6 RESULTADOS

Até o momento não foi possível colher resultados desta intervenção, uma vez que o novo modelo de fluxo de caixa ainda não foi totalmente implantado.

A execução da proposta envolve a mudança de alguns recursos da empresa e depende da aprovação dos sócios para o investimento no novo sistema de gerenciamento das movimentações financeiras. Com uma resposta positiva se iniciará o processo de intervenção. A equipe do departamento financeiro e a diretoria estarão mais envolvidas com os processos à medida que for possível obter resultados com o novo modelo de fluxo de caixa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme estudo realizado se espera obter dados mais precisos sobre os fluxos financeiros da empresa podendo então projetar, planejar e controlar futuros ingressos e desembolsos.

De posse dessas informações acredita-se que o modelo sugerido neste trabalho trará benefícios desde redução de custos, aumento na receita até a possibilidade de novos investimentos em pessoal e equipamentos diversos.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, Miguel. **Promoción Turística**. México: Trillas, 1992.

DI AUGUSTINI, Carlos A. **Capital de Giro**: análise das alternativas: fontes de Financiamento. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence.J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 2002.

TIBURCIO SILVA, Cesar A.; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Denise G.T. **Finanças e Tributação nas Agências de Viagens**. [S.l.: s.n.], 2006.

ZDANOWICZ, José E. **Fluxo de Caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1998.

ZDANOWICZ, José E. **Manual de Finanças**: para cooperativas e demais sociedades. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2007.

APÊNDICE