

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

**UMA ABORDAGEM AO CONTROLE OPERACIONAL E FINANCEIRO  
BASEADO EM AGÊNCIAS DE VIAGENS**

**Candido Anderson Kaminski**

**Monografia apresentada ao Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná,  
para obtenção do título de  
Especialista em Controladoria**

**Orientador: Professor Doutor Lauro Brito de Almeida**

**Curitiba**

**2004**

## AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente a todos os professores pelo profissionalismo que tem demonstrado ao acompanhar com paciência e desprendimento a elaboração do trabalho pelos alunos, bem como pela oportunidade e criatividade da aplicação da referida tarefa como avaliação curricular, utilizando-se do eficaz sistema do *aprender fazendo*, bem como agradecemos mútua e reciprocamente a todos os colegas que têm se dedicado com seu total comprometimento para cumprimento do dever com suas participações, idéias, pesquisas e desmesurada dedicação para efetiva conclusão do objetivo a que nos foi proposto.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMO.....	vi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Justificativa.....	3
1.4 Delimitações do estudo.....	3
1.5 Relevância do estudo.....	4
1.6 Estrutura do trabalho.....	5
2. AGÊNCIAS DE VIAGENS E SEU CONTROLE FUNCIONAL.....	6
2.1 A estrutura interna das agências de viagem e seu controle.....	6
2.2 As funções das agências de viagem.....	10
3 O SISTEMA OPERACIONAL DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS E SEU CONTROLE.....	14
3.1 Informação e documentação como etapa inicial para a venda de serviços e turismo.....	14
3.2 As atividades das agências de turismo.....	15
3.3 O controle dos pacotes turísticos.....	15
3.4 O controle de hotelarias.....	21
3.5 O relacionamento com as companhias aéreas.....	25
3.6 Áreas de cooperação mútua.....	26
3.7 Emissão, aceitação, apresentação e pagamento do serviço.....	28
4. CONTROLE FINANCEIRO DA AGÊNCIA DE VIAGEM.....	35
4.1 Planejamento financeiro.....	36
4.2 Cuidados a serem tomados na determinação de metas.....	38
4.3 O que necessita uma organização.....	39
4.4 Plano de viabilidade econômica / financeira para empresa.....	39
4.5 Rotina e controle do fluxo de documentos.....	42
5. ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO E DAS ENTRADAS E SAÍDAS DE CAIXA.....	46
5.1 Natureza do capital de giro.....	46
5.2 Princípios básicos da administração do capital de giro.....	49
5.3 Razões para manutenção de saldos em caixa e bancos.....	52
5.4 Princípios de uma boa administração de caixa.....	57
5.5 Aspectos das aplicações de excedentes temporários.....	62
5.6 Tipos de aplicações disponíveis.....	63
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	65
6.1 Conclusão.....	65
6.2 Recomendações.....	67
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Tipos de "Tours" ou Excursões..... 18

Figura 2 - Tipos de Ativos..... 48

Figura 3 - Políticas de Manutenção de Saldos de Ativos..... 51

Figura 4 - Sugestão para previsão de Fluxo de Caixa..... 54

## RESUMO

Este trabalho desenvolveu-se tendo como ponto de partida à necessidade de orientações adequadas para o processo de controle operacional e financeiro das agências de viagens, em fase de adequação às novas tendências do mercado de turismo e da economia, nessa era de globalização. Inicialmente é apresentada a estrutura interna de uma agência de viagens, o seu controle, bem como suas funções e seus serviços. Em seguida, evidencia-se como a informação está disponível na agência de viagens e a documentação inicial necessária para a venda de serviços de turismo, além das atividades desenvolvidas, o controle dos pacotes turísticos, das hotelarias, o relacionamento com as companhias aéreas, e um comentário sobre as áreas de cooperação mútua. Estas áreas indicam qual o perfil que uma agência de viagens pretende dar maior ênfase para desenvolvimento do seu trabalho. Após é analisado o controle operacional. Comenta-se também sobre a emissão, aceitação, apresentação e pagamento do serviço. Adiante, apresenta-se o controle financeiro da agência de viagem onde temos que proporcionar um planejamento de como será este controle, como serão administradas as disponibilidades financeiras, o capital de giro e o controle do fluxo de caixa.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Introdução

O grande progresso dos sistemas de informação, juntamente com o aprimoramento dos meios de transporte e também devido à globalização mundial, tem colaborado para o crescimento das agências de viagens como um todo.

Na medida em que servem como motivadoras do ato de viajar, as agências de viagem ocupam uma posição de liderança na indústria do turismo. A sua importância, todavia, varia de país para país.

Já possuir uma agência de viagens, é possuir uma estrutura bem complexa: devido ao grande número de atividades e à imensa variedade de serviços oferecidos, torna esta profissão um dos setores mais delicados e importantes da indústria do turismo.

E uma das funções de grande destaque a ser destacada em uma agência de viagens é a função de controle operacional e financeiro. Função esta que consiste em controlar e fornecer informações visando à tomada de decisões pelos executivos responsáveis.

Este trabalho é fruto, principalmente, do esforço do trabalho do pesquisador em uma agência de viagens, o qual será realizado tendo em vista em primeiro lugar o público interessado no conhecimento do controle operacional e financeiro das agências.

## **1.2 Objetivos**

O trabalho a ser desenvolvido pretende atingir o objetivo geral e os específicos, apresentados a seguir:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver uma referência para o controle operacional e financeiro em agências de viagens, com ênfase ao controle operacional ligado ao departamento de vendas além do controle das disponibilidades financeiras e do capital de giro referentes ao controle financeiro.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Apresentar o controle de cupons e bilhetes emitidos na agência;
- Descrever as atividades desempenhadas no setor operacional da agência;
- Descrever as formas de relacionamento com fornecedores;
- Analisar as disponibilidades financeiras em posse das agências de viagens;
- Como adquirir o capital de giro e como administrá-lo de forma que se obtenha retorno;
- Propor formas de controle das disponibilidades financeiras, do capital de giro e de outros itens diretamente relacionados ao controle financeiro.

### **1.3 Justificativa**

A economia brasileira tem pressionado os gestores a rever a forma de administrá-las, pois os clientes estão exigindo cada vez mais em relação à qualidade e as condições de pagamento. Com isso, o controle operacional e financeiro é um ponto de grande importância para as agências de viagens.

Por isso é que este trabalho é desenvolvido de forma que através de um bom controle, as informações geradas contribuam ao máximo para a tomada da melhor decisão por parte dos administradores. Tentaremos desenvolver aqui um controle que sirva a todos os que trabalham no departamento de controladoria de agências de viagens.

### **1.4 Delimitações do estudo**

Sabe-se que é difícil encontrar um projeto que engloba todos os itens relacionados a um determinado assunto. Muitas vezes deixamos de fora inúmeras pretensões, além de desconsiderar as enormes dificuldades a serem enfrentadas, entre elas a luta contra palavras vazias e que levam a redundância.

O estudo deste trabalho ficará restrito ao controle operacional e financeiro das agências de viagens. Para tanto, dar-se-á ênfase nas disponibilidades financeiras e no capital de giro da empresa, elementos vitais para a sobrevivência de qualquer entidade empresarial, além de citarmos as várias formas de controle do setor operacional da empresa, setor este responsável pelas vendas.

## 1.5 Relevância do estudo

Sabemos que o setor operacional da agência de viagens é o setor que necessita de um cuidado especial. É neste setor que o cliente será atendido, é neste local que o cliente compra sua passagem, o seu pacote turístico. Se sua agência tem uma excelente organização, bons procedimentos de atendimento, de rotina, com certeza o cliente elogiará a empresa e dirá que ela possui um bom controle de suas tarefas. Uma informação que será passada a outras pessoas por este cliente, e com certeza estas pessoas procurarão a agência para comprar suas viagens e serem bem atendidos.

Além disso, muitos administradores não são supridos com os relatórios gerenciais, ideais para uma correta administração de seus recursos financeiros. A maioria destes relatórios são elaborados para atender as obrigações fiscais, relatórios estes que não conduzem com a realidade financeira da empresa.

Muitas vezes ocorre que o administrador necessita efetuar um pagamento que ocorre todo mês, podemos considerar um pagamento fixo, este pagamento é provisionado em uma data futura, mas sem a observância do controle de disponibilidades. Aí é que ocorrem os problemas de caixa, onde não se tem os valores disponíveis, gerando transtornos até com funcionários, quando se refere a pagamento de salários, gerando também a estes uma desmotivação, onde o rendimento da empresa é afetado por uma baixa produtividade.

É o setor que merece destaque na agência de viagens: o setor de controladoria operacional e financeira.

## 1.6 Estrutura do trabalho

Este estudo é resultado do trabalho do pesquisador em uma agência de viagens, sendo ele o responsável pelo setor de controladoria da empresa. Setor este indispensável e de fundamental importância para que empresa continue de forma permanente as suas atividades.

O estudo está estruturado em 5 partes. Nesta 1.ª parte são apresentados os objetivos do trabalho, sua justificativa, as delimitações do estudo, sua relevância e o encaminhamento do trabalho.

Na 2.ª parte é comentado sobre a estrutura de uma agência de viagens e como é feito o seu controle funcional, através de seus serviços que por ela são prestados.

Na 3.ª parte evidencia-se o sistema operacional da agência, as suas atividades, o controle de pacotes turísticos, o controle de hotelarias, o seu relacionamento com os fornecedores, além de comentar sobre a emissão, aceitação, apresentação e pagamento do serviço prestado pela agência de viagens.

Na 4.ª parte passamos para um controle mais detalhado, o controle financeiro. Para este controle deve haver um planejamento muito bem elaborado, os controles devem possuir rigorosos cuidados a serem tomadas quando de sua utilização. É também apresentado um plano de viabilidade econômica além de sugestões o controle do fluxo de documentos.

Na 5.ª parte é comentado sobre a administração do capital de giro e das entradas e saídas de caixa, para uma boa manutenção dos saldos de ativos da empresa. E no final uma conclusão sobre o estudo de agências de viagens.

## **2. AGÊNCIAS DE VIAGENS E O SEU CONTROLE FUNCIONAL.**

As agências de viagens são um dos instrumentos presentes no desenvolvimento do turismo, a partir do momento em que desempenham o papel de agenciadores entre duas partes importantes deste processo, ou seja, estabelecem um elo entre os viajantes e os destinos turísticos. Dentro da globalização da economia, esses agenciadores, isto é, as agências de viagens, possuem conceitos e classificações globais, em função de hábitos e variáveis locais. Sendo assim, é importante e necessário um estudo do controle das agências de viagens.

### **2.1 A estrutura interna das agências de viagem e seu controle.**

Agências de viagem são constituídas por duas partes distintas. As matrizes devem ser organizadas de maneira a poderem administrar todas as atividades centrais como serviços gerais, controle operacional, organização de auditoria, contabilidade, propaganda, relações públicas, etc.

As filiais são equipadas para atuar como pontos de venda. Antes que um "tour" possa ser vendido, diversos contratos devem ser assinados com companhias de transporte, hotéis, empresas de ônibus e excursões, etc. Este tipo de trabalho tem que ser realizado por pessoas experientes, normalmente administradores ou diretores.

A seção contábil de uma agência de viagens é especializada e trata com problemas relacionados à transferência de cheques, controle cambial, seguros de vida e de bagagem e ocasionalmente outros serviços de cortesia, como remessa de pacotes e bagagens de clientes.

Outra seção importante é a encarregada do planejamento e do custo das viagens individuais em grupo, quer sejam feitos especialmente pela agência, quer sejam pacotes já preparados, incluindo programas por temporadas.

Esta é uma tarefa delicada que deve ser realizada por pessoa meticulosa com bom “faro” para negócios. Esta função exige uma pessoa altamente treinada e hábil que esteja renovando constantemente os seus conhecimentos (isto é geralmente realizado através de assistência oferecida às agências pelas companhias aéreas ou organizações de turismo, através de treinamentos).

Além disto, elas podem lançar uma oferta de férias especiais visando promover certo tipo de transporte ou um período como alternativa aos programas sazonais de cada ano. Os cruzeiros são uma forma diferente de se viajar. Além disto, ao seguir uma rota interessante, que é preparada em colaboração com a companhia de navegação, os cruzeiros podem incluir excursões já planejadas nos portos de escala.

Considerando-se que tanto tempo e dinheiro são investidos nestas atividades, é de se esperar que a agência possua um bom departamento de propaganda, chefiado por um especialista, assistido por uma equipe competente. A propaganda tornou-se um instrumento mercadológico de suma importância para qualquer produto. Uma campanha de propaganda deve ser precedida de um planejamento cuidadoso, de uma pesquisa de mercado e de uma análise motivacional; um estudo deve ser realizado visando ajustar a campanha de propaganda à capacidade de produção, preparando o orçamento de propaganda e distribuindo-o através dos diversos tipos de mídia. Começa

então a verdadeira fase criativa; uma vez que a campanha tenha sido lançada é aconselhável à análise e avaliação científica dos resultados pelo uso de procedimentos técnicos.

Outra seção importante de uma agência bem organizada é o departamento de informações, dados e documentação. Este departamento reúne, coordena e distribui entre os diversos setores e pontos de venda as novidades recebidas continuamente (e-mail, correspondências, etc.).

Os pontos de venda devem ter sempre informações atualizadas, caso contrário sofrerá a deficiência de suas atividades.

Todas as atividades mencionadas convergem em última análise para o ato da venda, de maneira que os bilhetes, os preços e os programas assim como qualquer outro serviço ou informação devem ser fornecidos o mais rápido possível. Apesar da aparente complexidade, este objetivo pode ser atingido através de uma organização adequada, de uma contribuição eficiente de todas as pessoas interessadas e de uma equipe de trabalho capaz.

Estas considerações com relação à organização de agências de viagem ou de suas subsidiárias podem ser reunidas da seguinte maneira:

- 1) Administração Gerencial.
- 2) Secretariado (recepção e distribuição da correspondência, despacho da correspondência; arquivo geral e de documentos especiais).
- 3) Departamento de Administração e Contabilidade.
- 4) Caixa Central.
- 5) Divisão de Produção

- Seção externa (contato com terceiros através de agentes ou de relações públicas).
- serviço para o público (conjuntos turísticos, viagens em grupo, serviços diversos, informações).
- organização e desenvolvimento de conjuntos turísticos individuais.
- organização de viagens em grupos partindo do local.

#### 6) Divisão de Tráfego

- venda de passagens de trens e serviços complementares (carro leito e restaurante).
- venda de passagens aéreas.
- venda de passagens rodoviárias.

#### 7) Recepção

- chegadas reservas de hotéis e transporte para os viajantes que chegam.
- Transferências, intérpretes e guias.

#### 8) Serviços diversos

- despacho de bagagens.
- organização dos processos de seguro.
- entradas de teatro, vistos turísticos, etc.

#### 9) Serviços bancários

- câmbio.
- remessa de ordens de pagamento.

Os departamentos e divisões acima devem manter uma inter-relação estreita de modo a assegurar um fluxo de trabalho contínuo.

Além disto, as agências precisam da colaboração de uma série de fornecedores, devidamente indicados pela matriz, assim como de agências operando em outras áreas.

## **2.2 As funções das agências de viagem**

Pesquisas realizadas em diversos países mostraram que atualmente as agências possuem 70% do mercado de viagens.

A complexidade das atividades das agências de viagem é proveniente das inúmeras tarefas por elas executadas e do relacionamento intrincado estabelecido entre elas. As suas atividades podem ser subdivididas em duas funções principais:

### **2.2.1 A função do intermediário**

Historicamente esta é a função original das agências de viagem.

Consistia e ainda consiste em:

#### **2.2.1.1 Serviços associados a viagens**

- fornecer informações aos clientes que desejam viajar (com relação ao local de destino, meios de transporte, escalas, vistos, preço, câmbio, etc.).
- aconselhar aos clientes todos os bilhetes de passagem providenciando o transporte de bagagens, etc.
- realizar em nome do cliente seguros para pessoas e bagagem.

#### **2.2.1.2 Serviços relacionados à permanência no local de**

**destino**

- fornecimento de informações com relação a hotéis e a outros meios de acomodação (aluguel, categoria ou tipo de quarto desejado, preços, etc.).
- execução de reservas nos hotéis para os clientes.
- organização de excursões, visitas a cidades, museus, e a outras atrações turísticas.
- venda de bilhetes e reservas em teatros, concertos e outras atrações.
- organização de transferências e meios de transporte especiais, como por exemplo, o aluguel de carros ou de carros com choferes.

### **2.2.1.3 Outros serviços**

- como a simplificação das formalidades com relação a vistos, venda de cheques de viagem, etc.

## **2.2.2 A função do organizador**

As atividades das agências de viagem ultrapassam a mera função de intermediário entre os viajantes e os fornecedores de serviços de turismo, cobrindo a organização de itinerários especiais feitos a pedido ou de excursões turísticas vendidas em massa.

Esta última pode ser de autoria e propriedade da agência ou então ela pode servir como representante de uma outra agência proprietária. No primeiro caso, a firma atua como atacadista fazendo conjuntos turísticos para vários países, ou especializando-se somente num país e vendendo estes conjuntos através de outras agências ou vendendo-os diretamente (varejista), ou mesmo agindo das duas maneiras ao mesmo tempo (semi-atacadistas).

A organização de itinerários é uma tarefa criativa, pressupondo iniciativa, imaginação e inovação associadas a uma organização eficiente.

É, de acordo com a maioria das agências (organizadoras de excursões, pacotes turísticos), a sua atividade mais lucrativa, na medida em que inclui certa margem de risco e lucro no preço de cada conjunto. Embora estejam limitadas pela concorrência, as agências de viagem têm liberdade de cobrar pelos seus "tours" os preços que desejarem estando, todavia em certos casos, cujo melhor exemplo são os preços de hotéis, restritas a certas tarifas preestabelecidas auferindo somente uma comissão às vezes insuficiente para a manutenção da empresa.

Os pacotes turísticos tem a vantagem de ser mais convenientes e baratos sendo também organizados após a realização de um estudo de mercado de modo a servirem como fator de atração para um grande número de viajantes, pois, a sua preparação foi realizada de modo a serem adequados a uma imensa variedade de pessoas.

Os pacotes podem ser acompanhados ou desacompanhados. A diferença entre eles é que somente o primeiro tipo implica na assistência de um condutor especializado e experiente que viaja com o grupo tratando de todos os detalhes básicos, sendo responsável pela manutenção do roteiro.

Existe uma tendência mercadológica para uma integração horizontal entre as agências de viagem, de modo a sobreviverem à concorrência acirrada na área ou a poderem influenciar o mercado através de uma marca comum.

Por meio de pacotes turísticos sustentados publicitariamente, as agências de viagem influenciam a escolha dos locais de destino. Sendo empresas

orientadas para o lucro, evitam a promoção indiscriminada para qualquer destino em que não tenham certeza de realizar um bom negócio. Este é um campo que exige estreita colaboração entre as organizações nacionais de Turismo e as agências.

### **3. O SISTEMA OPERACIONAL DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS E SEU CONTROLE**

#### **3.1 Informação e documentação como etapa inicial para a venda de serviços e turismo**

Uma agência de viagem deve ter um departamento de informações e documentações bem organizado.

Seguem-se algumas informações necessárias:

- a) Guias e escalas de transporte de diversos tipos.
- b) Manuais de instrução para se conseguir licenças e transporte, publicados pelas companhias que fornecem esta licença.
- c) Tarifas subdivididas entre: tarifas de transporte (conforme o veículo) e preço dos hotéis.
- d) Folhetos de viagens e publicações de diversas organizações; suas características, o papel desempenhado no campo da informação e a necessidade de uma classificação sistemática dos dados.
- e) Notícias turísticas arquivadas por assunto. Estes arquivos devem ser mantidos atualizados, sejam em papel ou eletrônicos, e somente os materiais realmente obsoletos devem ser eliminados.
- f) Revistas comerciais.

O tratamento dos documentos é uma atividade permanente constituída de três fases: coleta de dados, classificação e distribuição. Toda a documentação é usada com fins informativos.

### **3.2 As atividades das agências de turismo**

As agências de viagem se ocupam da parte operacional como agente responsável pela organização de viagens, assim como “arquiteto” e intermediário no planejamento e realização de excursões para diversos locais.

Ressaltamos também a importância dos contatos entre as agências de viagem e os escritórios das organizações no estrangeiro. Este tipo de contato na realidade é de fundamental importância para a inserção da agência de viagens no mercado internacional.

### **3.3 O Controle dos Pacotes Turísticos**

As excursões ou pacotes turísticos propriamente ditos constituem por si só uma parte importante das atividades operacionais de uma agência de viagens. Eles são constituídos principalmente pelo fornecimento aos turistas de todos os meios necessários para visitar os locais de interesse histórico, arqueológico ou topográfico.

Os centros turísticos onde o número de excursões oferecido é infinito estão se tornando cada vez mais conhecidos. Considerar-se-ão aqui somente as técnicas organizacionais relevantes, os meios necessários e a determinação do preço.

Primeiramente deve-se considerar a nítida diferença existente entre as excursões e as viagens ou circuitos. As primeiras são organizadas como parte dos serviços de recepção que o turista utiliza durante a sua permanência no local. A viagem, o circuito ou mesmo o pacote turístico implicam em diversos serviços, sem que um deles possa ser a organização de visitas e “tours”.

Algumas excursões podem ser bastante complexas, quase com um mimi-circuito, com um itinerário se estendendo por dois ou três dias, como por exemplo, a excursão pelos castelos no vale do Loire.

Estas excursões incluem alojamentos assim como refeições, o transporte, guias e os bilhetes de entrada para monumentos e locais de interesse. Este tipo de excursão pode até fazer parte de um conjunto turístico, todavia não representa por si só uma viagem ou um circuito.

As excursões podem ser organizadas pelas agências que as vendem ou por terceiros, caso em que o vendedor tem direito a certa comissão pela venda do bilhete. Com relação às excursões organizadas e vendidas pelas mesmas agências, podemos dividi-las em duas categorias: as excursões normais ou as especiais, isto é, aquelas organizadas a pedido de um grupo ou de uma pessoa. O primeiro tipo tem os preços e os itinerários publicados e preestabelecidos; enquanto o segundo tipo é feito “sob medida” seguindo as instruções, os desejos e os roteiros solicitados pelo cliente.

Além do mais, as excursões normais são abertas para o público em geral, ignorando-se o número de participantes até o momento da partida, enquanto nas especiais o número de participantes é determinado bem antes da partida.

É evidente que tanto a excursão normal como a especial apresentam riscos. Em razão disto, é normal que o agente estabeleça no folheto de propaganda que o “tour” poderá ser cancelado caso não atinja um número mínimo de pessoas, geralmente 10 ou mais. Nestes casos o cliente é

reembolsado ou enviado a outra agência que ofereça o mesmo “tour” e que tenha o número mínimo de participantes.

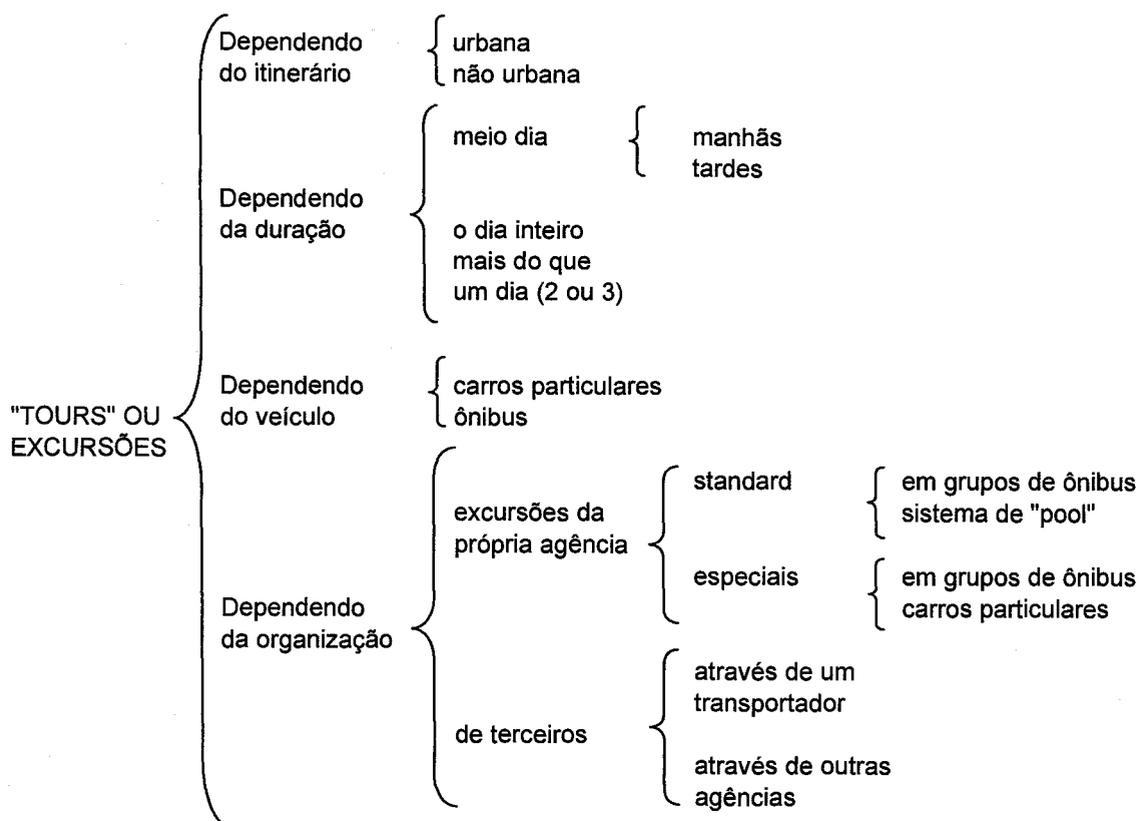
Dependendo do roteiro, existem dois tipos principais de excursões: a excursão panorâmica da cidade e a excursão fora da cidade. Os “tours” podem ser de meio dia, um dia ou mais dias.

Dependendo do meio de transporte utilizado eles podem ser classificados em: excursões em carros particulares, que levam normalmente entre 3 a 5 passageiros mais o guia e o chofer, e as excursões em grupo, que utilizam ônibus ou mini - ônibus, com capacidade variando entre 16 e 50 lugares.

O itinerário da excursão é geralmente fixado de acordo com organizações turísticas, autoridades, etc. Em geral as excursões incluem refeições típicas, shows folclóricos, oportunidades de aquisição de objetos de artesanatos locais, etc. A categoria e o preço da excursão também podem variar dependendo do meio de transporte utilizado, dos hotéis e restaurantes a serem fornecidos, etc.

O guia e o intérprete ou líder do grupo é outro elemento de suma importância no contexto da excursão.

**Figura 1 – Tipos de “Tours” ou Excursões**



As agências costumam fazer uma ampla propaganda das excursões, não somente nas suas listas de preços, mas também em folhetos fornecidos aos clientes que vêm à agência tratar de outros assuntos. Estes folhetos contem todas as excursões locais, com os horários de partida, os serviços e o preço.

Caso não seja necessário um número mínimo de participantes, a data de partida é marcada independentemente do nível de participação. Os participantes devem encontrar-se no terminal 15 minutos antes da partida. Em certos casos o preço do “tour” inclui um vale para um táxi do local onde a pessoa se encontra (hotel, restaurante, casa) para o terminal. Este vale tem um

valor pré – fixado, que caso seja ultrapassado, cabe ao cliente pagar a diferença.

Seria sempre útil informar o escritório central, no terminal, do número de lugares vendidos, já que, às vezes, a mesma excursão é vendida por diversas agências sendo necessária uma idéia geral do número de ônibus exigidos diariamente. Todavia, na medida em que os bilhetes sejam vendidos até o último minuto no terminal, ônibus de reserva estão sempre disponíveis.

Os pedidos para excursões individuais ou particulares devem ser feitos com certa antecedência, de modo a permitir que sejam feitos os preparativos necessários. No caso de clientes particulares desejarem um carro particular, as reservas devem ser feitas com boa antecedência, especialmente no caso de se exigir uma marca de carro especial com um chofer poliglota, desde que este tipo de carro e de pessoa normalmente é mais difícil de ser encontrado do que carros comuns com choferes não poliglotas. As reservas são indispensáveis especialmente durante a alta estação quando os guias são geralmente escassos em virtude do aumento da demanda.

O nível mínimo de participação necessária para assegurar a partida de um "tour" depende de diversos fatores que variam de cidade a cidade. Embora seja normalmente ao redor de 10 pessoas, pode ser determinado a diferentes níveis, por exemplo, Roma (min. 12 pessoas), Florença (5 pessoas), Nápoles (15 pessoas), etc.

Algumas cidades têm meios de transporte típicos utilizados nas excursões particulares, por exemplo, em Sevilha utilizam-se carruagens abertas, em Veneza utilizam-se gôndolas, em Hong - Kong carrinhos e nas

montanhas, teleféricos. O preço da entrada para se visitar monumentos e locais de interesse varia conforme a cidade, o plano, etc.

Às vezes os lugares históricos são propriedade de entidades públicas, contudo o mais comum é que pertençam a associações ou fundações privadas e religiosas. Em algumas cidades, as agências compram grandes quantidades de bilhetes, sendo-lhes concedidos descontos. Certas organizações como o Consórcio Nacional Espanhol vendem blocos de bilhetes de entrada válidos para todos os monumentos e palácios administrados pelo consórcio, de modo a permitir que a agência ganhe uma pequena comissão sobre os bilhetes.

Para as excursões normais em grupos, a agência fixa uma tarifa baseando-se no preço por pessoa, enquanto nas excursões particulares é fixada uma tarifa global para um número fixo de pessoas, acrescida de um suplemento por pessoa adicional.

Em todos os casos, o preço inclui os bilhetes de entrada para monumentos e locais de interesse, os transportes básicos e subsidiários, restaurantes, gorjetas, hotel e, caso seja necessário, pequenos souvenirs tais como artesanato local, fotografias, cartões postais, etc. Em alguns "tours" os clientes recebem amostras grátis promocionais fornecidas por empresas privadas.

O preço das excursões especiais organizadas para famílias e indivíduos é calculado com base em dois componentes básicos: o custo do transporte, calculado para o grupo como um todo, considerando-se o meio e o tipo de veículo assim como a quilometragem percorrida, e encargos extras, calculados por pessoa, como almoços, bilhetes de entrada, etc. O custo do guia também é

calculado para o grupo como um todo. Os impostos e a comissão das agências são adicionados ao total.

### **3.4 O Controle de Hotelarias**

De modo geral, a venda de serviços hoteleiros é bastante fácil. Normalmente a comissão é de 10% sobre o custo dos serviços.

Claro que existem exceções à regra: alguns hotéis pagam a comissão somente pela diária, alguns pagam sobre as contas do restaurante ou sobre o total da conta, enquanto alguns não pagam comissão e outros chegam dar mais do que 10%.

A princípio, a comissão paga à agência de viagem visa a compensar os seus esforços por ter feito as reservas.

É por isto que a Associação Internacional de Hotéis é contra o pagamento de comissões a cartões de crédito, desde que nenhuma reserva é feita e, portanto não existe nenhum esforço a ser recompensado. O sistema de cartões de crédito não passa de uma outra forma de pagamento.

Os hotéis estão sujeitos a amplas e variadas controvérsias pela simples razão de que não existem dois iguais. A recomendação habitual que se faz para os agentes de viagens, de que deveriam experimentar os serviços antes de vendê-los, não é muito aplicável na prática com relação aos hotéis, especialmente no caso destes encontrarem-se a longas distâncias. O principal argumento utilizado para induzir o cliente a utilizar um agente, é o risco de não encontrar acomodações caso chegue sem reservas, ou que por uma ou outra razão, a cidade receba um grande afluxo de visitantes. Os gerentes de hotéis

costumam manter boas relações com as agências estando sempre mais dispostos a satisfazer as exigências destas do que de um cliente isolado, que utiliza dos serviços de hotel somente vez ou outra. Mesmo as pessoas que alegam ser clientes conhecidos de certos hotéis, certamente obteriam melhores resultados de adicionassem o prestígio da agência ao seu próprio nome.

Freqüentemente acontece que o cliente não faz reservas e paga mais, ou perde tempo na chegada à procura de acomodações adequadas.

Alguns hotéis têm uma atitude negativa com relação às agências de viagem. A prática dirá rapidamente aos agentes quais são os hotéis a serem evitados. Em alguns casos esta atitude se reflete no não pagamento de comissões ou na rejeição de cupons e vales, em outros são dadas prioridades às reservas dos clientes diretos sobre os da agência ou pode mesmo ser o caso do cliente direto ser mais bem tratados que o da agência. Felizmente, poucos são os hotéis que atualmente tomam esta atitude, sendo que as associações hoteleiras condenam esta prática. Sérios problemas podem surgir caso o cliente não chegue nos dias para os quais fez as reservas.

Nestes casos os hotéis geralmente são tolerantes, todavia é comum cobrarem diárias adicionais. O cliente pode reclamar contra o direito do hotel de exigir este pagamento, todavia lhe será explicado de antemão ou após, caso seja necessário, que a natureza do "produto" em questão exige a adoção destes tipos de medidas. A mercearia fornece o exemplo clássico: se um enlatado não for vendido hoje, ele o será amanhã, porém o quarto de hotel é um bem diário e se um quarto ficar vago por razões atribuíveis ao cliente, embora tenha outra pessoa pronta a ocupá-lo, isto representa um prejuízo

irrecuperável, desde que a reserva, considerada como “produto tempo”, não pode ser mantida por causa da natureza do serviço. A falha na chegada pode ser algumas vezes justificada por doença, acidente ou força maior, de qualquer maneira é aconselhável acentuar-se a necessidade de ser notificado o cancelamento o quanto antes possível, de modo a se evitarem custos e problemas necessários.

Quando o agente não possui conhecimento ou experiência, informações sobre os hotéis são obtidas através de folhetos, listas de preços, guias e outros documentos especiais.

Agentes hoteleiros, cuja organização em alguns casos possui numerosos hotéis em diversas partes do mundo e cujos serviços são fornecidos gratuitamente, podem vir a tornarem-se extremamente úteis às agências de viagem com relação aos seguintes itens:

- a) informações sobre as exigências dos hotéis, em qualquer parte do mundo, independente de serem ou não representados pela organização.
- b) reservas de hotéis, através de fax, quando estas forem necessárias num espaço de tempo muito curto, fornecendo informações completas do hotel e do agente.
- c) reservas de hotéis para um itinerário completo, com a exigência mínima de utilizar pelo menos dois hotéis representados pela organização.
- d) reservas especiais para os clientes da agência nos hotéis representados pela organização.

- e) carta de apresentação pessoal para a administração do hotel com referências especiais para a agência. Esta carta é fornecida ao cliente através da agência de viagens.
- f) fornecimento imediato de informações atualizadas sobre a situação de reservas de hotéis numa cidade onde a organização represente alguns hotéis.
- g) distribuição de propaganda, catálogos de preços, etc., nos hotéis associados.
- h) remessa do pagamento de comissões para as agências em qualquer lugar onde ocorram atrasos nos serviços pagos pelos clientes.
- i) atuar como representante da agência quando de disputas ou diferenças com qualquer dos hotéis associados.

Estas organizações têm como regra cobrar somente as despesas de telefone e telegramas incorridas em nome da agência; estas despesas normalmente são pagas pelo próprio cliente que autorizou a agência utilizar estes meios de comunicação, geralmente por ter realizado as reservas com um pouco de atraso.

Resumindo, para a agência de viagem o fato de ter utilizado os serviços dos agentes de hoteleiros equivale a ter um serviço de reservas de hotéis, livre de despesas.

Logo, torna-se mais fácil a venda de serviços de hotéis, o cliente é mais bem servido e as reservas são mais rápidas, sendo confirmadas sem se incorrer em custos: o pagamento de comissões está garantido, a identidade da agência ante qualquer hotel é mantida (as comissões são pagas diretamente

do hotel para a agência), tudo isto implicando na eliminação de despesas inconvenientes e desnecessárias.

### **3.5 O Relacionamento com as Companhias Aéreas**

Todos os agentes vendedores de passagem, autorizados pela IATA e licenciados pela companhia aérea correspondente, são autorizados a receber comissões. Os agentes geralmente cobram comissão na base do acordo concluído com a companhia aérea.

As comissões são pagas sobre a tarifa da passagem e jamais sobre as partes referentes a impostos, terceiros, etc.

No caso do agente ter vendido somente parte da passagem, como é o caso de passagens vendidas para somente parte do itinerário, a sua comissão será referente somente esta quantia.

Resumindo, a comissão paga à agência se refere somente à quantia realmente recebida pela companhia.

Nenhuma comissão é devida por:

- a) taxas sobre excesso de bagagem.
- b) impostos e pagamentos recolhidos em nome de terceiros.

As comissões são devidas somente sobre vales contendo a data da partida, o destino, o roteiro, a tarifa, o tipo de serviços e nome da companhia aérea.

Independente da classe, a comissão sobre passagens aéreas nacionais é de 7%. Já sobre passagens aéreas internacionais, a comissão paga é de 6% sobre a tarifa.

### 3.6 Áreas de cooperação mútua

#### 3.6.1 Serviços para agências de viagem

- a) *Informações*: As agências devem manter-se constantemente informadas sobre as condições do país ou dos locais de destino através de um fluxo contínuo de publicações, respostas a pedidos de informações, promoções especiais enviadas pelo correio, escritórios de informação no estrangeiro, etc. Os esforços neste sentido são muito importantes para o bom controle e funcionamento das agências de viagens.
- b) *Excursões Educacionais*: A familiarização com o “produto” que estão vendendo é um item muito importante. Portanto é necessário que se façam visitas ou excursões de treinamento com seminários e cursos intensivos sobre as principais características e atrações turísticas do país, sua infra-estrutura, seus problemas técnicos, sua política de preços, etc. Isto constitui a chamada “informação em profundidade” cobrindo aspectos ou áreas nas quais as agências estejam inadequadamente preparadas.
- c) *Promoção*: Diversos são os meios pelos quais as agências de viagem podem influenciar o público consumidor na escolha de um país para viajar. Isto pode ser feito da seguinte maneira:
- I) através de filmes, documentários, slides, gravações, discos, etc., sobre os aspectos turísticos do país.
  - II) a manutenção de exposições conjuntas em vitrinas nas agências de viagem.

III) ter à disposição nas agências de viagem uma biblioteca e uma foto biblioteca sobre a área de destino.

IV) participações em exposições apresentando seus projetos promocionais.

V) planejar e fornecer incentivos especiais visando facilitar e promover as vendas da agência.

(VI) estabelecer roteiros interessantes e variados.

VII) possuir campanhas publicitárias a fim de aumentar as vendas.

### **3.6.2 Serviços para as Organizações de Turismo**

De maneira análoga é de se esperar que as agências de viagem mantenham um estreito relacionamento com as organizações. Este deve ser franco e leal, pondo à sua disposição as suas diretrizes mercadológicas, os seus planos de propaganda, as suas previsões de demanda, etc., mantendo um contato periódico com discussões e trocas de pontos de vista relativos a assuntos até então confidenciais, estabelecendo-se assim um clima de cooperação cada vez mais amplo.

Espera-se também que as agências de viagem desenvolvam, através de reduções nos preços e com a ajuda da organização e de vários setores, o tráfego turístico na baixa estação. Portanto, a duração da estação turística é um degrau importante para o crescimento turístico, pois o custo crescente do transporte e construção levaria a uma redução no crescimento em áreas em que a estação seja curta.

É inútil frisar que a cooperação por parte das organizações deve responder a um interesse recíproco por parte das agências de viagem em “venderem” a sua área.

### **3.7 Emissão, Aceitação, Apresentação e Pagamento do Serviço.**

Geralmente a agência de viagens entra em acordo com o fornecedor de serviços de turismo (um hotel, por exemplo) através do qual este se compromete a fornecer certos serviços para os clientes da agência. Os termos deste contrato devem incluir uma cláusula rezando que estes serviços serão fornecidos mediante a apresentação do cupom e que as contas entre as partes serão acertadas a intervalos certos (mensalmente ou semanalmente).

O reembolso dos cupons pode ser feito somente pela agência que o emitiu. Logo, seria ilegal receber um cupom como dinheiro desde que este não representa dinheiro, mas sim um serviço. Entretanto, os cupons podem se tornar um instrumento adicional para a transferência de dinheiro, operação que, diga-se de passagem, é de competência exclusiva de bancos e não de agências de viagem.

Um cupom (a fiança) passa pelos seguintes estágios: emissão, aceitação, apresentação para pagamento e pagamento.

#### **3.7.1 Primeiro estágio: emissão de cupons e bilhetes**

O cupom é emitido em várias cópias dependendo do sistema de trabalho da agência.

O original é dado ao cliente conjuntamente com outros cupons correspondentes a diversos serviços incluídos na viagem. Certas agências adotam o seguinte sistema; uma cópia para o fornecedor para o qual o cupom representa uma ordem de serviço; uma cópia para o departamento de contabilidade da agência que o emitiu; uma outra para o departamento que realiza o pagamento e que deve ser comparada com a original anexada à fatura do fornecedor e mais uma cópia para os arquivos da agência que emitiu. Algumas agências usam a cópia da contabilidade para verificar o pagamento das faturas, enviando a ordem de serviços em duas cópias de modo que o fornecedor somente tenha que carimbá-la e devolver uma cópia confirmando a reserva ou mostrando que o serviço foi fornecido.

O cliente recebe e mantém a cópia original do cupom apresentado-a para a pessoa ou para a companhia cujo nome consta no próprio cupom, sendo-lhe então fornecido o serviço a que tem direito.

O cupom deve conter as seguintes informações:

- nome da agência emissora.
- nome e endereço do fornecedor.
- número de série ou letra e número de seqüência. Algumas agências usam um tipo diferente de cupom para reservas e transferências e uma ordem de câmbio geral para qualquer outro tipo de serviço.
- tipo de serviço a ser coberto.
- descrição detalhada do serviço.
- carimbo da data de emissão.
- nome do cliente e data ou datas em que o serviço deve ser fornecido.

- assinatura da pessoa autorizada a preparar o cupom.
- qualquer informação adicional, dependendo do número de cópias ou das pessoas que a receberão, sempre necessária para se evitar enganos e erros.

Os termos e as normas que regulam os serviços fornecidos ao cliente normalmente são impressos na parte posterior da cópia original. O cupom só pode ser feito depois que as reservas forem confirmadas e que todos os detalhes relativos aos serviços estejam disponíveis, em particular os horários e as tarifas.

A menos que já exista um acordo com certo fornecedor ou que se tenha assinado um contrato, deve-se pedir a aprovação e confirmação do fornecedor antes de se emitir o cupom no seu nome.

A cópia original não deve fazer a menor referência a quantias, somente referir-se a detalhes dos serviços. Caso contrário, a essência do cupom seria alterada, transformando-se num recibo por serviços vendidos e conseqüentemente sujeito a impostos. Por outro lado, as cópias dos fornecedores e da contabilidade devem ter um espaço adicional onde se lança o valor do serviço. Este valor deve ser o mais preciso possível, de modo a se evitar enganos.

Geralmente, o cupom tem um formato padrão, evitando itens inúteis a serem preenchidos quando de sua emissão.

Qualquer que seja a natureza do cupom ou do serviço a que se destine não são permitidas correções ou rasuras; caso seja necessária alguma modificação, um novo cupom deve ser emitido.

O preenchimento pode ser datilografado ou manuscrito, utilizando-se papel carbono a fim de serem evitados erros ou enganos.

Se o cupom implica somente um serviço, uma vez que tenha sido emitido está pronto a ser distribuído.

Todavia se o cupom for destinado a diversos serviços, este só poderá ser distribuído quando todos estiverem prontos e acertados.

As cláusulas restringindo as responsabilidades da agência normalmente são impressas no verso do original.

As cláusulas costumam limitar a responsabilidade da agência como um intermediário. Por exemplo, uma agência de viagens é responsável pelos danos causados a um cliente ao qual tenha vendido a passagem aérea para um voo específico e este não pode viajar, pois a agência não fez as reservas. Porém, a agência não é responsável se o voo é cancelado, retardado ou se por qualquer outra maneira é afetado por razões atribuíveis à companhia aérea.

Geralmente os materiais impressos, os planos de viagem, os folhetos turísticos, as ofertas e as relações de preços incluem as condições sob as quais a viagem é vendida, a responsabilidade envolvida, etc.

### **3.7.2 Segundo estágio – A aceitação do serviço**

A aceitação de um cupom implica no fornecimento dos serviços nele discriminados. O processo de aceitação depende muito do fato do fornecedor se uma subsidiária ou uma agência independente.

No primeiro caso, a filial fornece os serviços diretamente (passagens aéreas, guias, intérpretes, etc.). O cupom é contabilizado conjuntamente com

as despesas diárias, de modo que a agência separe automaticamente uma quantidade de fundos necessária ao pagamento de guias, intérpretes, etc., ou então são emitidos diversos cupons em nome dos fornecedores (receitas) ou por outros serviços.

No segundo caso, isto é, quando o serviço deve ser fornecido por terceiros, o fornecedor aceita o cupom, com base no contrato concluído entre ele e a agência, permanecendo com o original e devolvendo-o depois para a agência juntamente com uma ordem de cobrança; o cliente normalmente assina o cupom, mostrando assim que os serviços discriminados lhe foram fornecidos e que se encontra satisfeito.

Todavia, na prática, o cliente freqüentemente se esquece de assinar o cupom, de maneira que somente a sua devolução pelo fornecedor já é aceita como satisfação pelos serviços prestados. Deve-se mencionar que em alguns casos, somente parte do serviço é fornecido, equivalente a uma parte do valor do cupom (neste caso, o cliente tem direito a exigir o reembolso pelo equivalente dos serviços não oferecidos). O inverso nunca ocorre, isto é, o fornecimento de serviços de modo a ultrapassar os limites contidos no cupom. Neste caso a diferença deve ser cobrada diretamente do cliente.

### **3.7.3 Terceiro estágio – Apresentação do cupom como pagamento pelos serviços prestados.**

Quando o fornecedor contabilizar como entrada de caixa a quantia do cupom, a validade deste expira, dando origem a um débito entre a agência e terceiros que tenham fornecido os serviços (transporte, etc.). Quando o cupom

é preenchido por um fornecedor diretamente (hotel, companhias aéreas, etc.), o processo para o pagamento é o seguinte: o fornecedor recebe o original do cliente devolvendo-o para a agência conjuntamente com a cópia, recebida concomitantemente com a ordem de serviço e a fatura correspondente. A fatura deve conter o número do cupom, o nome da agência emissora, a quantia bruta, o serviço ou os serviços a serem fornecidos, as taxas e impostos e o total líquido do débito da agência. A agência efetua o pagamento assim que tenha realizado os controles adequados.

#### **3.7.4 Quarto estágio – Pagamento (ou reembolso) do serviço**

Ao pagar o fornecedor pelo cupom a agência cancela o débito originado pela emissão.

Em certos casos, entretanto, este pagamento não salda o débito, já que alguns serviços não foram fornecidos e o cliente tem direito a um reembolso parcial; por vezes exige-se um reembolso total.

O reembolso pode ser feito mesmo que tenha passado um longo período de tempo, desde que se prove que os serviços não tenham realmente sido fornecidos ou que tenham sido parcialmente fornecidos.

O reembolso do cupom somente pode ser efetuado pela agência emissora ou com sua autorização específica.

Qualquer taxa ou multa decorrente deve ser paga pelo cliente sendo descontada do total a ser reembolsado.

O reembolso pode ser feito em dinheiro, quando então ocorreria realmente um reembolso ou então através de um crédito na conta do cliente de

uma quantia equivalente, que ele poderá no futuro utilizar para comprar serviços da agência, sem receber, portanto o dinheiro. Esta última forma de devolução é muito útil, principalmente quando o cliente vive no estrangeiro e ocorram problemas de transferência.

Os cupons podem ser classificados segundo o tipo da excursão (viagens em grupo ou individuais, conjuntos turísticos) ou pelo tipo de serviço (transferências, hotel, excursões, bilhetes e passagens, guias, intérpretes, aluguel de carro ou ônibus, etc.).

Este tipo de classificação é muito útil para fins contábeis, pois para o cálculo da comissão dos empregados, dependendo do serviço fornecido, é aplicada uma taxa diferente, como por exemplo, para pacotes turísticos onde é pago um over que varia de 2% a 3%. O cálculo destas porcentagens torna-se muito mais fácil quando os serviços são distintos entre si.

#### 4. CONTROLE FINANCEIRO DA AGÊNCIA DE VIAGEM

Dentre tantas vantagens que a estabilização da economia traz para a população em geral, destaca-se a facilidade de controlar preços e compará-los no mercado, buscando evitar produtos que estejam com preços fora de uma realidade de mercado. Aliado a isso, os ganhos financeiros que tanto fizeram parte do segmento de turismo, praticamente deixou de existir. Tudo isso gerou uma revolução completa nas finanças das empresas, e o administrador que não enxergar que as coisas mudaram, e se propor a se adequar às novas realidades de mercado, está fadado ao fracasso.

A administração eficaz dos recursos disponíveis nas empresas, tem feito com que os custos sejam reduzidos e melhor aplicados, objetivando assim, melhores condições de competitividade no mercado.

A primeira regra básica de saber administrar está baseada na “arte” de delegar funções e responsabilidade, uma vez que é comum nas pequenas e médias empresas, o acúmulo de funções em determinadas pessoas (normalmente diretores), fazendo com que ele não disponha de tempo para executar essa primordial tarefa de administrar. Como pode alguém descobrir uma nova região turística, conseguir um novo cliente, buscar novos mercados, fazer novos contatos, estando ele preso, a emitir bilhetes, entregar passagens, escriturar o movimento de bancos, controlar o contas a pagar e a receber, dando embarques em passageiros? Por que então não integrar um administrador ou controller em sua equipe? Com certeza o custo seria menor com essas pessoas e até as atividades seriam mais bem desempenhadas.

A outra regra básica consiste na quebra da barreira de se lidar com números. É comum no mercado de turismo, senão na maioria das empresas desse segmento, ser formada ou constituída a empresa por um excelente profissional da área de vendas, que conseguiria vender um pacote de 20 dias no pico do Monte Everest, hospedado em uma barraca 5 estrelas. Porém depois de recebido o valor da venda este deixaria o mesmo parado na conta bancária sem saber o que fazer e no que investir.

Ter pavor de números, e querer administrar uma empresa, um negócio, é algo totalmente impossível, uma vez que o objetivo final de todo empreendedor é obter resultados (números). Portanto, ao invés de odiar números e dizer que isso é coisa de contador, devemos sim é nos tornarmos fortes aliados, onde os números mostram o caminho e nós o seguimos em busca do planejado. Portanto os números são para os administradores, assim como a bússola é para os navegadores.

#### **4.1 Planejamento Financeiro**

Administrar empresas sem um planejamento financeiro adequado é o mesmo que navegar à deriva. Até nas pequenas atitudes e procedimentos do dia a dia, estamos sempre planejando algo, mas quando levado à vida empresarial de muitas pequenas é médias empresas de turismo, percebemos que em raros casos é elaborado um planejamento. Imagine você se deslocando de sua residência até o trabalho. Com certeza existe aí um planejamento. Vamos comentar.

Pontos a serem analisados:

Você determinou o ponto de partida – sua residência.

Você determinou o objetivo a ser atingido – chegar ao trabalho.

Você determinou o meio para atingir seu objetivo – usar carro ou ônibus.

Você determinou o caminho para atingir seu objetivo – ruas e avenidas a seguir.

Você determinou o tempo a ser gasto para ser atingido seu objetivo – 15 minutos.

O planejamento empresarial segue a mesma filosofia aplicada no exemplo acima, ou seja, tudo é elaborado buscando como principal objetivo, atingir a meta ou o objetivo estipulado.

Administrar uma empresa sem que antes seja elaborado um planejamento, é o mesmo que sair sem rumo e ou destino, seremos levados sem objetivos a serem conquistados, sem dúvida tal caminho torna-se demasiadamente extenso e até inatingível.

Analisando os itens anteriores, temos:

Determinar o ponto de partida, o que normalmente é o ponto onde se encontra a empresa a partir do momento que a mesma decidiu elaborar seu planejamento.

Exemplo: Sairemos do faturamento atual de R\$ 10.000,00.

Determinar o objetivo e a meta a ser atingida, significa determinar aonde queremos chegar.

Exemplo: Faturamento de R\$ 100.000,00.

Determinar quais os recursos que serão necessários para atingir o faturamento determinado acima.

Exemplo: Usaremos anúncio em rádio, mala direta, promotor de vendas, etc.

Determinar os caminhos a serem seguidos, buscando de forma eficiente e equalizando a rapidez com a segurança de se atingir os objetivos e metas determinadas.

Exemplo: Anunciar na rádio local, encaminhar mala direta a todos os médicos de uma determinada região, contratar um profissional como promotor.

Determinar qual o espaço de tempo que deverá ser gasto em busca da meta.

Exemplo: 12 (doze) meses.

#### **4.2 Cuidados a serem tomados na determinação de metas.**

- Saber estipular metas atingíveis;
- Participar a todos os envolvidos com a empresa do programa estipulado;
- Prever problemas que possam vir a surgir;
- Administrar constantemente o desenvolvimento do planejado;
- Aceitar o fato de que o planejamento é imprescindível à sua empresa;
- Aceite a responsabilidade de fazer o trabalho que tiver de ser feito para atingir meta estipulada;
- Seja flexível no caminho traçado para atingir sua meta;
- Seja persistente em atingir suas metas.

### **4.3 O que necessita uma organização.**

- Estabelecer objetivos;
- Estabelecer metas, diretrizes, procedimentos e normas;
- Determinar as atividades necessárias para executar os objetivos;
- Organizar atividades;
- Prover os recursos humanos e materiais;
- Delegar autoridade a um chefe;
- Estabelecer as inter-relações estruturais.

### **4.4 Plano de viabilidade econômica / financeira para empresa.**

A primeira batalha a ser desbravada na aventura empresarial de levar adiante uma pequena empresa, consiste na fase 1 que seria viabilizá-la, ou seja, suas receitas cobrirem suas despesas (ponto de equilíbrio), é claro e evidente que quanto menor for o custo fixo dessa empresa, menos árdua será a batalha.

Saber investir e em o que investir, são pontos fundamentais na administração da empresa, um mau investimento pode levá-la à insolvência, ou então a consumir grande parte de resultados positivos alcançados no decorrer de grandes períodos.

Analise o investimento pêlos seguintes ângulos:

- 1) Não existe outro investimento a ser efetuado com prioridade superior a esse?
- 2) Em quanto tempo terei recuperado o investimento?

3) Esse investimento gerará novas fontes e recursos diretamente ligados aos objetivos e metas estipuladas pela empresa?

Pois bem, após a análise sugerida, ainda assim é conveniente verificar seu fluxo de caixa, se o mesmo está com folga suficiente para vir a cobrir eventuais problemas de liquidez da carteira de clientes de sua agência.

Observamos que na grande maioria das pequenas e médias agências o costumeiro de investimentos aplicados, é na pessoa física dos sócios, gerando uma descapitalização das agências, deixando-as frágeis em reservas de liquidez imediata.

Devemos admitir a seguinte filosofia em uma empresa: Não existindo absolutamente mais nada a ser investido na pessoa jurídica em busca de melhora de desempenho e qualidade de serviços, aí sim, começam os investimentos nas pessoas físicas dos sócios. Temos que desenvolver essa idéia na prática.

Supomos a seguinte situação em uma agência:

Despesas com Pessoal	R\$ 2.000,00
Despesas com Aluguel	R\$ 1.500,00
Despesas com Material de Escritório	R\$ 500,00
Despesas com Propaganda	R\$ 1.900,00
Despesas com Pró - Labore	R\$ 1.000,00
Despesas Tributárias	<u>R\$ 1.600,00</u>
Total das Despesas	R\$ 8.500,00

Com base na informação acima podemos concluir que essa agência deveria obter um volume mínimo de vendas com comissões em 7% de R\$

121.428,58. Claro e vidente que vários outros fatores devem ser levados em consideração, uma vez que determinados custos variam de conformidade com o volume de vendas, o que em termos mais técnicos seriam divididos em custos fixos e variáveis. Mas com pouca informação já podemos tirar um número elevado de informações, como por exemplo: se minhas vendas consistem na venda de um determinado produto, já saberei a quantidade de vendas necessárias para essa previsão de despesas.

Como já foi citado anteriormente, os custos estão divididos em: Custos Fixos e Custos Variáveis.

**Custos Fixos:** São aqueles custos que independem do movimento de vendas das Agências, terão de serem absorvidos (pagos). São eles: Salários, aluguel, condomínio, encargos sociais e demais itens que independem das vendas.

**Custos Variáveis:** São aqueles custos que variam de acordo com o volume vendido, como: Conta de telefone, material de escritório, tributos sobre receitas e demais custos que à medida que o faturamento aumenta, eles também se elevam.

Grandes empresas jamais trabalham um produto sem antes obter o custo que esse produto traria, para daí então estipular o valor de venda desse produto. A todo instante estamos ouvindo nas reportagens e lendo em jornais, que o governo somente irá liberar determinado reajuste de preço solicitado, após analisar as planilhas de custo, ou seja, trabalhar com custos faz parte integrante da vida empresarial das empresas, no entanto, no segmento de

turismo, trata-se de rotina totalmente ou parcialmente desconhecida pelos agentes de viagens.

Dos poucos que aplicam a rotina de apuração de custos que já pude presenciar, raros apuram seus custos de forma eficiente, deixando de constar itens fundamentais na apuração dos mesmos. Não existe uma regra didática de apuração de custos, o que podemos dizer é que tudo o que venha a ser consumido e até investido no sentido de se obter o bem ou serviço, faz parte do custo do produto, itens como décimo terceiro salário, férias, abono de férias, impostos, taxas, folhetos, brindes, e as inúmeras despesas existentes na vida operacional das empresas, fazem parte de sua planilha de custos.

Os custos podem ser apurados por produto com o objetivo de sabermos quanto nos custa determinados pacotes, para daí então estipularmos o preço de venda, onde estaria determinado a receita da agência. Como também os custos podem ser utilizados para sabermos se conseguiríamos viabilizar a elaboração de um novo pacote, ou seja, se o mesmo teria preço competitivo no mercado.

A apuração de custos, também pode ser utilizada por setor dentro da agência, buscando identificar quanto custa à agência os setores internos da mesma, facilitando assim, determinar se um setor em específico poderá ou não ser terceirizado, buscando a redução de custos.

#### **4.5 Rotina e Controle do Fluxo de Documentos**

O segmento de Agências de Turismo é um segmento em relação à maioria dos que conhecemos, um dos mais burocráticos. A gama de papéis,

recibos, faturas, voucher, ficha de reserva, duplicata, file e tantos outros que cercam o dia a dia dos profissionais envolvidos com o segmento é tão grande que na maioria das agências que conhecemos estão totalmente perdidos em meio a tanto formulário.

Conhecemos diversos formulários com lay out diferentes, que servem para o mesmo fim, isso ocorre em função de não existir uma padronização dos formulários e relatórios sem fazer a mínima idéia de para que sirva, e para aonde é que se destinam.

O primeiro passo em busca da desburocratização da agência, consiste em determinar o que se deseja controlar e saber de informações, como por exemplo:

- 1) Controlar o contas a receber.
- 2) Controlar o contas a pagar.
- 3) Controlar saldos bancários.
- 4) Controlar bilhetes.
- 5) Controlar comissões de emissores.

Uma vez determinado o que se deseja controlar, passamos para o passo seguinte que seria quais as informações que o mesmo deverá conter, como por exemplo:

- 1) Contas a receber: Nome do cliente, vencimento, serviços ou produtos solicitados, valor, taxas, descontos, forma de recebimento, data da venda, quem efetuou a venda e qual o seu fornecedor.

- 2) Contas a pagar: Nome do fornecedor, vencimento, serviços ou produtos solicitados, valor taxas, comissão, forma de pagamento, data da solicitação.
- 3) Controle bancário: Número do cheque ou depósito, valor, data, saldo, valores aplicados, rendimentos auferidos, débitos e créditos sob aviso.
- 4) Controle de bilhetes: Companhia aérea, número do bilhete, rota, valor, taxa de embarque, nome do cliente, data de emissão, forma de pagamento, nome do fornecedor.
- 5) Controle de comissão de emissores: Número do bilhete, produto e serviço, valor, taxas, data da venda, fornecedor, comissão, data de recebimento, valor recebido, nome do cliente.

Repare nos relatórios acima que diversas informações, porque não dizer a grande maioria, são repetidas, o que significa que poderíamos com uma única informação, alimentarmos diversos relatórios, o que sem dúvida traria uma série de vantagens, como por exemplo: redução na pesquisa de entrada de dados para confecção dos relatórios acima, confiabilidade nos dados apresentados, sendo que os mesmos são consistidos como uma única fonte de dados, amarração das informações, bem como agilidade na execução.

Por fim, antes de iniciarmos a elaboração de um novo relatório, seria interessante antes, verificar se com os dados obtidos de outros relatórios já existentes, a empresa não consiga a informação ou controle desejado. Caso contrário, verificar se, com algumas adaptações nos relatórios existentes,

adicionando outras informações, a empresa teria resolvido seu problema, e por sua vez contribuído para a desburocratização de rotinas e papéis da agência.

Um relatório que considero extremamente útil, senão dizer totalmente indispensável é o fluxo de caixa. Quem não gostaria de possuir uma “bola de cristal”? Pois bem, trabalhar com fluxo de caixa é o mesmo que possuir a tal bola de cristal, uma vez que mesmo tem por objetivo trabalhar com dados futuros, que irão se concretizar. Quer seja quanto a pagamentos, ou recebimentos, sua função é dar uma visão mais próxima possível do que está por vir a acontecer na saúde financeira da agência.

Ausência desse relatório tem feito com que diversas agências continuem a ter surpresas na saúde financeira, bem como tem feito com que seu custo financeiro seja sensivelmente maior do que deveria, uma vez que recursos externos são requisitados sem nenhum parâmetro de valor e tempo de necessidade dos recursos.

Cabe ainda recomendar que todo e qualquer relatório, deverá ter uma periodicidade e regularidade constante, tornando-os ferramentas indispensáveis, o que realmente são, na condução da vida empresarial da agência, tomando sempre o cuidado de consistir seus dados, fazendo com que seus dados sejam confiáveis.

## **5. ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO E DAS ENTRADAS E SAÍDAS DE CAIXA.**

### **5.1 Natureza do capital de giro**

Sabemos que os ativos correntes devem ser mantidos para sustentar um dado volume de operações segundo as condições da empresa. Porém é importante ressaltar a idéia de que representam um investimento necessário para que a empresa opere satisfatoriamente. Caso a agência exija vendas a prazo, ela ficará obrigada a investir em contas a receber (crédito a clientes), caso contrário correrá o risco de não alcançar seus objetivos de venda e lucro.

Ainda assim, mesmo quando vistos como investimentos necessários da empresa, os ativos correntes (ou capital de giro) diferem dos ativos imobilizados (ou capital fixo). Possuem peculiaridades que tornam distintos os problemas inerentes à sua administração.

É comum o controller financeiro dedicar boa parte do seu tempo ao planejamento e ao controle do investimento em ativos correntes, pois tais atividades são cotidianas, enquanto as alterações dos investimentos em capital fixo são menos freqüentes, pela própria natureza dos ativos aí envolvidos (isto é, o longo período de maturação da aplicação dos recursos).

Em segundo lugar, os investimentos em ativos correntes estão relacionados principalmente às vendas, que são feitas diariamente e podem oscilar de um momento para outro. Por isso mesmo, os investimentos em ativos correntes adquirem um senso de urgência muito maior do que as aplicações em imobilizado.

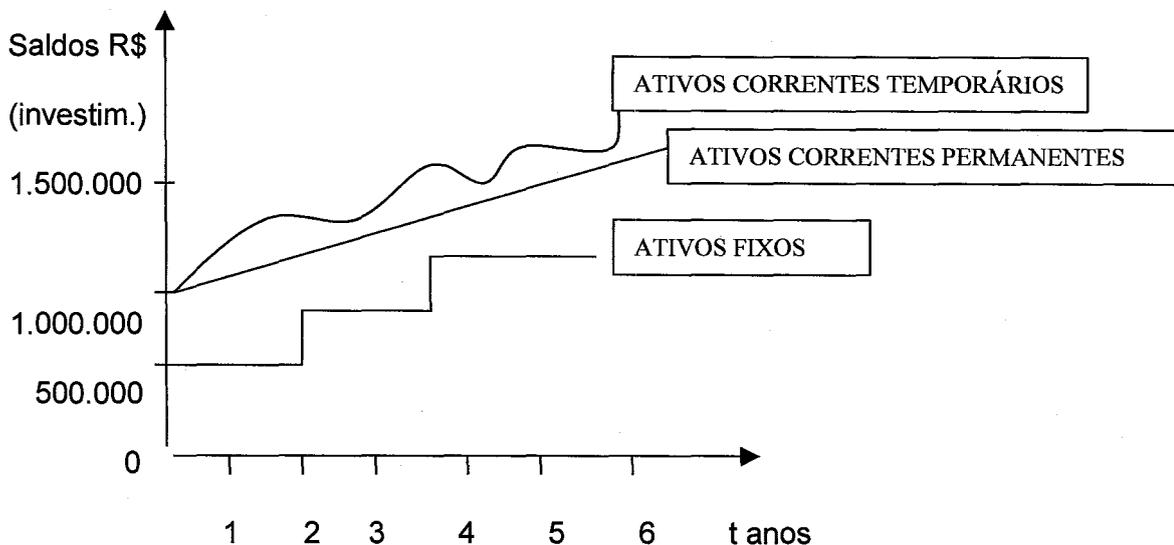
Além das considerações acima, vale a pena ressaltar que os investimentos em capital de giro são muito mais divisíveis do que os efetuados em capital fixo. Isso pode ter duas conseqüências importantes para a administração financeira de uma empresa. A primeira delas é a possibilidade de efetuá-los em partes pequenas, na medida do surgimento das necessidades imediatas. Isto torna o investimento em ativos correntes extremamente variável, e o seu valor médio e os custos dele decorrentes podem, pois ser minimizados.

Entretanto, a possibilidade de investimentos mais freqüentes resulta em custos de obtenção mais altos, compreendendo-se aqui a pura e simples movimentação administrativa da empresa para conseguir os ativos necessários. Além disso, as flutuações dessas necessidades não são de modo algum perfeitamente previsíveis, visto decorrerem em grande parte do comportamento das vendas da empresa. Por conseguinte, sempre há risco de falta de algum elemento do capital de giro: um cliente deixa de pagar um fatura de valor alto, próximo do vencimento da fatura da companhia aérea.

A segunda conseqüência da maior divisibilidade do investimento em ativos correntes é a maior flexibilidade que concede à administração da empresa. Feito um investimento em ativo fixo a empresa com ele se compromete por anos, a não ser que o projeto envolvido seja abandonado. Por outro lado, o investimento em ativos correntes tem como horizonte de planejamento o que chamamos de ciclo de operações. Portanto, as necessidades de financiamento também ocupam um prazo mais curto do que o prazo do financiamento para aplicações em imobilizado.

E já que estamos relacionando prazos de financiamento aos investimentos em ativos fixos e correntes, vale a pena fazer uma referência agora a ativos correntes temporários e ativos correntes permanentes.

**Figura 2 –Tipos de Ativos:**



Numa empresa, as vendas podem representar a tendência de oscilar a prazos curtos dentro de um ano. Desse modo, e como os investimentos em ativos correntes acompanham as vendas, pois a elas devem a sua existência, eles também devem apresentar saldos oscilantes durante o ano. Essas oscilações correspondem aos movimentos sazonais das vendas, como ocorre, por exemplo, nos casos de viagens de períodos especiais, como feriados de Carnaval, final de ano, festas de Natal e Ano Novo; ou que estão ligadas a alguma característica climática do mercado geográfico.

Assim, há uma parcela de ativos correntes temporários, representados pela curva superior da ilustração anterior. Os saldos desses ativos, como se observa, atingem um pico aproximadamente ao final do ano. Atendendo ao

“fator adequação”, as fontes de financiamento destes ativos devem ser de curto prazo, correspondendo à duração das necessidades.

As duas outras linhas, ativos correntes permanentes e ativos fixos, devem, segundo o mesmo princípio, encontrar financiamento correspondente em fontes de médio e longo prazos. Pode-se dizer, em relação aos ativos correntes permanentes, que eles acompanham a tendência secular do volume de vendas da empresa, ou seja, o próprio crescimento do porte operacional da empresa a longo prazo.

Por fim, a linha de ativos fixos é apresentada em degraus para denotar a menor divisibilidade dos investimentos correspondentes. Em síntese, eles determinam a capacidade máxima de operação da empresa, algo que não pode ser mudado em curto prazo, isto é, com muita freqüência.

## **5.2 Princípios básicos da administração do capital de giro**

A administração das aplicações em ativos correntes, como a administração de qualquer aspecto da empresa, envolve a tomada de decisões. Neste caso específico, essas decisões referem-se a três dimensões distintas.

A primeira delas diz respeito ao problema da liquidez dos ativos correntes da empresa, em face da composição dos prazos de vencimento de suas dívidas, particularmente a curto prazo. Neste sentido, os ativos correntes da empresa tem, além de um prazo para transformarem-se em dinheiro, um risco de transformação efetiva em dinheiro. O risco aumenta não só com a natureza das operações da empresa – seus clientes, regime de concorrência,

influência de oscilações da economia – mas com esse mesmo prazo de transformação dos ativos correntes em dinheiro (ou seja, a duração do ciclo de caixa), em face das datas de vencimento das dívidas da empresa a curto prazo. É exatamente em vista desse aspecto que os credores a curto prazo tendem a dar mais importância ao fluxo de fundos (outra expressão para o fluxo de caixa) e aos índices de giro dos ativos correntes realizáveis, do que aos lucros obtidos pela empresa em suas operações.

A segunda dimensão deste problema é a do “conflito” entre liquidez e rentabilidade. Os ativos correntes representam um investimento indispensável para sustentar um dado volume de vendas. O seu retorno direto, em particular no caso de Caixa e Banco e Títulos a Curto Prazo, é tipicamente inferior ao do investimento em ativos fixos. Indiretamente, contudo, pode ser afirmado que contribuem para o objetivo rentabilidade, ao cumprirem a sua função de sustentação de um nível de vendas.

Nesses ativos, porém está a concentração de esforços da empresa para manter a sua liquidez. Nos termos de um “conflito” com o objetivo rentabilidade, quanto mais for aplicado em ativos correntes para manter a liquidez, dado um volume de operações, menos restará para aplicações, com retorno mais atraente. Para melhor elucidar este aspecto, vejamos o seguinte exemplo.

Uma agência de viagens com vendas de R\$ 10.000.000,00 por ano pode adotar três políticas distintas de manutenção de saldos de ativos correntes. São as alternativas A, B e C abaixo relacionadas:

**Figura 3 – Políticas de manutenção de saldos de ativos.**

	A	B	C
Vendas Anuais	R\$ 10.000.000,00	R\$ 10.000.000,00	R\$ 10.000.000,00
Lucro	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00
Ativos Correntes	R\$ 600.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 1.000.000,00
Ativos Fixos	R\$ 2.000.000,00	R\$ 2.000.000,00	R\$ 2.000.000,00
Total do Ativo	R\$ 2.600.000,00	R\$ 2.800.000,00	R\$ 3.000.000,00
Giro: V/A	3,85 x	3,57 x	3,33 x
Tx.retorno: L/A	38,5%	35,7%	33,3%

As três alternativas refletem atitudes diferentes quanto ao risco de falta de caixa, estoques, ou quanto ao volume de crédito a ser dado aos clientes. É feita a hipótese de que o mesmo volume de vendas pode ser suportado por qualquer das alternativas de investimento em ativos correntes.

Na alternativa C, por exemplo, o risco que a empresa está disposta a assumir é menor do que nos outros casos. Isso significa uma posição de liquidez mais sólida, mas, dado o mesmo volume de vendas, uma taxa de retorno sobre o investimento – rentabilidade – menor do que nas outras possibilidades. É em situações como essas que se dizem haver o “conflito” entre liquidez e rentabilidade. É importante lembrar a hipótese feita: o mesmo volume de vendas; alguém poderia dizer que a alternativa C, envolvendo, por exemplo, crédito mais liberal aos clientes em potencial, poderia levar ao aumento dos níveis de vendas e lucros. Mas aí estaríamos trabalhando em situação diversa daquela representada no quadro.

Por fim, temos uma terceira dimensão, que de certo modo não deixa de estar relacionada anterior. Na administração dos ativos correntes, mas, mais claramente nos casos de Caixa e Bancos, o dilema enfrentado é entre a manutenção de saldos excessivos (poderia ser o caso da alternativa C) com investimentos e custos mais altos, e a manutenção de saldos insuficientes com investimentos e custos menores, com a contrapartida de riscos maiores, como a falta de caixa porque não se desejou manter os saldos necessários à primeira vista ociosos.

É por isso que a administração desses ativos geralmente apresenta-se com custos de excesso e custos de insuficiência. Daí decorre a possibilidade, através de modelos representativos do comportamento de cada categoria, de chegar-se ao “lote econômico” de cada uma, ou seja, o saldo que minimiza o custo do investimento feito pela empresa para sustentar os volumes de operações desejados.

### **5.3 Razões para manutenção de saldos em caixa e bancos**

Os recursos contidos nestas contas são aqueles que permitem à empresa efetuar pagamentos imediatos. O item caixa representa o dinheiro vivo em notas de papel moeda e moedas metálicas, enquanto o item bancos refere-se aos saldos mantidos em contas bancárias movimentáveis a vista contra e emissão de cheque.

Nenhum dos dois itens tem um rendimento direto; além disso, perdem o valor em uma economia inflacionaria. Precisamos saber, portanto, por que uma

empresa deve sempre manter certo nível de investimento nestes tipos de ativos correntes.

### **5.3.1 Para efetuar transações**

O principal motivo para manter um saldo de recursos de máxima liquidez é o que decorre do andamento normal das operações. Neste caso, o saldo de caixa e bancos funciona como um amortecedor entre as saídas e as entradas previstas sob as condições operacionais normais da agência de viagens e devido ao simples fato de que as entradas e saídas só coincidirão, em montante e momento da ocorrência, por um acaso muito grande.

Neste sentido, o papel de uma previsão do fluxo de caixa é primordial. Ele contém, para um período curto subdividido conforme as conveniências da empresa, os valores das entradas e saída de caixa decorrentes dos planos operacionais. É nada mais do que um quadro de recebimentos e desembolsos por natureza. Sugiro o uso do quadro que será apresentado logo em seguida para as previsões do fluxo de caixa, ressaltando que o objetivo básico é saber a que nível ficará o saldo de caixa a cada subperíodo relevante. Essa é uma informação para decisões de aplicação de títulos – se houver excedentes, e aí saber-se-á também o montante do excedente e o período pelo qual existirá (e poderá ser aplicado, evidentemente) – ou, se houver faltas, para decisões de obtenção de recursos. O quadro também pode indicar quanto será necessário e por quanto tempo. Ele dirá ainda mais. Ele indicará que itens, dos vários que o compõem, podem ser manipulados para evitar insuficiências de caixa: poderíamos acelerar as entradas (intensificando cobranças, vendendo ativos

fixos não utilizados), ou reduzir as saídas (promovendo contenção de despesas em geral).

Como se nota, é um quadro detalhado e extenso, mas que pode até estar distante de esgotar as possibilidades, tal a variedade de transações que produzem entradas e saídas de caixa.

Constitui ainda outra sugestão separar os itens operacionais dos não operacionais, o que a nosso ver tende a aumentar as possibilidades analíticas deste instrumento. Segue abaixo sugestão para Previsão do Fluxo de Caixa:

**Figura 4 – Sugestão para previsão de Fluxo de Caixa.**

DESCRIÇÃO	DIA, SEMANA OU MÊS	DIA, SEMANA OU MÊS	DIA, SEMANA OU MÊS	TOTAL
<b>I) ITENS OPERACIONAIS</b>				
A. Entradas				
- Vendas a vista				
- Recebimento de duplicatas				
- Desconto de duplicatas				
B. Total das entradas operacionais				
C. Saídas				
- Compras a vista				
- Pagamento de duplicatas				
- Pagamento de contratos de serviços				
- Pagamento de pessoal				
- Recolhimento de impostos				
- Recolhimento de encargos sociais				
- Outros (aluguéis, materiais diversos)				
D. Total de saídas operacionais				
E. Fluxo líquido operacional (B – D)				
<b>II) ITENS NÃO – OPERACIONAIS</b>				
A. Entradas				
- Empréstimos obtidos				
- Venda de ativos fixos				
- Outros (venda de ações etc)				
B. Total das entradas não operacionais				
C. Saídas				
- Amortização de empréstimos				
- Compra de ativos fixos				
- Outros (juros etc.)				
D. Total das saídas não operacionais				
E. Fluxo líquido não operacional (B-D)				

III)	FLUXO LÍQUIDO GERAL (I.E + II.E)				
IV)	SALDO INICIAL				
V)	SALDO FINAL (III + IV)				

### 5.3.2 Por precaução

Na figura anterior, se tivéssemos colocado alguns números obteríamos na última linha os valores dos saldos existentes no fim de cada um dos subperíodos escolhidos. Dentro do contexto em que fizemos as considerações da seção precedente, porém estávamos supondo operações normais. Entretanto, cada item do quadro possui elementos de incerteza peculiares; essa incerteza pode levar à realização efetiva de entradas e saídas diferentes, em termos de momento de ocorrência e montante, do que aconteceria nas circunstâncias normais.

Neste caso específico, interessa à empresa evitar insuficiências de caixa. A alternativa mais desfavorável é aquela em que as diferenças entre previsões e fatos levam a déficits, simples ou superiores aos esperados. Por isso, temos esta segunda parcela do saldo, cuja finalidade é proporcionar uma margem de segurança contra essas variações incertas e desfavoráveis. A proporção desta parcela no saldo total, por sua vez, dependerá de alguns fatores que diferenciam uma empresa de outra.

Em primeiro lugar, é preciso dizer que há uma relação inversa entre a proporção relativa deste componente para fins de precaução e a facilidade de acesso rápido a fontes externas de fundos.

O mesmo ocorre com as possibilidades existentes de redução de despesas operacionais sem grandes perturbações colaterais do funcionamento da empresa. Por exemplo, qual o grau de flexibilidade que possui a empresa

para alterar os níveis de emprego de mão de obra ou de consumo e compra de materiais, quando o caminho é conter despesas?

Por fim, há um componente subjetivo que inclui as atitudes da administração em relação ao risco de falta de fundos. Trata-se de uma questão de conciliação entre o ganho, em termos de rentabilidade, com uma redução dos saldos necessários, em face dos riscos de insuficiência de fundos.

Em relação à figura anterior referente à sugestão de fluxo de caixa, a empresa poderia fazer uma análise dos efeitos de diferentes hipóteses sobre vários itens, em termos de saldo final. Os limites de possibilidade razoável de certos eventos, como por exemplo, queda do volume de vendas, pedidos de concordata de clientes, aumentos de salários, etc. é que definirá quanto, em termos de fundos para precaução, poderá ser necessário manter a qualquer momento.

Assim o quadro de fluxo de caixa em condições normais talvez não baste. A oscilação das operações, sob a influência de fatores externos à empresa, pode levar a resultados diversos e até bem desfavoráveis. Daí, em parte, a utilidade em separar os fluxos operacionais dos não – operacionais. Quanto mais não seja, eles obedecem a forças de naturezas diferentes.

### **5.3.3 Para tirar proveito de oportunidades especiais**

É a chamada especulação. Entretanto, também pode representar uma razão para a manutenção de saldos de caixa, em bases mais ou menos regulares. Esta parcela de investimento em saldos de numerário destina-se principalmente a tirar partido de oportunidades de lucro, como, por exemplo, na

acumulação de saldos para a compra futura de títulos, esperando-se que haja um aumento das taxas de rendimento desses títulos, ou para a compra tão rápida quanto possível de materiais, além do exigido para a produção imediata, em face de uma expectativa de majoração subsequente dos seus preços.

#### **5.4 Princípios de uma boa administração de caixa**

A representação esquemática do processo pelo quais os recursos em dinheiro fluem numa empresa, não deixa margem a dúvidas quanto ao significado de uma boa gestão neste setor. Bem administrado, significará uma boa intervenção no ponto da função financeira, pois se refere ao recurso que essa área preocupa-se em obter e administrar para o adequado funcionamento da empresa como um todo.

Como se trata de um saldo, ele pode ser afetado tanto por acréscimos (entradas) quanto por diminuições (saídas).

A preocupação de um controller financeiro deve ser a de manter um saldo de caixa suficiente para atender às exigências de transação, precaução e especulação, mas nada, além disso, para não prejudicar o objetivo de maximização da rentabilidade sobre os recursos obtidos.

Esse problema tende a agravar-se ainda mais numa economia inflacionária, que estimula a tendência de manutenção de saldos menores, ou pelo menos deve levar a uma atenção dobrada à administração deste ativo corrente; essa atenção visa evitar duas conseqüências negativas: a manutenção de saldos de caixa significa a renúncia à sua aplicação em operações mais rentáveis, em primeiro lugar; e a desvalorização do seu poder

aquisitivo quando os níveis gerais de preços elevam-se significativamente na economia em que a empresa está inserida.

Voltando especificamente à administração do ativo corrente caixa e bancos podemos controlá-lo com mais eficácia atuando sobre o nível dos saldos, sobre as entradas e as saídas. Uma boa administração de caixa será completada com uma judiciosa e atenta aplicação de excedentes ociosos em títulos de prazo curto e oferecendo algum rendimento.

#### **5.4.1 Controle do nível de caixa**

Existem alguns fatores que afetam e determinam os saldos de numerário mantidos por uma empresa. Estes fatores são os seguintes:

- a) As discrepâncias previsíveis entre as saídas e as entradas de caixa; haverá para este fim uma acumulação de dinheiro para os períodos em que as saídas superarem as entradas. Este é o motivo transação. O instrumento básico da administração para este fim deve envolver o orçamento de caixa (as projeções do fluxo de caixa) da empresa, conjugado a relatórios, se possível diários, de recebimentos e pagamentos para fins de controle.
- b) As discrepâncias imprevisíveis entre as saídas e as entradas, decorrentes da incerteza inerente dos diversos elementos nela incluídos. Trata-se, neste caso, do chamado motivo precaução. Estas discrepâncias resultam, portanto, das possibilidades de ocorrência de eventos tais como enchentes, incêndios, falências ou concordatas de clientes, aumentos inesperados de preços, etc.

- c) Disponibilidade de outras fontes de fundos. Está compreendida neste fator a flexibilidade ou facilidade de recorrer aos proprietários, às instituições financeiras, a obtenção de mais crédito de fornecedores. Pode ser ampliada ainda para incluir a facilidade de redução de despesas em caso de necessidade.
- d) Natureza das relações mantidas com os bancos. Este fator age mais diretamente sobre os saldos das contas bancárias. Tende a elevar o investimento neste ativo na razão direta do número de bancos com os quais a empresa trabalha, bem como das exigências de saldos mínimos para garantir a disposição dos bancos quanto à prestação de serviços futuros de crédito, pagamento de folha, cofres ou caixas para guarda de valores, etc.

#### **5.4.2 Controle das entradas de caixa**

Na administração de caixa, sendo o objetivo básico a obtenção da maior liquidez possível, sem provocar a inatividade de recursos excessivos, parece lógico dar atenção a meios de aumentar as entradas por unidade de tempo.

Ao falarmos genericamente em entradas de caixa ou contas a receber, estamos nos referindo a contas correntes, crédito parcelado e contratos de venda a prazo e de venda condicional.

O enfoque aqui usado deve preocupar-se com os seguintes aspectos:

- a) Minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimento. A precaução básica diz respeito à subdivisão desses processos em várias etapas, atribuindo a responsabilidade por cada

uma a um funcionário diferente. Isto envolve as atividades de registro dos cheques recebidos, emissão de comprovantes e recibos, a preparação de guias de depósito, e a baixa dos valores a receber correspondentes ao cheque recebido.

- b) Acelerar os recebimentos. Sugestões são feitas, neste caso, para que o tempo de inatividade dos recursos seja o menor possível. Pode ser conseguida através de instruções para o registro e depósito imediato de todos os cheques recebidos diariamente, do uso dos serviços de transferência dentro da rede bancária, emissão e entrega rápida de faturas e assim por diante.

#### **5.4.3 Controle das saídas de caixa**

Tal como no item anterior, o objetivo continua sendo o de preservar o maior nível de liquidez possível, desde que não haja prejuízos por manutenção de saldos excessivos. Do ponto de vista de uma boa administração e controle de caixa, devemos levar em conta os seguintes aspectos:

- a) A liberação de recursos disponíveis e exigidos para aplicações aprovadas não pode ser atrasada desnecessariamente. Isto não só tende a retardar a realização de atividades úteis à empresa, como representa perdas sobre os recursos ociosos. Uma vez feita uma requisição devidamente aprovada, os fundos devem ser transferidos o mais rapidamente possível.
- b) Como no caso dos processos de recebimento, os processos de pagamento devem incluir precauções contra desvios ou furtos. Os

cheques emitidos devem ser nominais, e se possível devem ser assinados por duas pessoas. De resto, a mesma idéia de subdivisão de tarefas é aplicável, estendendo-se também à reconciliação de saldos bancários com os mapas de emissão de cheques e o livro razão das contas bancárias usadas pela empresa.

- c) Quando há possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais longo possível.

Por fim, como já salientamos, uma boa administração e um bom controle de caixa completa-se com o uso adequado de fundos temporariamente ociosos em aplicações que ofereçam algum rendimento.

O objetivo desse rendimento é proporcionar certa proteção à empresa contra a dupla perda decorrente da inflação, que corrói diretamente o valor do ativo em questão, e do custo de oportunidade da manutenção de recursos sob a forma monetária pura.

É importante salientar que os excedentes aplicados devem ser temporários – sendo os seus montantes e o prazo de disponibilidade apontada pelas previsões de fluxo de caixa. Caso sejam permanentes eles não serão necessários às operações da empresa, que fará um benefício aos seus acionistas se devolvê-los sob a forma de dividendos.

## 5.5 Aspectos das aplicações de excedentes temporários

Embora os títulos em que os excedentes temporários sejam aplicados devam ter como função o oferecimento de rendimento que compense em parte a já citada dupla perda por inflação e custo de oportunidade, há outra consideração importante. Os títulos devem oferecer também uma elevada segurança do principal, ou seja, não deverá haver perdas, grandes ou pequenas, quando a empresa desejar liquidar a sua posição para recuperar o dinheiro assim aplicado e reutilizá-lo em suas operações. Afinal, essas aplicações também constituem reservas de fundos para o atendimento de necessidades urgentes.

Além da segurança do principal, o título deve ser prontamente resgatável, ou seja, deve ter elevada liquidez. Isto é importante do ponto de vista da rapidez com que podem surgir as necessidades de fundos na empresa.

Assim sendo, não é o retorno dos títulos em curto prazo o principal fator. Ele é superado, em primeiro lugar, pela liquidez da aplicação, e em segundo lugar, pela segurança que oferece quanto à recuperação do montante aplicado.

Vejamos mais alguns aspectos da liquidez dessas aplicações. Ela é determinada por vários fatores, a saber;

- a) Está inversamente relacionada ao risco de não pagamento pelo emitente. Daí a importância dos títulos públicos neste setor. Acredita-se que a solidez do emitente – no caso, o governo – seja a maior possível. Isto também permite ao emitente oferecer rendimentos

menores, porque o risco assumido pelo investidor é pequeno, mas, como já dissemos, o retorno não é o fator primordial.

- b) A negociabilidade, ou seja, a rapidez de conversão; ela é garantida pela existência de um mercado secundário bem equipado, que permite transações por contato telefônico e pela Internet.
- c) O prazo de vencimento. Quanto mais longo for o período de aplicação de recursos, maior tenderá a ser a possibilidade de variação de valor. Para a empresa, é importante ajustar a estrutura de vencimentos de suas aplicações à estrutura de prazos de suas dívidas ou necessidades de fundos.

## **5.6 Tipos de aplicações disponíveis**

No que se refere às aplicações dos excedentes temporários de caixa, estamos em geral falando do mercado aberto que corresponde ao mercado em que o governo federal vende e compra os seus próprios títulos como parte da política de controle do nível geral de liquidez na economia.

Trata-se, assim, de um instrumento de política monetária, para enfrentar excessos de liquidez de tendência inflacionaria – o governo emite os títulos e retira dinheiro do mercado – ou estimular a atividade econômica – o governo resgata títulos previamente lançados, jogando o dinheiro no mercado, dinheiro que pode ser novamente emprestado a pessoas ou empresas.

O mercado aberto não é propriamente uma fonte de recursos, mas representa uma oportunidade de dar rentabilidade aos recursos das empresas, mediante aplicações que podem durar até mesmo um simples fim de semana.

De um modo geral, as empresas possuem recursos ociosos temporariamente, destinados a gastos rotineiros ou compromissos futuros. É o caso, por exemplo, de dinheiro destinado ao pagamento de pessoal. Suponha-se que esse pagamento é feito todo dia 05 de cada mês. A empresa, feitas as cobranças de final de mês, ficaria com os recursos ociosos entre o dia 1.º e o dia 05. Esses recursos podem ser canalizados para o mercado monetário para aplicação em títulos de absoluta segurança. Alta liquidez e rentabilidade suficiente para anular os efeitos da inflação e proporcionar algum lucro.

Essas aplicações são realizadas em mercado aberto, que consiste num mercado sem fronteiras, onde os negócios são realizados através de telefone ou pela Internet. Assim, nos mercados abertos, ao contrário do que ocorre nas Bolsas de Valores, não há necessidade de reunião dos operadores num recinto para a realização das operações.

## 6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusão

Quando sinceramente se pretende atingir um excelente resultado na agência de viagens ou em qualquer empresa, não basta apenas planejar e controlar mentalmente. É preciso formalizar os planos de controle, fixar as metas, estimar as receitas, orçar os custos, determinar o como, o quando e quem deve fazer, para que tudo fique muito claro para as pessoas envolvidas no processo de busca deste objetivo, pois isto faz com que as pessoas se sintam orientadas, envolvidas, e possam convergir suas forças para o sucesso da agência de viagens, evitando assim desperdício de energia, tempo e dinheiro.

O processo de controlar, a princípio, parece ser um trabalho árido, e, realmente, não é uma tarefa que possa ser desenvolvida sem muito esforço, reflexão, participação, análise profunda de todos os fatores, da situação presente e futura. Todavia, depois de realizado os primeiros controles, parece ficar evidente que estes foram os mais complicados e penosos de se elaborarem, pois os subseqüentes não apresentarão tantas surpresas e dificuldades dentro da agência, e poderão ser paulatinamente aperfeiçoados e moldados aos interesses da pessoa ou da empresa.

Por isso, as agências de viagens que não tem um controle de suas receitas, despesas, fluxo de documentos e de outras informações, relutam tanto em parar para executá-lo, e muitos empresários do turismo nem querer ouvir falar no assunto. Acreditam que somente "vender" resolve o problema, e quando paramos para esta análise verificamos que a resolução do problema

não é desta maneira. Mas se soubessem o quanto o controle operacional e financeiro é importante para o sucesso da empresa, bem como se torna fácil após sua implantação, não teriam uma aversão tão grande assim.

Assim como quem saber o que quer vais mais longe, quem sabe controlar também fará com que sua empresa sobreviva melhor e por muito mais tempo do que a do seu concorrente no atual mercado competitivo. Da mesma forma que quem não sabe aonde ir nenhum vento é favorável, também para quem não sabe controlar nenhum resultado poderá ser maravilhoso. Muito pelo contrário, apesar de muito trabalho, poderá acumular um punhado de decepções e a quebra do seu empreendimento, pois a principal função de um fluxo de caixa, por exemplo, é a de antecipar problemas de saldos para que possamos identificar as possíveis soluções para o problema.

Conclui-se, também, que o principal auxiliar da gestão da agência de viagens é o controle. Porém, enquanto a contabilidade se preocupa com dados históricos, coletando e registrando dados para a demonstração do patrimônio da empresa, o controle é utilizado para antecipar problemas e prever maneiras de resolvê-los.

Vale salientar ainda que, como cada agência de viagem tem sua natureza específica, ela deve identificar os controles que são mais relevantes para ela, a fim de acompanhá-los da melhor maneira possível.

Finalmente, como um controle operacional e financeiro é um objetivo de na empresa, o seu sucesso depende da sua correta utilização.

Portanto, conclui-se que por mais singelo que sejam os controles de uma empresa, eles devem existir, pois é melhor controlar e errar (e com isso se

vai praticando e aprendendo), do que trabalhar sem ter meta, controle ou previsão nenhuma da agência de viagens.

## 6.2 Recomendações

Um trabalho de pesquisa nunca se esgota em si mesmo. Além de procurar responder questionamentos, abre espaço para outros estudos.

A presente monografia não foge à regra. As limitações impostas ao pesquisador impediram a exploração de outras dimensões relevantes ao objeto de estudo. Algumas lacunas se apresentaram, mas não puderam ser preenchidas.

Nesse contexto, vislumbram-se algumas sugestões para futuras pesquisas, conforme descritas a seguir:

- Seria possível a implementação de programas de qualidade (ISO, etc.) em todas as agências de viagem brasileiras? Será que todos perderiam seus costumes rotineiros e se adequariam a esta nova forma de trabalho?
- O clima de satisfação e realização no trabalho seria percebido somente em reuniões com as pessoas ocupantes das funções gerenciais da agência? Seria interessante a participação de todos os funcionários nessas reuniões?
- Será que a forma atual é a melhor forma de se controlar as agências de viagens? Será que a introdução de programas SAP's em substituição aos programas de gerenciamento (STUR, etc.) contribuiria para um maior controle da agência de viagem?

Esta monografia, bem como as questões aqui sugeridas, sinaliza para a possibilidade de trilhar caminhos até então não muito iluminados. Questionar, eventualmente, posições dogmáticas é realizar a utopia possível.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens.

<http://www.abav.com.br/>

ABBTUR – Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo.

<http://www.abbtur.com.br/>

AGI Sistemas – [http://www.agisistemas.com.br/AGI\\_DescricaoDoStur.asp/](http://www.agisistemas.com.br/AGI_DescricaoDoStur.asp/)

ALMEIDA, Lauro Brito de. Metodologia do Trabalho Científico. Paraná. UFPR, 2003.

ARENDIT, Ednilson José. Introdução à economia do turismo. São Paulo: Alínea, 2000.

BRASIL. Decreto n. 84.934, de 21 de julho de 1980. Dispões sobre as atividades e serviços das Agências de Turismo, e dá outras providências.

<http://www.embratur.gov.br/legislacao/agencia.asp>.

BRASIL. Lei n. 556, de 25 de junho de 1950. 46 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BRASIL. Lei n. 8.181, de 28 de março de 1991. Dá nova denominação à Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR, e dá outras providências.

<http://www.embratur.gov.br/legislacao/agencia.asp>.

BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo.

<http://www.braztoa.com.br/>

CONSELHO NACIONAL DE TURISMO. Estabelece as condições a que deverão obedecer as Agências de Turismo no exercício das atividades e na prestação de serviços turísticos. Resolução Normativa n. 04, de 28 de janeiro de 1983. <http://www.embratur.gov.br/legislacao/agencia.asp>.

CONTATUR – Serviços Contábeis Ltda. <http://www.contatur.com.br/>

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo. <http://www.embratur.gov.br/>.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. 2.<sup>a</sup> ed., 39.<sup>a</sup> impressão. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1998.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da Administração Financeira. São Paulo. Harbra, 1978.

IATA – International Air Transport Association. <http://www.iata.org.br/>

LAGE, Beatriz Helena Gelas. Economia do Turismo. São Paulo: Papyrus, 1991.

SANVICENTE, Antonio Zorato. Administração Financeira. 1.<sup>a</sup> edição. São Paulo. Atlas, 1981.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <http://www.sebrae.com.br/>

SINDETUR-PR – Sindicato das Empresas de Turismo no Estado do Paraná. <http://www.sindeturpr.com.br/>

TOMELIN, Carlos Alberto. Mercado de agências de viagens e turismo. São Paulo: Aleph, 2001.

VAZ, Gil Nuno. Marketing turístico receptivo e emissivo: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira, 1999.

WAHAB, Salah. Introdução à administração do turismo. 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneiras, 1991.