ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE APOIO À DECISÃO FINANCEIRA: RELATO DE INTERVENÇÃO NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E DO FLUXO DE CAIXA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TURISMO

STRUCTURING A FINANCIAL DECISION SUPPORT SYSTEM: AN INTERVENTION REPORT ON WORKING CAPITAL AND CASH FLOW MANAGEMENT IN A TOURISM COMPANY

KAWANA COLDEBELA DE SOUZA
UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

PEDRO INÁCIO ANDRADE DE SOUZA SANTOS
UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

MARCELO ROGER MENEGHATTI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RONALDO BULHÕES
UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE APOIO À DECISÃO FINANCEIRA: RELATO DE INTERVENÇÃO NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E DO FLUXO DE CAIXA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TURISMO

Objetivo do estudo
Estruturar e implantar um sistema de apoio à decisão financeira em uma empresa do setor de turismo, ancorado na modelagem e no acompanhamento do Prazo Médio de Pagamento e do Prazo Médio de Recebimento.

Relevância/originalidade
A originalidade está na construção de solução customizada e de baixo custo, com destaque para o instrumento de folga segura associado a semáforo de saúde financeira, inexistente na organização, que desloca a análise do saldo diário para o menor saldo projetado.

Metodologia/abordagem
Pesquisa-ação com participação direta, organizada em quatro fases: alinhamento, tratamento e consolidação de registros diários de tesouraria, modelagem de indicadores e projeção de caixa, e proposição de melhorias. Utilizaram-se informações primárias da organização e literatura de administração financeira.

Principais resultados
A consolidação em matriz unificada permitiu apurar PMR, PMP e os ciclos operacional e financeiro. Verificou-se ciclo financeiro negativo convivendo com dias de caixa negativo, o que justificou a projeção diária de 90 dias e o semáforo.

Contribuições teóricas/metodológicas
O relato articula a leitura estrutural do ciclo financeiro à leitura diária da projeção, evidenciando que indicadores agregados são insuficientes como régua de decisão cotidiana, e propõe percurso metodológico replicável para relatos técnicos em gestão financeira de curto prazo.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece a organizações com alto giro e margens estreitas um percurso de baixo custo para converter registros em decisão, reduzindo dependência de capital oneroso. Reforça que a régua entregue à equipe deve ser mais simples que o modelo.

Palavras-chave: Capital de giro, Fluxo de caixa, Tomada de decisão, Pesquisa-ação

STRUCTURING A FINANCIAL DECISION SUPPORT SYSTEM: AN INTERVENTION REPORT ON WORKING CAPITAL AND CASH FLOW MANAGEMENT IN A TOURISM COMPANY

Study purpose
To structure and implement a financial decision support system in a tourism company, grounded in the modelling and systematic monitoring of the Average Payment Period and the Average Receivables Period of the organisation.

Relevance / originality
Originality lies in a customised, low-cost solution, particularly the safe-slack instrument combined with a financial health traffic light, previously absent in the organisation, which shifts the analysis from the daily balance to the lowest balance projected ahead.

Methodology / approach
Action research with direct participation, organised in four phases: initial alignment, treatment and consolidation of daily treasury records, modelling of indicators and cash projection, and proposal of improvements. Primary organisational data and financial management literature were used.

Main results
Consolidation into a unified matrix allowed the calculation of the average periods and of the operating and financial cycles. A negative financial cycle coexisted with days of negative cash, justifying the 90-day daily projection and the traffic light.

Theoretical / methodological contributions
The report links the structural reading of the financial cycle to the daily reading of the projection, showing that aggregate indicators are insufficient as a daily decision rule, and proposes a replicable methodological path for technical reports.

Social / management contributions
It offers organisations with high turnover and narrow margins a low-cost path to convert records into decisions, reducing dependence on costly capital. It reinforces that the rule handed to the team must be simpler than the model.

Keywords: Working capital, Cash flow, Decision making, Action research

ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE APOIO À DECISÃO FINANCEIRA: RELATO DE INTERVENÇÃO NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E DO FLUXO DE CAIXA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TURISMO

1 Introdução

A gestão do capital de giro é um dos pilares da sobrevivência e do crescimento de operações que combinam alto volume de transações e margens ajustadas, característica marcante do setor de turismo. Nesse ambiente, a falta de visibilidade sobre as entradas e as saídas de recursos no curto prazo costuma gerar dependência crônica de capital oneroso, ainda que a organização apresente bom volume de vendas e resultado operacional positivo. O problema, nesses casos, não está na geração de receita, mas no descompasso temporal entre o momento em que o caixa é exigido e o momento em que ele é efetivamente reposto.

O presente relato expõe o cenário de uma organização desse setor que, apesar de manter rotina disciplinada de registro de suas movimentações de tesouraria, operava sob uma lógica financeira reativa. Durante a fase de diagnóstico da consultoria, a empresa relatou a necessidade urgente de obter maior previsibilidade do seu fluxo de caixa. Constatou-se, na prática, que a dificuldade em antecipar gargalos de liquidez decorria do desconhecimento sobre o descasamento temporal entre o momento em que a empresa recebe de seus clientes e o prazo em que efetivamente paga seus fornecedores. Sem essa informação, as decisões diárias de pagamento baseavam-se na intuição dos gestores e na leitura do saldo bancário do dia, sem qualquer avaliação do efeito daquele desembolso sobre os dias subsequentes.

A situação-problema pode, portanto, ser enunciada da seguinte forma: como converter registros diários dispersos de tesouraria em um instrumento gerencial capaz de mensurar o ciclo financeiro, projetar o caixa e sustentar objetivamente a decisão de quando pagar? Para responder a essa demanda operacional e estrutural, o presente trabalho tem como objetivo estruturar e aprimorar o controle financeiro da organização por meio do desenvolvimento de um Sistema de Apoio à Decisão Financeira. O cerne da intervenção consultiva consistiu em auxiliar na definição das metodologias de cálculo e criar o acompanhamento sistemático do Prazo Médio de Pagamento (PMP) e do Prazo Médio de Recebimento (PMR), articulando-os a uma projeção de caixa e a uma regra explícita de priorização de desembolsos.

A originalidade e a relevância do relato residem na construção de uma solução customizada para a realidade da empresa, e não na aplicação de um pacote pronto. A consultoria atuou na transposição de dados dispersos para uma ferramenta de acompanhamento gerencial capaz de mensurar o ciclo financeiro, projetar o caixa e criar regras objetivas de pagamento. Merece destaque, nesse conjunto, o instrumento de folga segura associado a um semáforo de saúde financeira, até então inexistente na organização, que desloca a análise do saldo do dia para o menor saldo projetado à frente. Com a entrega do sistema, o projeto busca alinhamento direto com as expectativas da empresa: maior equilíbrio financeiro, otimização do fluxo de caixa e suporte seguro à tomada de decisão, promovendo a sustentabilidade financeira da operação.

O relato está organizado em cinco seções, incluída esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que sustenta a intervenção, abrangendo a administração do capital de giro, os indicadores de prazos médios, o ciclo financeiro, o modelo dinâmico de análise e a priorização de fornecedores pela curva ABC. A terceira descreve a metodologia adotada, o delineamento de pesquisa-ação, as fases executadas, as fontes de informação e as

habilidades profissionais mobilizadas. A quarta seção caracteriza a organização e o problema, descreve a intervenção realizada e os resultados obtidos, confrontando-os com a teoria revisada. A quinta seção apresenta as considerações finais, as limitações do trabalho e as contribuições para a prática gerencial e para relatos futuros.

2 Referencial teórico

Esta seção enquadra teoricamente a intervenção realizada. Como o objeto do relato é a construção de um instrumento de apoio à decisão financeira de curto prazo, o referencial percorre quatro eixos diretamente mobilizados no desenho da solução: a administração do capital de giro, os indicadores de prazos médios e os ciclos deles derivados, o fluxo de caixa projetado e o modelo dinâmico de análise financeira, e, por fim, a priorização de fornecedores pelo princípio de Pareto.

2.1 Administração do capital de giro e ciclo financeiro

A administração do capital de giro ocupa posição central na gestão financeira de curto prazo. Para Assaf Neto e Silva (2012), o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante e sua gestão busca o equilíbrio entre liquidez e rentabilidade, dois objetivos que tendem a se opor: quanto maior a folga de recursos mantida em caixa, menor o risco de insolvência e menor o retorno sobre o capital investido. Gitman (2010) e Ross, Westerfield e Jordan (2015) associam essa gestão ao ciclo de caixa da empresa, isto é, ao intervalo entre o desembolso com fornecedores e o efetivo recebimento das vendas, intervalo esse que precisa ser financiado por capital próprio ou de terceiros.

Brigham e Ehrhardt (2016) observam que decisões de curto prazo, ainda que operacionais, produzem efeitos estruturais sobre o custo de capital da organização, na medida em que a necessidade recorrente de cobertura de caixa empurra a empresa para instrumentos onerosos de financiamento, como a antecipação de recebíveis. Hoji (2017) e Padoveze (2012) reforçam que a eficácia dessa gestão depende menos da sofisticação do instrumento e mais da regularidade com que ele é alimentado e revisado, o que desloca o problema do campo do cálculo para o campo da rotina gerencial. Essa observação é particularmente pertinente ao caso relatado, em que a organização já dispunha de dados, mas não de processo.

2.2 Indicadores de prazos médios e apuração dos ciclos

Três indicadores de atividade são fundamentais para a mensuração do ciclo: o Prazo Médio de Recebimento (PMR), o Prazo Médio de Pagamento (PMP) e o Prazo Médio de Execução ou estocagem (PME). A combinação desses prazos define o ciclo operacional e o ciclo financeiro, também denominado ciclo de caixa, conforme Matarazzo (2010). Iudícibus (2017) destaca que tais indicadores devem ser lidos como medidas de comportamento operacional, e não como índices contábeis isolados, uma vez que traduzem decisões concretas de política de crédito, de negociação com fornecedores e de organização da produção ou da prestação do serviço.

As fórmulas adotadas para o cálculo dos indicadores neste relato foram:

$$\text{PMR} = (\text{Contas a receber} \div \text{Receitas a prazo}) \times \text{dias do período}$$

$$\text{PMP} = (\text{Contas a pagar} \div \text{Compras/gastos a prazo}) \times \text{dias do período}$$

PME = (Serviços/estoques em execução ÷ Custo do período) × dias do período

Ciclo operacional = PME + PMR

Ciclo financeiro (de caixa) = Ciclo operacional − PMP

Um ciclo financeiro positivo indica que a empresa desembolsa antes de receber e, portanto, precisa financiar esse intervalo. Um ciclo financeiro negativo indica o oposto: parte da operação é financiada pelos próprios fornecedores. Como se discutirá adiante, essa leitura média, embora favorável, não elimina o risco de liquidez pontual, o que justifica complementá-la com uma projeção diária.

2.3 Fluxo de caixa projetado e o modelo dinâmico

O fluxo de caixa projetado é o instrumento que traduz os indicadores de prazo em expectativa de saldo ao longo do tempo. Assaf Neto (2014) observa que a projeção cumpre função distinta da apuração histórica: enquanto esta explica o que ocorreu, aquela permite antecipar decisões e negociar prazos antes que a restrição se materialize. É essa função preditiva que caracteriza um sistema de apoio à decisão, e não a mera consolidação de registros.

Complementarmente, o modelo dinâmico de Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) reorganiza o balanço em Necessidade de Capital de Giro (NCG), Capital de Giro (CDG) e Saldo de Tesouraria (T), oferecendo uma leitura da saúde financeira que dialoga diretamente com a previsibilidade buscada neste trabalho. A NCG expressa a demanda de recursos gerada pelo próprio ciclo operacional; o Saldo de Tesouraria expressa a margem de manobra disponível. Um saldo de tesouraria estruturalmente negativo, ainda que acompanhado de resultado positivo, sinaliza dependência de recursos de curto prazo, situação conhecida na literatura como efeito tesoura. A adoção de um saldo mínimo de segurança, como se verá na seção de resultados, opera como uma tradução operacional e cotidiana dessa mesma preocupação.

2.4 Priorização de fornecedores pelo princípio de Pareto

A classificação de fornecedores pela curva ABC constitui aplicação do princípio de Pareto à gestão de compras e desembolsos, segundo o qual uma parcela reduzida de itens responde pela maior parte do valor financeiro movimentado. Padoveze (2012) argumenta que a utilidade dessa classificação, em contextos gerenciais, está menos na descrição da concentração e mais na alocação do esforço de negociação: dado que o tempo dos gestores é finito, concentrá-lo nos fornecedores da Classe A produz efeito desproporcional sobre o ciclo financeiro. No caso relatado, a curva ABC foi utilizada exatamente com essa finalidade prescritiva, orientando quais relações comerciais deveriam ser objeto de renegociação de prazo.

3 Metodologia

3.1 Delineamento e fases da intervenção

A condução deste projeto de consultoria pauta-se nos preceitos da pesquisa-ação (Thiollent, 2011), estratégia de investigação empírica que associa a teoria acadêmica à resolução de um problema coletivo estruturado, na qual pesquisadores e atores da organização estão envolvidos de forma cooperativa. A escolha se justifica pela natureza do problema: não

se tratava de descrever uma realidade externa, mas de intervir sobre ela, construindo com os gestores um instrumento que permanecesse em uso após o encerramento do projeto. O registro do trabalho segue as diretrizes para elaboração de relatos técnicos propostas por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012) e por Martens, Pedron e Oliveira (2021), que privilegiam o conhecimento prescritivo e a socialização do aprendizado profissional.

Para o diagnóstico, a modelagem e a proposição de melhorias na gestão do capital de giro e do fluxo de caixa, o método operacional dividiu-se em quatro fases, descritas a seguir.

Fase 1 — Alinhamento inicial: realização de reunião técnica com os decisores da organização para mapeamento dos fluxos e identificação das fragilidades no controle financeiro. Nesta etapa, foi realizada a extração primária dos registros diários de fluxo de caixa da empresa e delimitado o escopo da intervenção junto à gestão.

Fase 2 — Tratamento, triagem e consolidação dos dados: transposição dos registros diários fragmentados para uma matriz unificada. Esta etapa envolveu a padronização das contas de receitas (entradas) e despesas (saídas), a eliminação de redundâncias e o cálculo do saldo líquido diário, estabelecendo uma base historicamente consolidada para análises estatísticas e gerenciais.

Fase 3 — Modelagem e construção dos indicadores: a partir da base consolidada, procedeu-se à modelagem dos indicadores de atividade — PMR, PMP e PME — e à apuração dos ciclos operacional e financeiro. Construiu-se, ainda, uma projeção diária de caixa para um horizonte de 90 dias, com saldo mínimo de segurança e um semáforo de saúde financeira baseado no conceito de folga segura, que avalia se um pagamento em determinada data compromete o caixa nos dias subsequentes.

Fase 4 — Prospecção e proposição de melhorias: com base nos indicadores e na projeção, formularam-se recomendações práticas de gestão do capital de giro e do fluxo de caixa, incluindo a priorização de fornecedores pela curva ABC, a escolha das melhores datas de pagamento e a definição de uma rotina mensal de atualização do modelo, de modo a tornar a gestão financeira preditiva e replicável, consolidando o sistema de apoio à decisão financeira.

3.2 Fontes de informação, habilidades profissionais e cuidados éticos

O relato apoia-se em informações primárias e secundárias. As informações primárias compreendem os registros diários de tesouraria fornecidos pela organização, referentes a quatro meses de operação, e o conteúdo das reuniões técnicas realizadas com os decisores, nas quais foram levantadas as rotinas de pagamento vigentes, os critérios então utilizados para priorizar desembolsos e as restrições percebidas pela gestão. As informações secundárias compreendem a literatura de administração financeira mobilizada no referencial teórico, utilizada tanto para a definição das metodologias de cálculo quanto para a interpretação dos resultados apurados.

Quanto ao tipo de abordagem, adotou-se a participação direta: os autores atuaram na construção do instrumento em conjunto com a equipe financeira da organização, e não apenas na observação de sua rotina. As habilidades profissionais mobilizadas para a observação, a análise e a solução do problema incluem competências de análise financeira, para a seleção e o cálculo dos indicadores pertinentes; de tratamento e modelagem de dados, para a consolidação da base fragmentada e a construção da projeção; e de comunicação gerencial, para traduzir os resultados em regras de decisão utilizáveis por profissionais sem formação financeira

específica. Esta última mostrou-se decisiva: a aderência da gestão ao instrumento dependeu diretamente da simplicidade da regra apresentada, e não da precisão do modelo subjacente.

Cabe ressaltar que, em estrita conformidade com as diretrizes éticas de pesquisa e visando resguardar o sigilo da organização estudada, todos os dados nominais, financeiros e de identificação direta apresentados foram anonimizados ou substituídos por nomenclaturas e valores fictícios. Preservaram-se, contudo, as ordens de grandeza e as relações entre as variáveis, de modo que a leitura analítica do caso permanece válida. Por outro lado, toda a fundamentação e as referências bibliográficas citadas são reais e fidedignas, recomendando-se a conferência das edições efetivamente consultadas.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização da organização e do problema analisado

A organização objeto da intervenção é um grupo empresarial do setor de turismo, estruturado como holding com cinco empresas operadoras e caixa centralizado. A operação caracteriza-se por alto volume de transações, margens estreitas e forte dependência de repasses de operadoras de cartão e de outros canais de recebimento, configuração que amplifica os efeitos de qualquer descasamento de prazos. A gestão financeira concentrava-se na tesouraria, que mantinha registro diário rigoroso das mutações de caixa em planilhas isoladas, uma para cada dia.

A empresa apresentava, assim, uma vulnerabilidade comum ao crescimento operacional: a falta de previsibilidade do fluxo de caixa e a ausência de indicadores que mensurassem a eficiência do ciclo financeiro. Embora existisse registro diário de entradas e saídas, a gestão enfrentava dificuldade para antecipar gargalos de liquidez ou excessos de caixa ao longo do mês. Isso ocorria porque a organização não monitorava o descasamento temporal entre o momento em que vende e recebe de seus clientes (PMR) e o momento em que compra e paga seus fornecedores (PMP). Sem o conhecimento dos ciclos econômico e financeiro, a gestão do capital de giro tornava-se reativa, elevando os riscos de insolvência e os custos com antecipações de recebíveis e capital de terceiros.

Do ponto de vista teórico, essa fragilidade relaciona-se diretamente à administração do capital de giro. Segundo Assaf Neto e Silva (2012), o capital de giro representa os recursos aplicados no curto prazo e é fortemente influenciado pelo descasamento entre os prazos de recebimento e de pagamento. Gitman (2010) reforça que a gestão do ciclo de caixa é determinante para a liquidez e para a necessidade de financiamento das operações. Assim, a ausência de indicadores de prazos médios impedia que a empresa dimensionasse sua necessidade de capital de giro e planejasse o fluxo de caixa de forma preventiva. Cabe destacar que o diagnóstico revelou uma desconexão entre o volume de faturamento e a previsibilidade de liquidez imediata: o problema não era de resultado, mas de temporalidade.

4.2 Consolidação do fluxo de caixa: a Matriz Unificada

A primeira intervenção consistiu em transformar os registros diários, antes dispersos em planilhas isoladas, em uma Matriz de Fluxo de Caixa Unificada. Essa matriz padroniza as contas de entradas e saídas, elimina redundâncias e apura o saldo líquido dia a dia, constituindo uma base historicamente consolidada. A partir dela é possível observar a volatilidade do caixa, identificar os dias de maior pressão e alimentar as projeções. A Tabela 1 resume, de forma

ilustrativa, os quatro meses de referência. O saldo inicial consolidado do grupo na data de fechamento foi de R$ 44.000,00.

Tabela 1
Consolidação do Fluxo de Caixa Mensal

Mês (ilustrativo)	Entradas (R$)	Saídas (R$)	Líquido (R$)
Mês -3	3.150.000	3.120.000	30.000
Mês -2	3.400.000	3.360.000	40.000
Mês -1	3.050.000	3.010.000	40.000
Mês de referência	3.200.000	3.150.000	50.000

Nota. Dados fictícios e ilustrativos elaborados pelos autores (2026) com base nos registros operacionais da empresa.

Observa-se que, embora o resultado líquido mensal seja positivo, ele é reduzido frente ao volume movimentado, situação típica de operações de turismo, de alto giro e margens estreitas, o que torna a gestão diária do caixa especialmente sensível a descasamentos de prazos. O resultado líquido de quatro meses, somado, é inferior ao saldo mínimo de segurança posteriormente definido, o que evidencia a estreiteza da margem de manobra e reforça o argumento de Brigham e Ehrhardt (2016) quanto ao efeito estrutural de decisões aparentemente operacionais.

4.3 Indicadores de prazos médios e apuração dos ciclos

Aplicando as fórmulas apresentadas no referencial teórico sobre a base consolidada, apuraram-se os prazos médios do grupo. A Tabela 2 apresenta os valores ilustrativos obtidos.

Tabela 2
Indicadores de Prazos Médios e Apuração dos Ciclos Operacional e Financeiro

Indicador (ilustrativo)	Valor
Prazo Médio de Recebimento (PMR)	18 dias
Prazo Médio de Pagamento (PMP)	27 dias
Prazo Médio de Execução dos serviços (PME)	2 dias
Ciclo operacional (PME + PMR)	20 dias
Ciclo financeiro ou de caixa (Ciclo operacional − PMP)	−7 dias

Nota. Valores em dias. Elaborado pelos autores (2026) a partir da aplicação das metodologias de Assaf Neto e Silva (2012) e Matarazzo (2010).

O PMR de 18 dias indica o intervalo médio entre a venda e o efetivo recebimento, influenciado pelos prazos de repasse das operadoras de cartão e demais canais. O PMP de 27 dias reflete o prazo médio negociado com fornecedores. O PME, próximo de zero, é coerente com a natureza de serviço da atividade, em que praticamente não há estoques.

O ciclo operacional, de 20 dias, mede o tempo entre a prestação do serviço e o recebimento; o ciclo financeiro, de −7 dias, mede o tempo entre o pagamento a fornecedores e o recebimento das vendas. Um ciclo financeiro negativo indica que, na média, o grupo recebe antes de pagar, situação favorável ao capital de giro, pois parte da operação é financiada pelos próprios fornecedores (Matarazzo, 2010). Na terminologia de Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), isso tende a reduzir a Necessidade de Capital de Giro.

Este é, possivelmente, o achado gerencial mais relevante do diagnóstico, e merece atenção porque contraria a intuição inicial da gestão. A média favorável não elimina o risco: a concentração de saídas em poucos dias do mês gera pressão pontual de liquidez, de modo que uma empresa com ciclo financeiro negativo pode, ainda assim, faltar caixa em datas específicas. O indicador agregado descreve a estrutura do ciclo, mas não a sua distribuição no tempo. Foi precisamente essa lacuna que justificou avançar da apuração histórica para o monitoramento diário adotado na projeção, conforme a distinção proposta por Assaf Neto (2014) entre a função explicativa e a função preditiva dos instrumentos financeiros.

4.4 Projeção de 90 dias e semáforo de folga segura

Sobre a base consolidada, projetou-se o saldo dia a dia para um horizonte de 90 dias, encadeando saldo inicial, entradas e saídas previstas. Adotou-se um saldo mínimo de segurança de R$ 50.000,00, parâmetro ilustrativo definido em conjunto com a gestão, e o conceito de folga segura, que considera o menor saldo projetado à frente, e não apenas o saldo do dia, evitando que um pagamento comprometa o caixa nos dias seguintes. Cada data recebe, então, um semáforo: vermelho quando a folga é igual ou inferior a zero, amarelo quando a folga se situa até 20% acima do mínimo e verde acima desse patamar. A Tabela 3 apresenta os resultados ilustrativos.

Tabela 3
Projeção de Saldo e Semáforo de Folga Segura em 90 Dias

Momento (ilustrativo)	Saldo projetado (R$)	Folga segura (R$)	Semáforo
Início do horizonte (1º dia)	44.000	−3.000	Vermelho
+30 dias	180.000	Acima do mínimo	Verde
+60 dias	360.000	Acima do mínimo	Verde
+90 dias	540.000	Acima do mínimo	Verde

Nota. Saldo mínimo de segurança de R$ 50.000,00. O semáforo vermelho indica necessidade de cobertura de caixa (folga segura menor ou igual a zero). Elaborado pelos autores (2026) visando o suporte à decisão financeira.

A análise mostra que os primeiros dias do mês concentram a maior pressão de caixa, enquanto as segundas-feiras tendem a ser as melhores datas para concentrar pagamentos, por acumularem os recebimentos do fim de semana. O instrumento converte em regra objetiva o raciocínio antes feito de forma intuitiva pela gestão. Nota-se que o semáforo vermelho no início do horizonte convive com saldos projetados crescentes ao longo dos meses seguintes: a leitura pela folga segura, e não pelo saldo do dia, é justamente o que torna esse alerta visível.

4.5 Priorização de fornecedores pela curva ABC

Os pagamentos a fornecedores foram classificados pela curva ABC, aplicação do princípio de Pareto à gestão de compras, em que poucos itens respondem pela maior parte do valor. De forma ilustrativa, cerca de 40 fornecedores movimentaram R$ 1.800.000 em quatro meses; os fornecedores da Classe A, embora pouco numerosos, concentram a maior parte do gasto, o que orienta a priorização de negociações de prazo e preço. A distribuição ilustrativa por grupo de fornecedores é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4
Distribuição de Pagamentos a Fornecedores pela Curva ABC

Grupo de fornecedores (ilustrativo)	% do total
Parceiros	55%
Corporativo	12%
Fidelidade	10%
E-commerce	9%
Marketplace	7%
Fretamento	4%
Despesas alocadas	3%

Nota. O grupo Parceiros representa a Classe A da curva ABC, concentrando a maior parte do valor financeiro desembolsado. Elaborado pelos autores (2026).

A concentração observada confirma a expectativa teórica: um único grupo responde por mais da metade do valor desembolsado. Do ponto de vista prescritivo, isso significa que um ganho marginal de prazo negociado com o grupo Parceiros produz efeito sobre o ciclo financeiro superior ao de qualquer renegociação conduzida com os demais grupos somados, o que ampara a recomendação de alocação de esforço proposta por Padoveze (2012).

4.6 Governança do caixa centralizado

Como o caixa é centralizado na holding, a participação de cada empresa operadora foi estimada pelos repasses do mês de referência. As participações ilustrativas apuradas foram: Empresa A, 62%; Empresa B, 15%; Empresa C, 12%; Empresa D, 7%; e Empresa E, 4%. A alta concentração em uma única operadora eleva a dependência do repasse diário e recomenda atenção especial ao seu comportamento, uma vez que um atraso pontual nesse repasse transfere-se integralmente ao caixa do grupo. A saúde financeira individual de cada empresa depende, portanto, da folga do caixa consolidado na data do repasse, o que torna a governança do caixa centralizado parte inseparável do sistema de apoio à decisão proposto.

4.7 Propostas de intervenção

Com base no diagnóstico e nos indicadores apurados, propõe-se a implantação de um sistema de apoio à decisão financeira, sustentado pelas seguintes diretrizes de intervenção:

1. Institucionalizar a Matriz de Fluxo de Caixa Unificada como rotina mensal, substituindo as planilhas diárias isoladas e garantindo uma base única e confiável para análise.

2. Monitorar mensalmente o PMR e o PMP, acompanhando o ciclo financeiro, negociando o alongamento do PMP com fornecedores da Classe A e organizando os recebíveis para reduzir os dias de maior pressão.

3. Adotar o saldo mínimo de segurança e o semáforo de folga segura como régua objetiva e replicável para a decisão de quando pagar, reduzindo a dependência do julgamento intuitivo.

4. Programar os pagamentos nas datas verdes, tipicamente às segundas-feiras, evitando os primeiros dias do mês, de maior pressão de caixa.

5. Priorizar as negociações com fornecedores de alto impacto, concentrando esforços na Classe A da curva ABC, onde ganhos de prazo e preço têm maior efeito sobre o capital de giro.

6. Padronizar a governança do caixa centralizado, com relatórios por empresa a partir da participação nos repasses e revisão periódica dos parâmetros do modelo.

4.8 Confronto com a teoria e aprendizado profissional

Confrontados os resultados com o referencial revisado, verifica-se convergência quanto ao diagnóstico e um deslocamento relevante quanto ao instrumento. A literatura de administração financeira (Assaf Neto & Silva, 2012; Gitman, 2010; Matarazzo, 2010) sustenta que o ciclo financeiro é a variável central da gestão do capital de giro, e o caso confirma essa centralidade. O deslocamento está em que, na prática relatada, o indicador agregado revelou-se insuficiente como instrumento de decisão cotidiana: um ciclo financeiro negativo, favorável na leitura de Matarazzo (2010), coexistia com dias de caixa efetivamente negativo. A contribuição do trabalho consiste, portanto, em articular a leitura estrutural do ciclo à leitura diária da projeção, de modo que uma corrija a cegueira da outra.

A leitura pelo modelo dinâmico de Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) ajuda a interpretar esse fenômeno. O saldo mínimo de segurança adotado funciona como uma proxy operacional do Saldo de Tesouraria desejado: em vez de apurar a posição estrutural a partir do balanço, a gestão passa a monitorar diariamente se a margem de manobra permanece positiva. Trata-se de uma simplificação, mas de uma simplificação deliberada, que troca precisão conceitual por utilização efetiva — troca que Hoji (2017) e Padoveze (2012) sugerem ser, em contextos de pequena estrutura financeira, a condição de sobrevivência do instrumento.

Quanto à relevância para casos similares, o padrão descrito não é exclusivo do turismo. Organizações de qualquer setor que combinem alto volume de transações, margens estreitas, recebimentos pulverizados via intermediários e desembolsos concentrados em poucas datas tendem a apresentar a mesma dissociação entre resultado positivo e liquidez pontual. Para esses casos, a sequência aqui aplicada — consolidar a base, apurar os prazos, projetar o caixa, definir uma régua de decisão e priorizar fornecedores pela concentração de valor — é replicável com baixo custo, uma vez que dispensa a aquisição de sistemas e opera sobre dados que a organização, em geral, já produz.

O principal ensinamento profissional a ser socializado com a comunidade de gestores é de outra ordem, e diz respeito à natureza do problema encontrado. A organização não carecia de dados, tampouco de disciplina de registro: carecia de processo capaz de converter registro em decisão. O trabalho de consultoria financeira, nesse tipo de contexto, é menos um trabalho de cálculo do que de tradução, e o critério de sucesso da intervenção não é a sofisticação do modelo entregue, mas a probabilidade de que a equipe continue a alimentá-lo depois que o consultor sair. Foi essa premissa que orientou a escolha de um semáforo de três cores em lugar de um painel de indicadores mais completo.

5 Considerações finais e contribuições

O presente trabalho de consultoria, conduzido sob a lógica da pesquisa-ação (Thiollent, 2011), estruturou um conjunto de instrumentos gerenciais voltados à previsibilidade do fluxo

de caixa e à gestão do capital de giro de uma empresa do setor de turismo. O objetivo proposto inicialmente — estruturar e implantar um sistema de apoio à decisão financeira ancorado na modelagem e no acompanhamento do PMP e do PMR — foi atingido: partindo de registros diários dispersos, a consolidação em uma Matriz de Fluxo de Caixa Unificada permitiu migrar de uma gestão reativa para uma leitura estruturada e histórica do ciclo financeiro do negócio, sobre a qual se assentaram os demais instrumentos.

A mensuração do PMR e do PMP e a apuração dos ciclos operacional e financeiro forneceram à gestão indicadores objetivos sobre o descasamento entre recebimentos e pagamentos, em linha com a literatura de administração financeira (Assaf Neto & Silva, 2012; Gitman, 2010; Matarazzo, 2010). A projeção de 90 dias, associada ao conceito de folga segura e ao semáforo de saúde financeira, transformou em ferramenta replicável o raciocínio antes feito de forma intuitiva, orientando objetivamente a escolha das melhores datas de pagamento. A curva ABC de fornecedores, por sua vez, direciona os esforços de negociação para onde há maior impacto sobre o caixa.

Como contribuição para a gestão, o relato oferece a organizações e projetos que enfrentem situação semelhante um percurso metodológico de baixo custo e alta replicabilidade, bem como o argumento de que a régua de decisão entregue à equipe deve ser deliberadamente mais simples do que o modelo que a sustenta. Espera-se, com a adoção dessas ferramentas, maior previsibilidade de liquidez, redução do risco de insolvência e dos custos com antecipações desnecessárias, além de suporte mais consistente à tomada de decisão estratégica e à sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Registram-se, como limitações, a dependência da qualidade dos registros de origem, sobre os quais a intervenção não teve controle; o uso de médias históricas na projeção, que perde aderência diante de mudanças abruptas de sazonalidade ou de política comercial; o horizonte de quatro meses de dados, insuficiente para capturar o ciclo anual completo de um setor marcadamente sazonal; e o fato de que os resultados relatados dizem respeito à entrega do instrumento, não havendo ainda evidência longitudinal de sua adoção sustentada pela organização. Recomenda-se a atualização mensal do modelo e a revisão periódica dos parâmetros conforme a política financeira do grupo.

Como agenda para trabalhos técnicos futuros, sugere-se o acompanhamento longitudinal desta mesma organização, verificando a permanência do instrumento na rotina e o comportamento efetivo dos prazos médios após as renegociações propostas; a replicação do percurso em empresas de outros setores com perfil de ciclo semelhante, permitindo comparação entre casos; e o desenvolvimento de relatos sobre a calibragem do saldo mínimo de segurança, parâmetro aqui definido por acordo com a gestão e que merece tratamento metodológico próprio.

Referências

Assaf Neto, A. (2014). *Finanças corporativas e valor* (7a ed.). Atlas.

Assaf Neto, A., & Silva, C. A. T. (2012). *Administração do capital de giro* (4a ed.). Atlas.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Administração financeira: Teoria e prática* (3a ed.). Cengage Learning.

Fleuriet, M., Kehdy, R., & Blanc, G. (2003). *O modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas brasileiras*. Elsevier.

Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira* (12a ed.). Pearson Prentice Hall.

Hoji, M. (2017). *Administração financeira e orçamentária: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial* (12a ed.). Atlas.

Iudícibus, S. de. (2017). *Análise de balanços* (11a ed.). Atlas.

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 9(2), 143-147. https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117

Matarazzo, D. C. (2010). *Análise financeira de balanços: Abordagem gerencial* (7a ed.). Atlas.

Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional* (3a ed.). Cengage Learning.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2015). *Administração financeira* (10a ed.). AMGH.

Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação* (18a ed.). Cortez.