

GABRIELA ZANIN DE CASTRO VASCONCELLOS

PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE TESOUREARIA NO MOMENTO ATUAL:
ESTUDO EM EMPRESAS DA REGIÃO DE PIRACICABA

PIRACICABA
2013

GABRIELA ZANIN DE CASTRO VASCONCELLOS

PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE TESOUREARIA NO MOMENTO ATUAL:
ESTUDO EM EMPRESAS DA REGIÃO DE PIRACICABA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze

PIRACICABA
2013

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Unimep
Bibliotecária: Luciene Cristina Correa Ferreira CRB-8/8235

- V331a Vasconcellos, Gabriela Zanin de Castro .
Práticas e procedimentos de tesouraria no momento atual: estudo em
empresas da região de Piracicaba/Gabriela Zanin de Castro Vasconcellos.
– Piracicaba, SP: [s.n.], 2013.
121 f. ; il.
- Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios
/ Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Metodista de
Piracicaba, 2013.
Orientador: Dr. Clóvis Luís Padoveze.
Inclui Bibliografia
1. Administração Financeira. 2. Administração de Caixa. 3. Tesouraria. I.
Padoveze, Clóvis Luís. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III Título.

CDU 658.1

GABRIELA ZANIN DE CASTRO VASCONCELLOS

PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE TESOUREARIA NO MOMENTO ATUAL:
ESTUDO EM EMPRESAS DA REGIÃO DE PIRACICABA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze

Data da Defesa: 21/02/2013

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade
Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de
Camargo
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade
Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Milton Gomes Pacheco
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sr. André Roberto Cillo
West Brasil Lubrificantes Ltda.

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo Fernando Henrique e
minha filha Maria Fernanda, com muito
amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo seu infinito amor que preenche todos os dias de nossas vidas com a força e persistência necessárias para nosso caminhar evolutivo.

Ao meu esposo, por todos os sacrifícios para que eu pudesse estudar e por compreender minhas ausências, fazendo-se pai e mãe nesses momentos para nossa pequena Maria Fernanda.

Ao Professor Dr. Clóvis Luís Padoveze, pela disponibilidade, por todo ensinamento e orientação e pelo apoio que motivou a realização deste trabalho.

Ao professor Dr. Milton Gomes Pacheco e a professora Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo pela leitura respeitosa e as valiosas contribuições no exame de qualificação e na banca de defesa e ao Sr. André Roberto Cillo, pela participação da banca de defesa e por suas contribuições que tanto valorizaram o trabalho.

A todos os professores que tive o prazer e honra de conhecer e que tanto contribuíram na minha formação.

Aos queridos colegas de curso pela companhia agradável, carinho dispensado e incentivo no dia a dia.

A minha mãe, pelo apoio tão importante e a todos os familiares que de forma direta, ou indireta, me ajudaram possibilitando a realização deste trabalho.

A minha filha Maria Fernanda, por tornar minha vida mais linda, marcando com muita felicidade o caminho na conquista deste sonho.

A Margarida pelo grande apoio e incentivo e pela compreensão silenciosa de minhas falhas durante o período em que estive absorvida pelas atividades do programa.

Aos “anjos” amigos que acreditaram em mim e que garantiram o apoio necessário para realização deste sonho.

A todos os funcionários da Unimep, especialmente a Maria Inez e Dulce, por todo o carinho e atenção dispensados em todo período de nossa convivência.

RESUMO

Neste trabalho foi estudado o impacto das inovações das tecnologias de informação sobre as práticas e procedimentos de tesouraria. A dissertação apresenta, de forma sistematizada, as mais recentes e usuais práticas de tesouraria adotadas por empresas, que atuam na região de Piracicaba, tendo como referência o estágio atual da tecnologia de informação disponível para o setor financeiro, fazendo o confronto com a literatura existente sobre administração financeira. O objetivo deste confronto partiu da possibilidade da existência de uma possível lacuna na literatura, que possa apresentar conceitos e técnicas que hoje não são mais utilizados em decorrência do avanço da tecnologia da informação. Para isso foi feito um levantamento bibliográfico de obras relevantes na área de finanças organizacionais, e após a sistematização dos conceitos e técnicas, foi feito o confronto com dados levantados a partir de entrevistas com administradores de empresas da região de Piracicaba, responsáveis pela área de tesouraria, a fim de revelar quais são as práticas efetivamente utilizadas no momento para gestão dos recursos financeiros da empresa. A pesquisa conseguiu identificar que grande parte da literatura, no que se refere a conceitos e modelos, ainda está em uso. Porém, no que se refere a técnicas, a abordagem é escassa e não contempla a maioria das práticas e procedimentos atuais, tendo casos, como o uso do *float*, que já não se aplica nas empresas de forma geral, em virtude de que as práticas e procedimentos estão bastante alterados, não contemplando esta nova realidade.

PALAVRAS-CHAVE: Administração financeira, administração de caixa, tesouraria.

ABSTRACT

This paper studied the impact of information technology innovations on the practices and procedures treasury. The dissertation presents, in a systematic way, the latest and usual treasury's practices adopted by companies, that act in Piracicaba's region, with reference to the information technology current stage available for the financial sector, making the confrontation with the existent literature about financial administration. The aim of this confrontation broke the possibility of the existence of a possible gap in the literature, which can present concepts and techniques that aren't commonly used today due to the advancement of information technology. To this was done a literature of relevant works in organizational finances area, and after the concepts and techniques systematization, the comparison was made with data collected from interviews with managers of companies in Piracicaba, responsible for treasury department in order to reveal which practices are actually used at the time for managing the company's financial resources. Research has identified that much of the literature regarding the concepts and designs are still in use. However, regarding techniques, the approach is poor and doesn't include the most current practices and procedures, and cases such as the use of the float, which is no longer applied in companies in general, due to the practical and procedures are quite changed, not contemplating this new reality.

Keywords: Financial administration, cash management, treasury.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 A tesouraria na organização	19
Figura 2 A tesouraria como supridora de recursos financeiros às demais atividades operacionais da empresa.....	20
Figura 3 Estrutura da tesouraria ou atividade de finanças	23
Figura 4 Sistema de tesouraria	24
Figura 5 Figura Visão Geral da Movimentação Econômica e Financeira.	25
Figura 6 Fluxo de Caixa	33
Figura 7 Fluxo do <i>float</i>	37
Figura 8 Evolução da Tecnologia da Informação	62
Figura 9 Concepção de integração tradicional (interface)	63
Figura 10 Concepção moderna de integração (visão de fluxo)	64
Figura 11 Fluxo de dados entre os sistemas de controle	64
Figura 12 Abrangência e subsistemas de um Sige	66
Figura 13 Representação gráfica do organograma da Raízen	71
Figura 14 Representação gráfica do organograma da Santa Cruz	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Exemplo de Ciclo de Conversão de Caixa (CCC)	34
Quadro 2 Exemplo numérico de <i>float</i> de pagamento	36
Quadro 3 Composição do <i>float</i> de recebimento	36
Quadro 4 Modelo de projeção (orçamento) de caixa	40
Quadro 5 Resumo das principais características de fontes comuns de financiamento de curto prazo	55
Quadro 6 Modalidades de Aplicações Financeiras para aplicação de excedentes de caixa	58
Quadro 7 Tipos de riscos corporativos	59
Quadro 8 Principais benefícios e desvantagens na utilização dos sistemas ERP	68
Quadro 9 Tabulação dos resultados das entrevistas das empresas pesquisadas	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Exemplo numérico do modelo Baumol	30
Tabela 2 Exemplo numérico do modelo Miller-Orr	31
Tabela 3 Modelo de orçamento de caixa mensal	41
Tabela 4 Exemplo numérico usando o método de giro de caixa	44
Tabela 5 Exemplo numérico de aplicação de <i>aging</i>	48
Tabela 6 Exemplo numérico da Medida de Controle pelos Dias de Vendas a Receber (DVR)	48
Tabela 7 Exemplo numérico de DVR como medida para controle de investimentos em valores a receber.....	49
Tabela 8 Exemplo numérico de classificação de DVR	49
Tabela 9 Exemplo de padrão mensal de atividades operacionais de uma empresa.....	50
Tabela 10 Exemplo de atividades operacionais de uma empresa	50
Tabela 11 Cálculo para apurar as razões do aumento de saldo de contas a receber referente o mês de janeiro.....	51
Tabela 12 Cálculo para apurar as razões do aumento de saldo de contas a receber referente o mês de fevereiro.....	51
Tabela 13 Cálculo para apurar as razões do aumento de saldo de contas a receber.....	51
Tabela 14 Explicativo da variação total do bimestre dos valores a Receber	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Aging - uma medida de controle dos valores a receber (ou a pagar) mantidos por uma empresa.

Best-of-breed – expressão que traduzida quer dizer “melhor da raça”, utilizado para descrever produtos e serviços que se destacam pela qualidade.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Bug do milênio - foi o termo usado para se referir ao problema de lógica na programação previsto ocorrer em todos os sistemas informatizados na passagem do ano de 1999 para 2000 um erro.

DOC – Documento de Ordem de Crédito.

Float – Estratégia para melhorar a liquidez da empresa.

NY – Nova York.

RP BTG Pactual - Fundo de investimento em renda fixa de crédito privado administrado pela empresa BTG Pactual Serviços Financeiros S/A.

Sige - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial.

SPB – Sistema de Pagamento Brasileiro.

TED – Transferências Eletrônicas Disponíveis.

XRT – Nomenclatura de um Sistema de Gestão de Tesouraria.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática e Justificativa da Pesquisa.....	14
1.2 Objetivo Geral da Pesquisa	15
1.2.1 Objetivo específico	16
1.3 Metodologia da Pesquisa	16
1.4 Estrutura do Trabalho	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Definições de Tesouraria	19
2.2 Funções da Tesouraria	20
2.3 Estrutura da Tesouraria	22
2.4 Atividades da Tesouraria	24
2.5 Administração de Caixa	26
2.5.1 Curtíssimo e curto prazo	27
2.5.2 Modelos de administração de caixa	28
2.5.3 Técnicas de administração do caixa	31
2.5.4 Médio e longo prazo	39
2.5.5 Caixa mínimo	42
2.6 Contas a Receber	45
2.7 Contas a Pagar	52
2.8 Contas Cambiais	53
2.9 Captação de Recursos	54
2.10 Aplicação de Recursos Excedentes	57
2.11 Sistemas de Proteção (hedge)	59
2.11.1 Hedge	60

2.11.2 Derivativos	60
2.11.3 Securitização	61
3 PROCEDIMENTOS E PRODUTOS	62
3.1 Tecnologia da Informação	62
3.2 <i>Enterprise Resources Planning</i>	65
3.3 Planilhas Eletrônicas	69
4. ENTREVISTAS	70
4.1 Empresa Raízen	70
4.2 Empresa Romi	78
4.3 Grupo Santa Cruz Transportes	83
4.4 Avaliação Geral	89
4.4.1 Estrutura, funções e atividades da tesouraria	91
4.4.2 Modelos e técnicas de administração de caixa	91
4.4.3 Caixa mínimo	93
4.4.4 Contas a receber, a pagar e contas cambiais	94
4.4.5 Captação e aplicação de recursos	96
4.4.6 Avaliação final	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1 Limitações da Pesquisa	98
5.2 Proposta para uma Pesquisa Futura	99
REFERÊNCIAS	100

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos atuais e a velocidade com que se desenvolvem e se superam, acarretam mudanças nos meios e nos comportamentos das pessoas e suas relações e deixam claro sua relevância em qualquer assunto que se venha estudar, principalmente na área de administração empresarial.

O ambiente competitivo das empresas, na conquista de mercados de clientes, e das pessoas, na conquista de empregos e suas manutenções, são a mola propulsora desse avanço, quiçá mais do que a própria necessidade pelo benefício da tecnologia. Arrisca-se em dizer que a necessidade pela inovação tecnológica nasce da competição entre empresas e pessoas. Seja como for, não se pode ignorar os aspectos tecnológicos.

Um trabalho desenvolvido sobre pilares tecnológicos corre o risco de nunca estar atualizado o suficiente no momento em que é concluído e publicado, pois o período de pesquisa, elaboração e conferência podem ser morosos frente à rápida criação de novas técnicas e modelos. Mas se isto for fator impeditivo para que se efetivem pesquisas e publicações, nunca mais as teremos, até porque não se acredita em nenhum tipo de desaceleração das inovações.

Esta tecnologia tem alterado a forma de gerenciar, pois moderniza processos e procedimentos e cada área dentro da empresa tem necessidade de acompanhar estas inovações que possibilitarão realizar ações.

Especificamente, no âmbito da administração financeira, e mais objetivamente na atividade de tesouraria, verifica-se que os avanços na tecnologia de informação, nas últimas décadas, foram de grande intensidade, trazendo modificações relevantes quanto à atuação dos profissionais que trabalham nessa função.

Esses avanços tecnológicos, que claramente contemplam uma velocidade muito maior de processamento das transações financeiras, impactam até sobre conceitos de administração de tesouraria, dando novos significados. Conceitos prevaletentes no passado, como o conceito de *float*, que será abordado no segundo capítulo deste trabalho, estão, hoje, praticamente superados pela utilização da tecnologia existente. Pelo menos da forma com que é apresentado pela literatura.

As tesourarias das empresas são beneficiadas pelas instituições financeiras que investem bastante em inovação tecnológica, modernizando seus produtos cada vez mais atrativos aos usuários. São desenvolvimentos de *softwares* de gestão de recursos, garantindo praticidade nos procedimentos, agilidade na execução das tarefas e, com isso, fidelização de seus clientes.

Além das instituições financeiras existem empresas de desenvolvimento de *softwares* que estão atentas a estes interesses e desenvolvem *softwares* de gestão que “conversam” com os *softwares* dos bancos.

Assim, as mudanças vão acontecendo e tornando mais fácil a parte operacional da função de um tesoureiro, que vai ganhando segurança em se lançar em atividades cada vez mais complexas ou controles mais apurados, aproveitando novas oportunidades, contribuindo com o desenvolvimento geral da empresa.

Afinal, de acordo com Padoveze (2012), a tesouraria de uma empresa deve “contribuir substancialmente para a geração de lucro da empresa com a viabilização econômica de projetos, obtenção de recursos a custos adequados, maximização da rentabilidade das aplicações financeiras, etc.”.

Numa avaliação preliminar, verifica-se que a maior parte da literatura acadêmica sobre administração de tesouraria não tem contemplado as atualizações existentes nos conceitos e procedimentos atuais de tesouraria que envolve a empresa e seus parceiros, as instituições financeiras.

Além disso, a maior parte da literatura sobre o assunto é de origem norte-americana, cujo ambiente de transações bancárias é muito diferente do ambiente de transações bancárias de nosso país.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo geral tratar das questões dos conceitos de administração financeira e procedimentos existentes para a gestão moderna da tesouraria das empresas.

1.1 Problemática e Justificativa da Pesquisa

O interesse do pesquisador em sistematizar um estudo das atuais práticas e procedimentos da tesouraria das empresas deve-se pela dificuldade de encontrar literatura que aborde o assunto considerando os avanços tecnológicos atuais e suas

contribuições nessas práticas, alterando, de forma significativa, estratégias de ação e modelos de gestão.

A literatura disponível na área de administração financeira de empresas não abrange as atuais rotinas, processos e modelos de gestão. A disseminação destes procedimentos se realiza dentro das organizações de uma pessoa para outra, entre empresas e bancos, que vendem estes serviços para as empresas, através de seus gerentes e funcionários de suporte e de treinamento.

Brealey (1992), referência na área de Finanças Empresariais, dedica cinco laudas de seu livro *Princípios de Finanças Empresariais* para explicar sobre o uso das disponibilidades em trânsito, conhecido como *float*, como estratégia de geração de recursos líquidos disponíveis, inclusive conferindo à prática adjetivos como “benefício extraordinário” e “invenção maravilhosa”.

Brigham e Ehrhardt (2012), Assaf Neto (2009), Gitman (2004) e Ross (2009) também continuam a expor o uso do *float*, inclusive apresentando mecanismos de aceleração de recebimentos através de caixas postais e contas de concentração, práticas que, no Brasil, já não são mais utilizadas.

Porém, quais são as práticas e procedimentos efetivamente utilizados pelas empresas em suas respectivas rotinas financeiras?

Neste sentido, o trabalho pode ser justificado pela relevância do tema por focar esta possível lacuna observada na literatura sobre atividades de tesouraria, área tão importante para a sobrevivência das empresas.

1.2 Objetivo Geral da Pesquisa

Este trabalho pretende pesquisar e apresentar, de forma sistematizada, as mais recentes e usuais práticas de tesouraria adotadas por empresas, que atuam na região de Piracicaba, beneficiadas pela tecnologia disponível no setor financeiro brasileiro, a fim de contribuir com a disseminação de conhecimentos de forma ampla e acessível aos diversos profissionais e interessados em estudos de tesouraria.

1.2.1 Objetivo específico

Conhecer *in loco* o trabalho de tesouraria de algumas empresas da região de Piracicaba, a fim de confrontar as práticas utilizadas com todo conteúdo levantado através das pesquisas realizadas.

1.3 Metodologia de Pesquisa

As tipologias metodológicas aplicadas na elaboração deste trabalho são: trata-se de um trabalho de pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório, bibliográfica, além de pesquisa de campo.

Esta metodologia atende à expectativa de analisar quais são as práticas que vêm sendo utilizadas nas empresas brasileiras, no que tange às atividades de tesouraria no contexto brasileiro atual, levando em consideração a tecnologia disponível no que se refere ao sistema financeiro nacional. Para isso, observa-se a situação de três empresas, de setores diferentes da economia e tecnologia situadas na região de Piracicaba.

A análise destas empresas será com entrevista orientada por questionário semi-aberto e observações das práticas usuais dos profissionais nas atividades de tesouraria, a fim de conhecer quais as práticas e processos são efetivamente utilizados.

Este trabalho terá pesquisa do tipo exploratória, pois esta metodologia atende perfeitamente à realidade atual do tema desta dissertação. Vergara (2009) explica que a essência da pesquisa exploratória é realizar estudos em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Conforme Vergara (2009), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo tornar algo inteligível, ou seja, esclarecer quais fatores contribuí de alguma forma, para a ocorrência de um determinado fenômeno.

Além da natureza exploratória, esta análise ainda assume características de estudo de campo. O estudo de campo é caracterizado por Vergara (2009) como uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. O pesquisador irá também interagir com os

profissionais da área de finanças que integram a organização, acabando por se tornar também objeto do estudo. Esta interação irá contribuir com a coleta de dados e análise dos mesmos.

Em outras palavras, para a elaboração deste trabalho foi planejado um levantamento bibliográfico de obras relevantes na área de finanças organizacionais dos autores de projeção internacional e nacional, com o objetivo de pesquisar as práticas e procedimentos de tesouraria de empresas que são abordadas nestas literaturas que servirá de referencial para estruturação de todo trabalho.

Para finalizar o levantamento de dados suficientes para o trabalho, realizou-se entrevista com administradores de empresas da região de Piracicaba, responsáveis pela área de tesouraria, a fim de revelar quais são as práticas efetivamente utilizadas no momento para gestão dos recursos da empresa.

1.4 Estrutura do Trabalho

O estudo está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo foi abordado o contexto do assunto, a fim de inserir o leitor na mesma “atmosfera” que foi desenvolvido todo o trabalho, explicando o problema levantado pela pesquisa e as justificativas que motivaram o autor. Foram esclarecidos também neste capítulo, os objetivos gerais e específicos desta dissertação e de que forma o autor se organizou para atingi-los.

O segundo capítulo discorre sobre o referencial teórico que embasa toda a pesquisa, demonstrando ao leitor qual o conteúdo sobre práticas e procedimentos de tesouraria abordados pelas literaturas mais relevantes da área financeira incluindo: administração de caixa de curtíssimo, curto, médio e longo prazos, a questão do saldo de caixa mínimo e a administração de contas a pagar e receber incluindo contas cambiais, as opções de captação e aplicação de recursos e os sistemas de proteção mais comuns.

O terceiro capítulo apresenta as tecnologias de informação, sistemas e ferramentas atuais aplicados na área financeira, esclarecendo sua contribuição para o surgimento de novas e avançadas práticas e procedimentos na área de tesouraria acarretando em mudança no comportamento de suas relações com o meio financeiro.

O quarto capítulo reserva estudos em empresas que atuam na região de Piracicaba, através de entrevista com seus gestores da área de finanças e observação das práticas e procedimentos que elas utilizam no dia a dia da rotina de suas tesourarias.

No quinto e último capítulo o autor disserta sobre suas considerações finais, porém reconhecendo que o que se encerra é o trabalho e não o assunto, e que este foi limitado pelo objetivo deste trabalho, mas que abre oportunidade para muitas novas pesquisas e reflexões futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico explorado aborda os conceitos, funções e atividades das tesourarias das empresas, e a forma geral como estão estruturadas. As técnicas e procedimentos utilizados na gestão financeira também serão contemplados pela teoria.

2.1 Definições de Tesouraria

Estudar a tesouraria de uma empresa compreende o entendimento do que é uma tesouraria e qual é o seu papel dentro das organizações.

Segundo Padoveze (2012), a Tesouraria, é uma atividade de linha e operacional, desenvolvida pela área de finanças da empresa. Assim, está subordinada a diretoria financeira da empresa, conforme organograma demonstrado na figura 1.

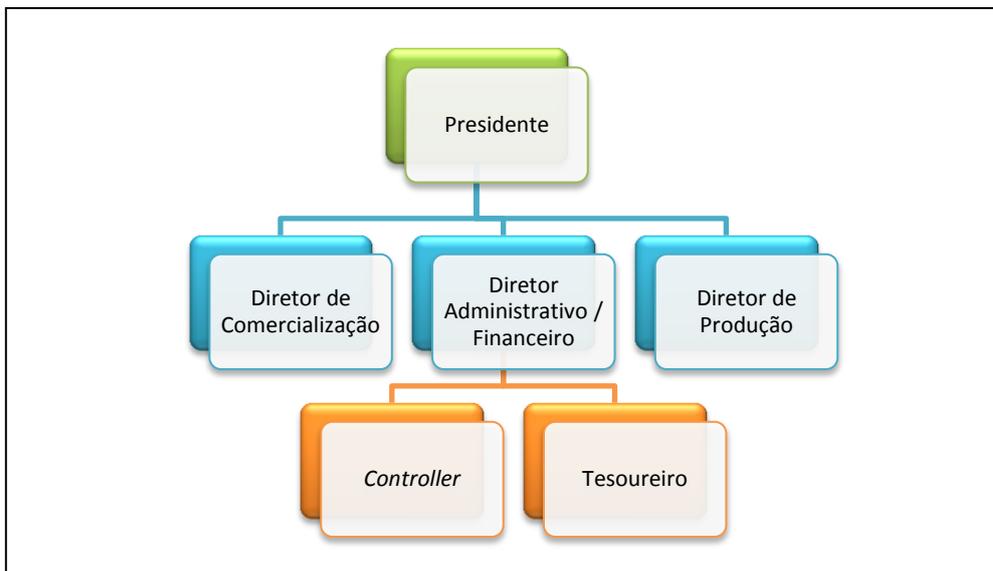


Figura 1 - A Tesouraria na organização.

Fonte: Padoveze (2012, p.34).

Hoji (2007) afirma que a Tesouraria é uma área organizacional e a considera uma das mais importantes da empresa devido ao trânsito de todos os recursos financeiros da empresa passar por ela.

Baseado nas contribuições destes dois autores na área de tesouraria, podemos definir o termo tesouraria como um departamento da empresa, subordinado à

diretoria financeira responsável pela viabilização de recursos financeiros para as operações das demais atividades desenvolvidas.

Atua neste departamento o Tesoureiro, que é o homem que tem a responsabilidade das funções pertinentes ao departamento da Tesouraria.

2.2 Funções da Tesouraria

Num momento econômico onde os recursos financeiros são escassos e caros, que é o caso atual do Brasil, a tesouraria de uma empresa, que tem como função principal resguardar o dinheiro dela e passa a assumir um papel muito importante dentro da empresa em seu contexto gerencial, tornando-se mais relevantes suas atividades, aumentando a necessidade de controles e exigindo que estes controles sejam cada vez mais apurados e com projeções cada vez mais próximas da realidade.

Para tornar isso possível as empresas têm investido em suas tesourarias, que contam com maior número de colaboradores, mais bem preparados para assumir suas funções, formando um departamento bem definido na organização.

Conforme Padoveze (2012) a tesouraria ou finanças “basicamente, tem como função o suprimento de recursos para as demais atividades desenvolvidas internamente na companhia”.

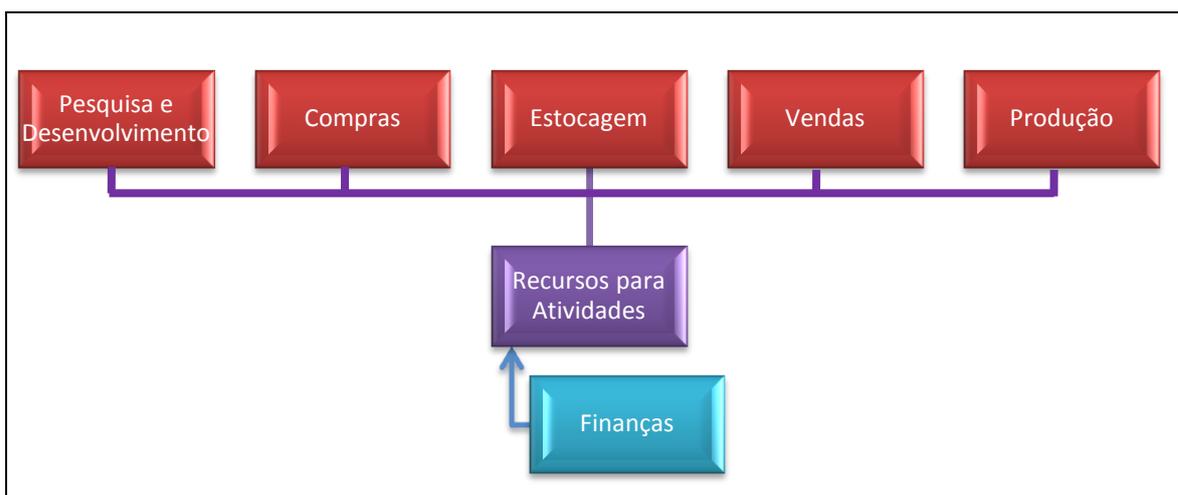


Figura 2 - A tesouraria como supridora de recursos financeiros às demais atividades operacionais da empresa.

Fonte: Padoveze (2012, p.34)

A figura 2 demonstra claramente como os recursos financeiros são destinados às diversas atividades da empresa, pela área financeira, para garantir suas operações.

Dentre as principais funções da tesouraria Hoji (2007) destaca as seguintes:

- Planejamento financeiro.
- Administração do fluxo de caixa.
- Negociação e controle de aplicações financeiras.
- Negociação e controle de empréstimos e financiamentos.
- Negociação e controle de garantias e seguros.
- Administração de riscos de flutuação de preços e taxas.
- Operações de câmbio.
- Crédito e cobrança.
- Contas a pagar. (HOJI, 2007, p.134-136)

Cada função da tesouraria envolve atividades específicas. Cada uma destas funções pode ser exemplificada pelas atividades desenvolvidas (HOJI, 2007):

A função de **planejamento financeiro** contempla as atividades de elaborar projeção do fluxo de caixa da empresa, analisar de que forma está estruturado o capital e como está aplicado, estabelecendo políticas tanto para captação como para aplicação, e propondo alternativas.

Administrar o fluxo de caixa requer controle das disponibilidades, com planejamento e ações para suprir suas insuficiências e maximizando sobras, analisar alternativas de financiamento de capital de giro, promover a conciliação bancária e analisar antecipações de recebimentos e pagamento.

A **negociação e controle de aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos** deverão ter a determinação de limites de acordo com os aspectos legais e financeiros das instituições com acompanhamento da rentabilidade aferida pelas aplicações. No caso de financiamentos ainda é preciso negociar linhas de crédito e taxas de juros, analisar e controlar empréstimos e financiamentos bancários e *operações de leasing*.

Negociação e controle de garantias e seguros envolve atividades específicas de negociação com instituições bancárias de linhas de crédito e comissões e prêmios respectivamente para fianças e seguros-garantia. Análise e controle de instrumentos de garantias entregues a terceiros e recebidos de fornecedores.

As atividades inerentes à função de **administração de riscos de flutuação de preços e taxas** envolve avaliar necessidade de operações de *hedge* e se será realizado por órgão competente ou não, bem como analisar alternativas e custos.

As **operações de câmbio** requerem atividades de fechamento de câmbio com negociação das taxas para importações e exportações, remessas de numerários ao exterior e controle das operações financeiras em moeda estrangeira com registro no Banco Central.

A função de **crédito e cobrança** necessita de análise de crédito para clientes, controle das duplicatas em carteira e em cobrança bancária, os vencimentos procedendo às devidas cobranças de duplicatas, saques de exportação, eventos contratuais, etc.(HOJI, 2007, p.134-136)

Estabelecer políticas de pagamentos, controlar os pagamentos e adiantamentos a fornecedores, controlar abatimentos e devoluções de mercadorias são algumas atividades da função do **contas a pagar**.

Conforme Padoveze (2012), além destas funções citadas, atribui às tesourarias o dever de contribuir com a empresa assumindo como função:

- Ser uma área de apoio à unidade de negócios;
- Contribuir substancialmente para a geração de lucro da empresa com a viabilização econômica de projetos, obtenção de recursos a custos adequados, maximização da rentabilidade das aplicações financeiras, etc.
- Manutenção de um investimento tão pequeno quanto possível no saldo de caixa, ao mesmo tempo em que as atividades da empresa continuam a desenvolver-se de maneira eficiente e eficaz. (PADOVEZE, 2012, p. 35)

No caso de empresas multinacionais especificamente, Padoveze (2006) complementa para a gestão de tesouraria a função da atividade de “obter a melhor conversão das transações em moeda estrangeira das subsidiárias, filiais e divisões localizadas em outros países”.

2.3 Estrutura da Tesouraria

A tesouraria pode ser estruturada de forma a agregar valores e contribuir para geração de lucro da empresa, através de viabilização econômica de projetos, obtenção de recursos a custos adequados, maximização da rentabilidade das aplicações financeiras (HOJI, 2007).

A figura 3 contempla a estrutura de uma tesouraria que tem divididas as funções de planejamento e operações, e apresenta com as suas atividades alinhadas respectivamente.

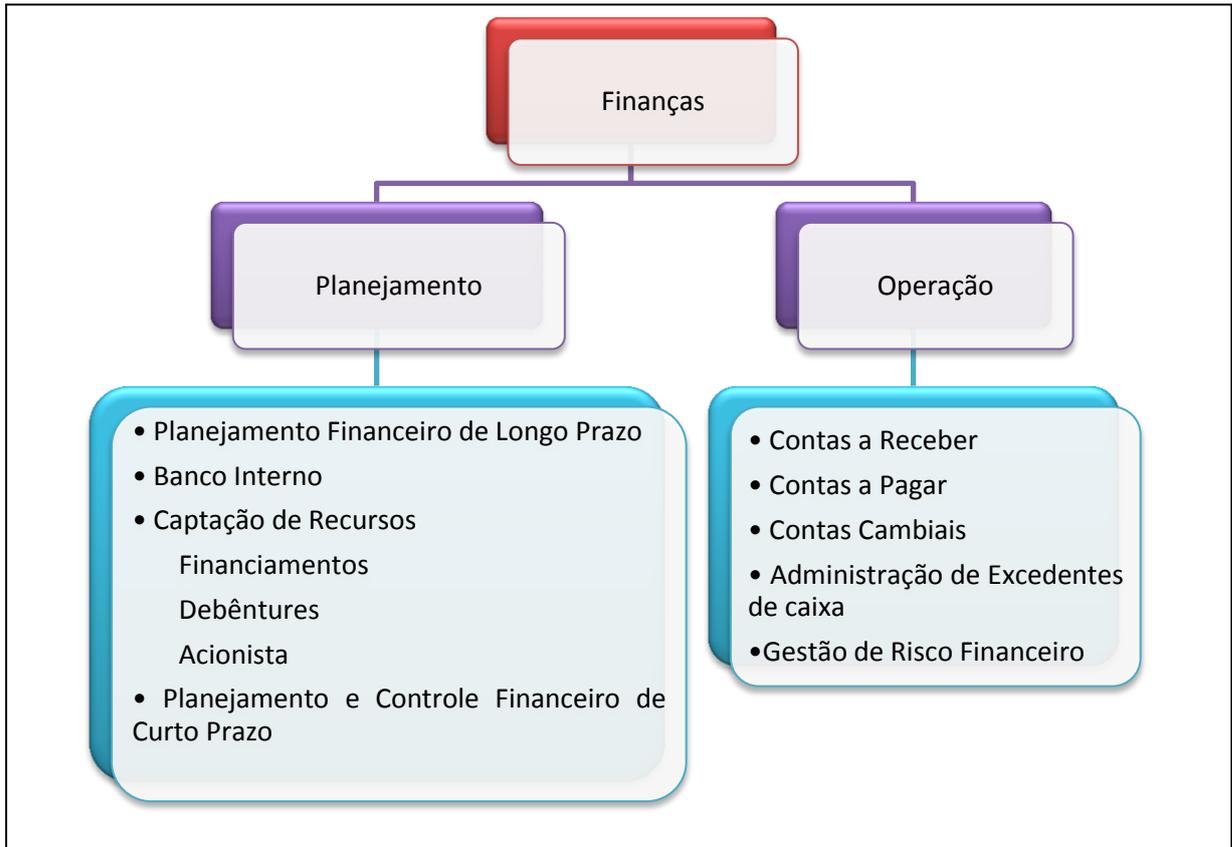


Figura 3 - Estrutura da tesouraria ou atividade de finanças.

Fonte: Padoveze (2012, p.35).

Todas as áreas de uma empresa mantêm algum tipo de vínculo com a tesouraria sendo fornecedoras de dados e informações importantes para a elaboração de uma previsão de fluxo de caixa. Para isso é fundamental que todas as entradas e saídas de dinheiro transitem pela tesouraria.

Um sistema de tesouraria conforme Hoji (2007) é composto de vários sistemas ou subsistemas, conforme demonstra a figura 4:

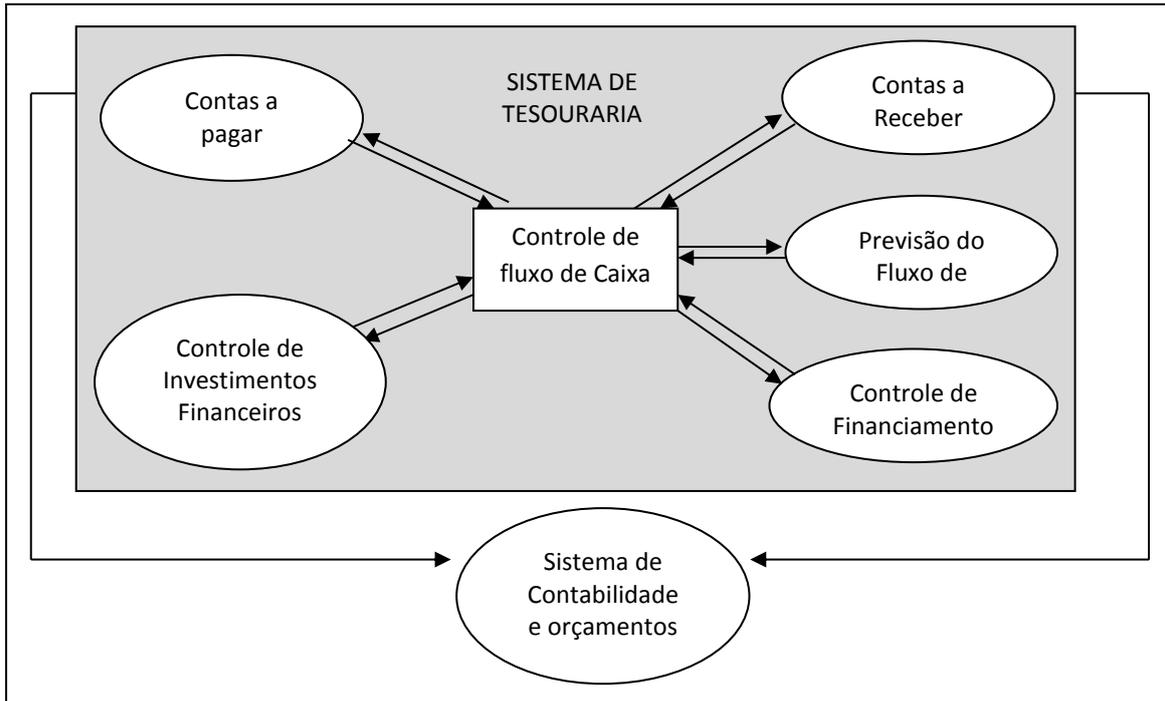


Figura 4 - Sistema de tesouraria.

Fonte: Hoji (2007, p.137)

Uma tendência moderna em virtude da tecnologia disponível e acessível é a construção de sistemas integrados de gestão que considera os processos em detrimento das funções, ao contrário dos sistemas tradicionais.

Deve fazer parte do sistema de tesouraria controles internos para evitar ocorrências de irregularidades. Manuais de auditoria orientam que haja segregação das funções entre a tesouraria, distinguindo “as pessoas que “fazem” e as que “contabilizam”, mesmo em ambientes altamente informatizados”. (HOJI, 2007).

2.4 Atividades da Tesouraria

Uma visão geral da atividade financeira, tendo como referência a movimentação econômica e financeira de uma empresa pode ser entendida pela figura abaixo:

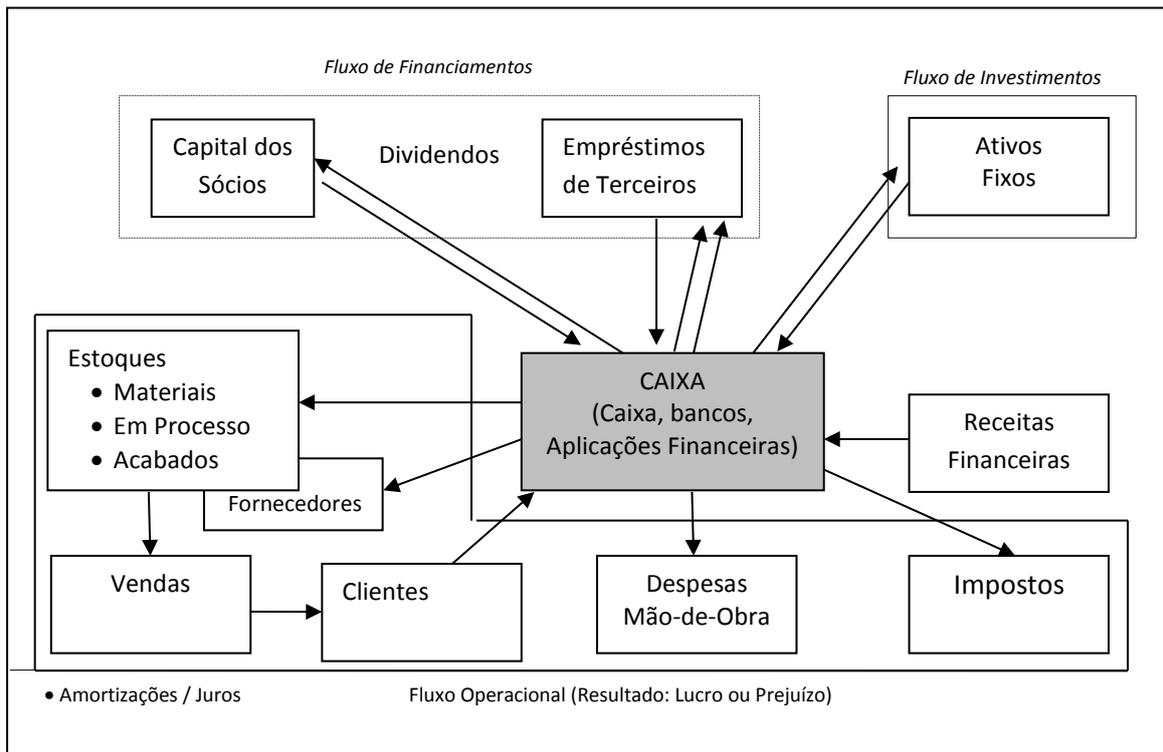


Figura 5 - Visão Geral da Movimentação Econômica e Financeira.

Fonte: Padoveze (2006, p. 292)

De acordo com que Padoveze (2006) demonstrou na figura 5, o fluxo de caixa pode ser distinguido em três segmentos: fluxo de financiamentos, investimentos e operacional, sendo:

O **fluxo de investimento** compreende saídas de caixa para aquisição de ativos fixos, e entradas de caixa referente a venda destes ativos.

O **fluxo de financiamento** compreende entradas de dinheiro referente aportes de capital social, ou seja, capital próprio, e empréstimos e financiamentos no mercado financeiro, que são fontes de capital de terceiros. As saídas de dinheiro do caixa para pagamentos diversos, por exemplo: despesas financeiras (juros, comissões), amortização de empréstimos e financiamentos, dividendos, recompra de ações, etc.

O **fluxo operacional** compreende entradas de caixa pelas vendas efetuadas à vista ou duplicatas a receber, referentes a vendas a prazo e saídas de caixa para aquisição de estoques, custos e despesas operacionais e de manutenção das atividades da empresa e pagamento de impostos.

O autor compreende as receitas financeiras separadamente por entender que trata-se de um elemento ligado estritamente ao caixa.

2.5 Administração de Caixa

O termo caixa deve ter significado específico no contexto da tesouraria e, de acordo com Assaf Neto (2003), caixa é considerado como ativo de liquidez imediata, ou mais especificamente, recursos monetários armazenados na empresa e saldos mantidos em contas correntes bancárias.

Para Padoveze (2006), o termo caixa representa o numerário existente na empresa em determinado momento, o valor dos saldos bancários e das aplicações financeiras de curto prazo.

Outra interessante conceituação de caixa, muito apropriada para os objetivos desta dissertação, foi dada por Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) que o considera como “ativo não lucrativo”.

Segundo o autor o dinheiro é utilizado para efetuar o pagamento das obrigações da empresa com funcionários, fornecedores, governos, bancos, etc., mas o dinheiro em si não recebe juros. É um tipo de ativo necessário, mas que não tem rentabilidade.

Considerando este aspecto do caixa, uma preocupação do tesoureiro é manter o menor saldo possível desses recursos líquidos; apenas o suficiente para obter oportunidades de descontos comerciais, efetuar seus pagamentos no prazo, garantindo a manutenção de seu crédito e atender a eventuais necessidades de caixa.

A verdade é que as empresas, em geral, têm necessidade de manter saldos em caixa e Assaf Neto (2009) apontou três motivos que as levam a manter determinado nível de caixa:

- Motivo-Negócio: explicado pela necessidade de manter dinheiro em caixa para efetuar pagamentos oriundos de suas operações normais e certas. A falta de sincronização verificada entre os momentos de recebimento e dos vencimentos dos compromissos é que determina a demanda por caixa pelas empresas. O motivo-negócio (ou motivo-transação) prevê a presença certa de dispêndios na atividade normal da empresa; a incerteza descrita está associada às datas (momento) e aos valores de seus fluxos de caixa.
- Precaução: é comum ocorrerem certas despesas imprevistas e extraordinárias nos negócios empresariais e quanto maior o saldo de

caixa para enfrentar estas situações, maior a segurança de atuação da empresa. A retenção de ativos de máxima liquidez se justifica pela diferença normalmente observada entre fluxos monetários orçados e os reais. O nível de saldo mantido para estas situações é em função da flexibilidade que a empresa tem em captar recursos.

- Especulação: Aproveitamento de oportunidades especulativas em relação a certos itens não monetários. Normalmente estoques, mas também para aplicações financeiras. (ASSAF NETO, 2009, p. 478-479)

Além destes aspectos há contribuição de Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) de considerar os aspectos de compensação, totalizando quatro motivos de se manter saldos de caixa:

- Transações: saldos de caixa são necessários para manter operações das empresas (pagamento e recebimento).
- Compensação aos bancos por oferecerem empréstimos e serviços: cumprir exigências de saldos médios.
- Saldo de Precaução: reserva para flutuações randômicas ou não previstas nas entradas e saídas de caixa.
- Saldos especulativos: mantidos para possibilitar à empresa aproveitar compras oportunistas que possam surgir. (BRIGHAM, GAPENSKI E EHRHARDT, 2001, p. 771)

O saldo de caixa das empresas, muitas vezes, é mantido com todos estes objetivos: transação, compensação, precaução e especulação. Porém, não podemos calcular a quantia necessária para cada propósito, somá-las e, então, produzir um saldo de caixa total desejado, pois o mesmo dinheiro serve para mais de um propósito. O ideal é considerar todos os fatores quando for estabelecer seu saldo de caixa ótimo.

A administração do caixa das empresas tem passado por muitas mudanças nos últimos quarenta anos. Brigham e Houston (1999) atribuem estas mudanças a dois fatores. Primeiro, entre o início da década de 1970 até metade da década de 1980, com tendências à alta de juros que elevou o custo de oportunidade, incentivou gerentes a buscarem meios eficazes de gerenciar o caixa das empresas. E em segundo lugar, os desenvolvimentos tecnológicos, com especial atenção aos mecanismos computacionais para transferência de fundos.

2.5.1 Curtíssimo e curto prazo

A administração de caixa envolve todos os horizontes temporais, passado, presente e futuro.

É necessário ter demonstrado o fluxo de caixa já realizado (passado) para dar suporte às necessidades de informações para trabalhos futuros, bem como para comprovar o que foi feito, para controle interno.

O fluxo de caixa do presente envolve os horizontes temporais de curtíssimo e curto prazo. O fluxo de caixa do futuro envolve necessidade de planejamentos financeiros de médio e longo prazo.

O controle de caixa do curtíssimo e curto prazo diz respeito aos controles de fluxos diários e semanais de caixa.

2.5.2 Modelos de administração de caixa

Para administrar o saldo de caixa com um valor ideal que atenda às necessidades da empresa, isto é, que tenha um volume suficiente para manutenção das operações da empresa que envolva entradas e saídas de dinheiro, mas que ao mesmo tempo seja o menor saldo possível para que não comprometa valores expressivos com ativos não lucrativos, existem alguns modelos de gestão de caixa desenvolvidos por economistas e cientistas.

Na intenção de verificar quais são os modelos utilizados atualmente pelas empresas para administração do caixa, buscou-se conhecer os modelos Baumol e Miller-Orr que são os mais encontrados nas literaturas sobre administração financeira e, por este motivo, são apresentados a seguir.

a) Modelo Baumol

De acordo com Brealey e Myers (1992), William Baumol foi o primeiro a notar que um modelo simples de gestão de existências (lote econômico) podia dizer algo sobre a gestão dos saldos de tesouraria.

O tesoureiro deve pensar no estoque de dinheiro analogicamente ao estoque de materiais referente aos aspectos de previsão de necessidades, lote econômico de compra, o risco de atrasos na entrega, o custo inerente à manutenção de existências, pois se perdem os juros do dinheiro imobilizado nas existências, a armazenagem tem que ser paga e há frequentes desperdícios e deterioração.

É feito ainda uma analogia do dinheiro com a matéria-prima. No caso de escassez do produto terá que recorrer repetidas vezes às pequenas vendas de títulos ou se tiver muita disponibilidade estará perdendo juros. A virtude consiste em manter o equilíbrio. É a parte essencial.

Segundo Ross (2009), Baumol foi também o primeiro a incorporar custo de oportunidade e os custos de negociação.

Custos de Oportunidade: Os custos totais de oportunidade dos saldos de caixa (C) devem ser iguais ao saldo médio, multiplicado pela taxa de juros (K).

$$\text{Custo de Oportunidade (\$)} = (C/2) \times K$$

Custos de Negociação: Os custos totais de negociação podem ser determinados calculando-se o número de vezes que a empresa precisa vender títulos negociáveis durante o ano (F). Supondo um valor total de desembolso durante o ano (T) e um saldo de caixa inicial fixado (C)

$$\text{Custos de negociação (\$)} = (T/C) \times F$$

Custo Total: o custo total associado a saldos de caixa consiste na soma dos custos da oportunidade com os custos da negociação.

$$\begin{aligned} \text{Custo Total} &= \text{Custo de Oportunidade} + \text{Custo de negociação} \\ &= (C/2) \times K + (T/C) \times F \end{aligned}$$

Tabela 1 - Exemplo numérico do modelo Baumol.**Simulação com diversos saldos de caixa**

Saldo de Caixa	Custo Total	=	Custos de oportunidade	+	Custos de negociação
\$ 4.800.000	\$ 246.500		\$ 240.000		\$ 6.500
\$ 2.400.000	\$ 133.000		\$ 120.000		\$ 13.500
\$ 1.200.000	\$ 86.000		\$ 60.000		\$ 26.000
\$ 600.000	\$ 82.000		\$ 30.000		\$ 52.000
\$ 300.000	\$ 119.000		\$ 15.000		\$ 104.000

Solução: Podemos perceber que o saldo de caixa de \$600.000 resulta no custo total mais baixo. O saldo ótimo de caixa é aquele no qual dois efeitos se anulam.

Fonte: Adaptado de Ross (2009).

O modelo de Baumol funciona bem desde que a empresa utilize, de forma uniforme, o seu saldo de tesouraria. Destaca-se as seguintes características do modelo (BREALEY; MYERS, 1992, p.787):

- Incorpora os custos de oportunidade e de negociação.
- Utilizado para determinar saldo ótimo;
- Simples, sintético e sensato.
- Supõe fluxos de caixa conhecidos com certeza.

b) O Modelo Miller-Orr

O modelo Miller-Orr é considerado por Brealey e Myers (1992) mais elaborado e mais realista comparado ao modelo Baumol, permite integrar simultaneamente as entradas e saídas de tesouraria.

Tabela 2 - Exemplo numérico do modelo Miller-Orr.**A. Pressupostos:**

- a. Saldo mínimo de tesouraria = \$ 10.000
- b. Variância dos fluxos de tesouraria diários = 6,250,000 (equivalente a um desvio padrão de \$2,500 por dia)
- c. Taxa de juro = .025 por cento por dia
- d. Custo de transação por cada venda ou compra de títulos = \$20

B. Cálculo da distância entre os limites superior e inferior do saldo de tesouraria:

$$\text{Distância entre limites} = 3 \left(\frac{\frac{3}{4} \times \text{custo de transação} \times \text{variância dos fluxos de tesouraria}}{\text{taxa de juro}} \right)^{1/3}$$

C. Cálculo do limite superior e do ponto de retorno:

$$\text{Limite superior} = \text{limite inferior} + 21.600 = \$ 31.600$$

$$\text{Ponto de retorno} = \text{limite inferior} + \frac{\text{distância entre limites}}{3} = 10.000 + \frac{21.600}{3} = \$ 17.200$$

D. Critério de decisão:

Se o saldo de tesouraria subir até \$31.600 – 17.200 = \$14.400 em títulos negociáveis. Se o saldo descer para \$10,000, vender \$ 7,200 de títulos negociáveis e repor o saldo de tesouraria.

Fonte: Brealey e Myers (1992, p.789)

Características do modelo Miller-Orr:

- São incluídas entradas e saídas de caixas e prevê flutuações diárias de caixa.
- Os fluxos líquidos diários de caixa têm distribuição normal.
- A cada dia o valor pode ser igual, maior ou menor ao esperado.

Existem outros modelos, porém são poucos autores que os defendem, tornando-se pouco difundidos dentro da área financeira, seja pela complexidade da aplicação, ou quaisquer outros aspectos.

2.5.3 Técnicas de administração do caixa

Conforme Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) a administração do caixa é executada em conjunto pela empresa e seu banco preferencial. Segundo o autor a administração eficiente inclui o gerenciamento apropriado dos recebimentos e pagamentos, o que abrange: (1) melhorar as previsões de fluxos de caixa, (2) sincronizar as entradas e saídas de caixa, (3) utilizar o *float*, (4) acelerar os recebimentos, (5) deslocar os fundos disponíveis para onde são necessários; e (6) controlar os desembolsos.

A figura 6 desenvolvida por Hoji (2007) esquematiza um fluxo de caixa considerando todos os aspectos e suas relações com as atividades da empresa, ressaltando:

- O fluxo de caixa refere-se à movimentação do dinheiro dentro da empresa;
- Todos os investimentos feitos no ativo tendem a se transformar em dinheiro, inclusive a compra de bens, por meio de depreciação apropriada ao custo de fabricação e recuperada através da venda de produtos;
- As “setas tracejadas” representam entrada de dinheiro e as “setas cheias” representam saídas de dinheiro;
- Os recursos disponíveis são basicamente compostos pelo caixa, saldos de contas correntes e aplicações financeiras de liquidez imediata;
- As disponibilidades também podem ser utilizadas para comprar bens imobilizados, e estes podem ser vendidos eventualmente;
- Os excedentes de caixa são aplicados temporariamente no mercado financeiro.
- As movimentações de investimentos e financiamentos refletem diretamente no saldo disponível.

Conhecendo como o fluxo de caixa pode ser afetado por outras atividades da empresa, torna-se possível assumir técnicas que garantam um gerenciamento eficaz a fim de cumprir o seu papel dentro da organização: o de suprir as necessidades de recursos da empresa.

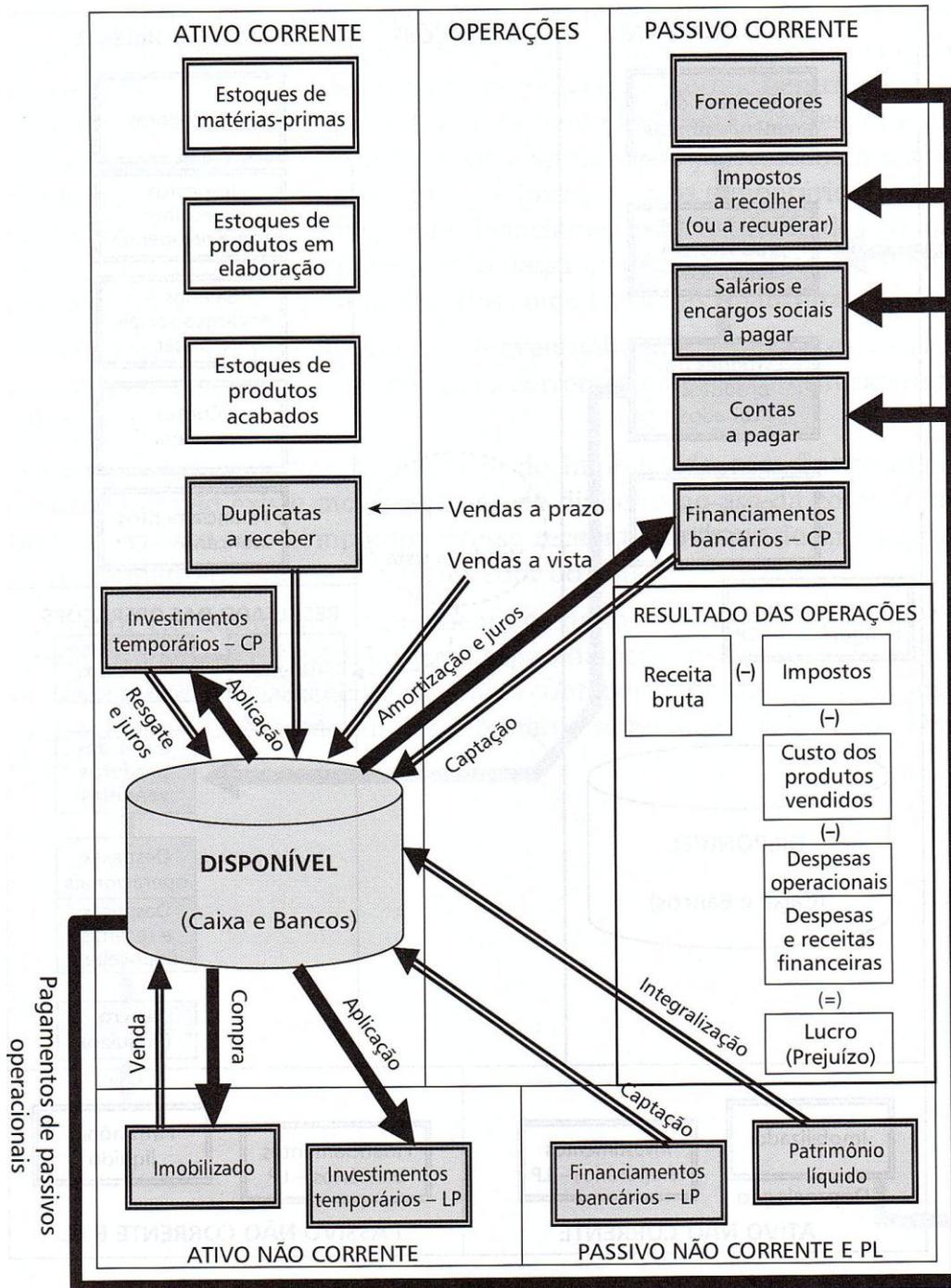


Figura 6 - Fluxo de Caixa.

Fonte: Hoji (2007, p.22)

Gitman (2004) aborda a administração de caixa baseado no ciclo de conversão de caixa (CCC) da empresa.

Para o autor o ciclo de conversão de caixa, compreende o ciclo operacional (CO) da empresa, que é o período desde o início do processo de produção até o recebimento

de caixa resultante da venda do produto acabado. Este tempo é medido pela soma do prazo médio de estoque (IME) ao prazo médio de recebimento (PMR):

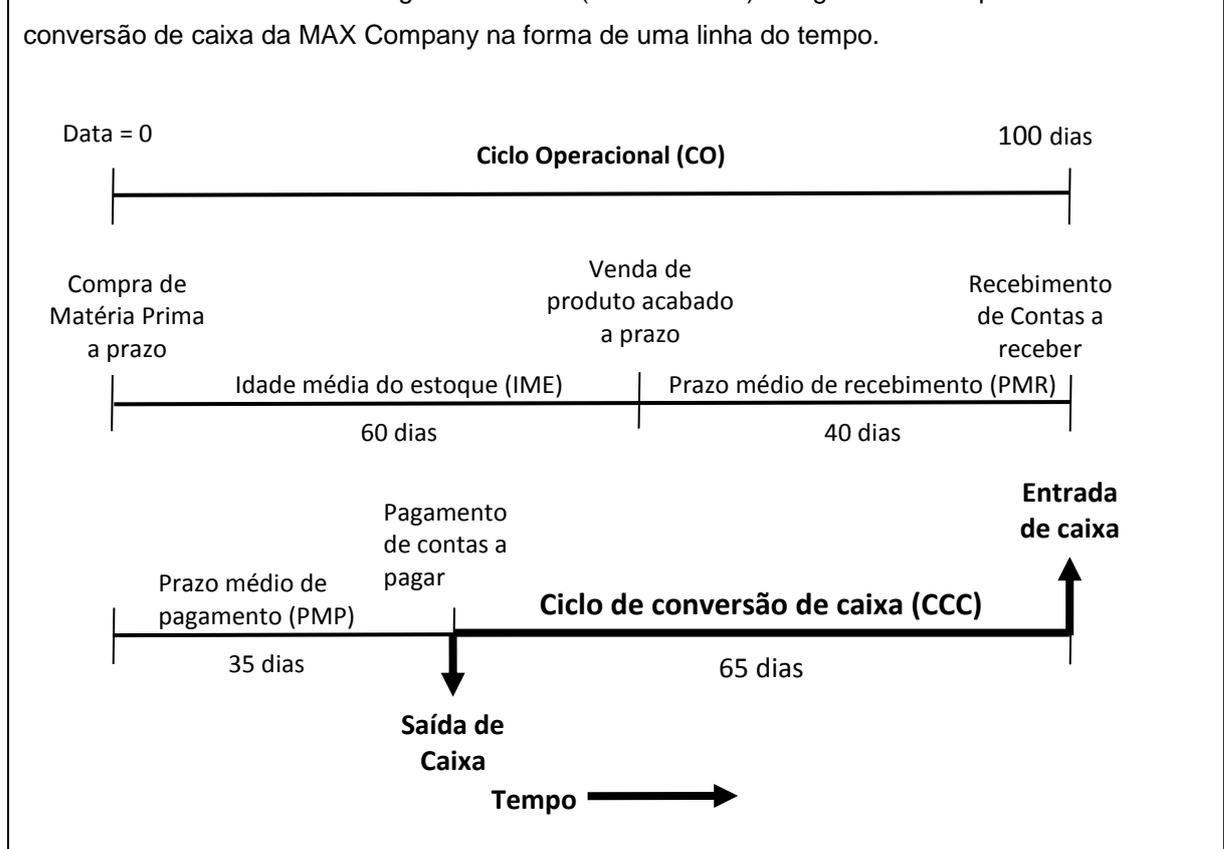
$$CO = IME + PMR$$

Deve ainda ser incluído neste tempo o prazo médio de contas a pagar (PMP), já que o pagamento a fornecedores reduz o tempo que os recursos de uma empresa ficam aplicados no ativo operacional. É necessário subtraí-lo da equação, assim teremos o Ciclo de Conversão de Caixa (CCC) resumidamente pode ser representado pela seguinte equação:

$$CCC = IME + PMR - PMP$$

Quadro 1 - Exemplo de Ciclo de Conversão de Caixa (CCC)

A MAX Company, produtora de pratos de papel, tem faturamento anual de \$ 10 milhões. O custo de produtos vendidos representa 75% das vendas e as compras equivalem a 65% dos custos do produtos vendidos. A idade média do estoque (IME) é igual a 60 dias, seu prazo médio de recebimento (PMR) é de 40 dias e o prazo médio de pagamento (PMP) é de 35 dias. Portanto seu ciclo de conversão de caixa é igual a 65 dias (60 + 40 - 35). A figura abaixo apresenta o ciclo de conversão de caixa da MAX Company na forma de uma linha do tempo.



Fonte: Gitman (2004, p.512)

Assim para Gitman (2004) a administração de caixa da empresa acontece com a minimização de sustentação de ativos operacionais. Esta minimização é conseguida coma aplicação das seguintes estratégias:

1. Girar o estoque com maior velocidade possível, sem faltas que resultem em vendas perdidas;
2. Cobrar as contas a receber com a maior rapidez possível, sem perder vendas resultantes do uso de técnicas de cobrança muito agressivas.
3. Gerir os tempos de correspondência, processamento e compensação para reduzi-los ao cobrar dos clientes e aumentá-los ao pagar os fornecedores.
4. Efetuar pagamento das contas a pagar com maior lentidão possível, sem prejudicar a classificação de crédito da empresa.

Sincronização de fluxos de caixa

“Situação na qual os recebimentos coincidem com os pagamentos, permitindo assim que a empresa mantenha saldos baixos para transação.” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

Segundo o autor, organizando os recebimentos de caixa para coincidirem com os desembolsos, as empresas podem reduzir a um mínimo os saldos de caixa mantidos para as transações financeiras, permitindo assim reduzir seus empréstimos bancários, baixar as despesas de juros e aumentar os lucros.

Uso do *float*

O saldo de caixa de uma empresa divulgado em suas demonstrações financeiras (saldo contábil de caixa) não é idêntico ao observado em sua conta bancária (saldo bancário de caixa). A diferença entre saldo contábil e o saldo bancário é chamado de ***float*** e representa o efeito líquido dos cheques em processo de cobrança. (ROSS, 2009, p.622)

O *float* causa redução imediata no saldo de caixa contábil, mas não produz qualquer alteração imediata no saldo de caixa bancário e pode ser de pagamento ou de recebimento:

- a) *Float* de pagamento: quando a empresa emite cheques.

Quadro 2 - Exemplo numérico de float de pagamento.

Supondo que uma empresa X tenha um saldo de \$ 100.000 em 31/10 e emita um cheque para pagamento a fornecedor no valor de \$ 100.000 nesta mesma data, porém este fornecedor apenas apresentou o cheque para depósito no dia 06/11. Observe que os cheques emitidos pela empresa geram *float* de pagamento:

Posição dos saldos antes do dia 31/10			
<i>Float</i>	=	Saldo bancário	– Saldo Contábil
	=	\$100.000	- \$ 100.000
	=	0	
Posição dos saldos de 31/10 a 05/11			
<i>Float de pagamento</i>	=	Saldo bancário	– Saldo Contábil
	=	\$ 100.000	- 0
	=	\$ 100.000	

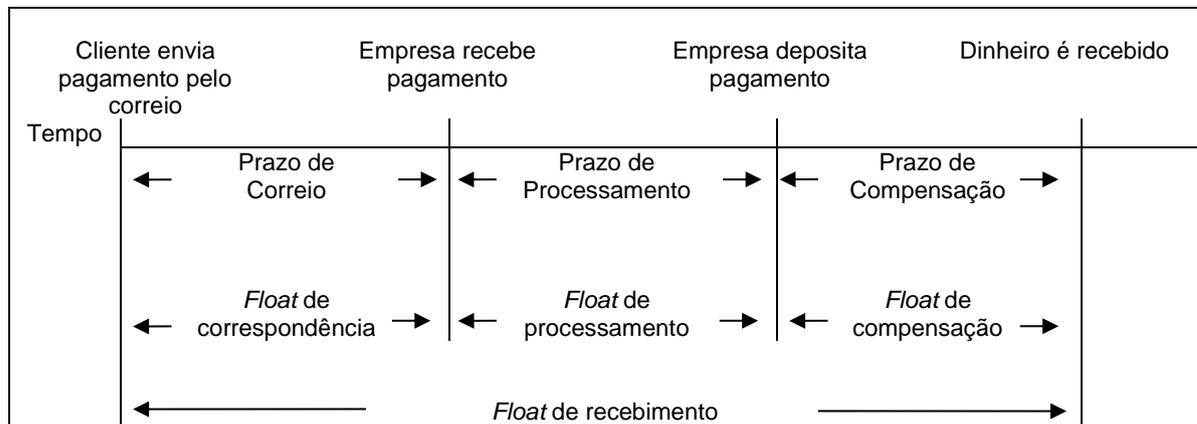
Fonte: Adaptado Ross (2009).

b) *Float* de recebimento: quando a empresa recebe os cheques.

O *float* de recebimento pode ser decomposto em três partes, de acordo com Ross (2009):

- *Float* de correspondência – parte do processo do recebimento que os cheques estão em trânsito no sistema postal.
- *Float* de processamento interno – tempo que a empresa necessita entre receber, processar e depositar o cheque num banco para cobrança.
- *Float* de disponibilidade: tempo necessário para o banco compensar o cheque e disponibilizar o valor na conta da empresa.

Quadro 3 - Composição do float de recebimento.



Fonte: Ross (2006, p.624).

O objetivo do *float* é acelerar o recebimento dos cheques recebidos e atrasar o pagamento dos cheques emitidos. Pode-se conferir este objetivo de acordo com o fluxo do *float* demonstrado na figura 7. Conforme o autor, “empresas eficientes fazem grandes esforços para acelerar o processamento dos cheques que recebem, colocando os fundos “para trabalhar” mais rapidamente, e tentam postergar seus próprios pagamentos por tanto tempo quanto possível” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

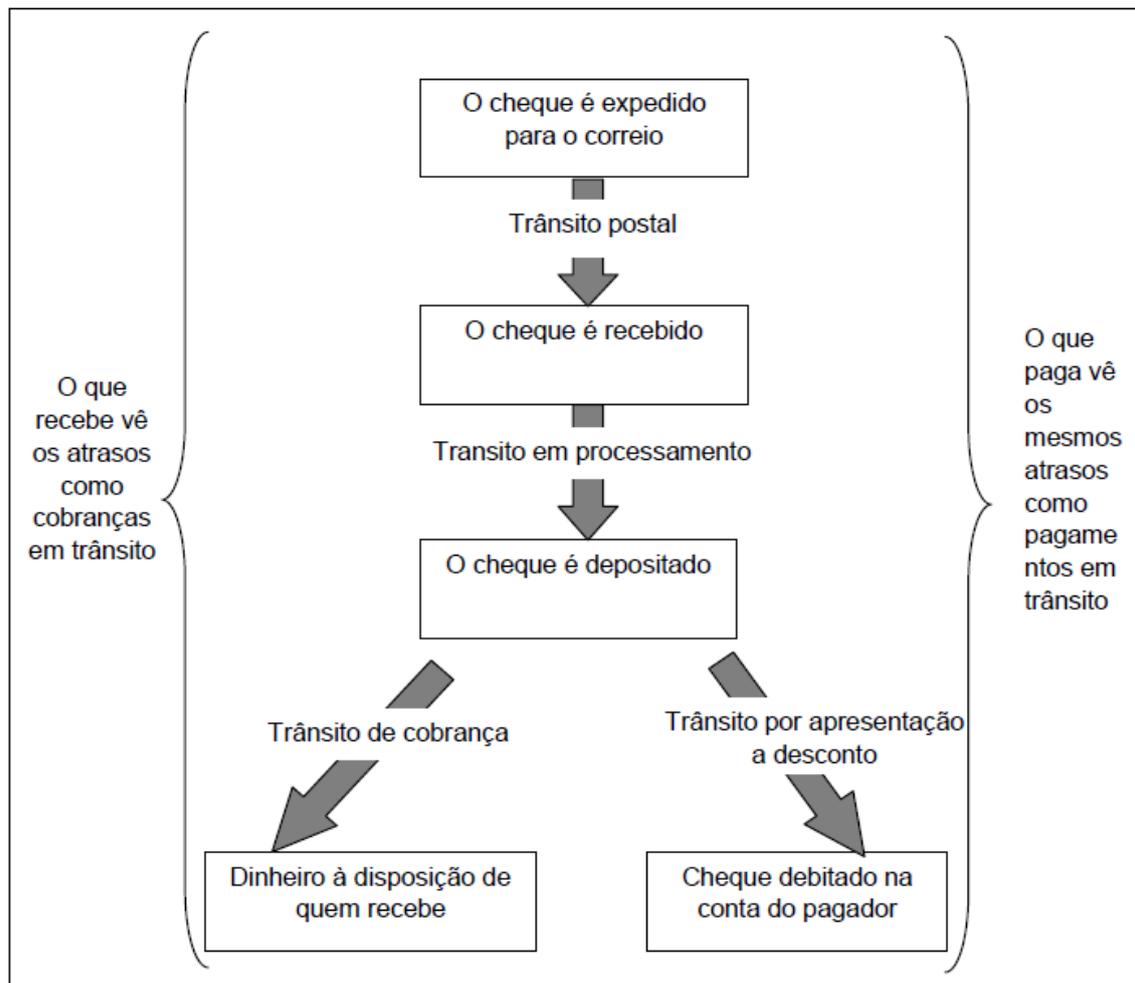


Figura 7 - Fluxo do *float*.

Fonte: Brealey e Myers (1992, p.794)

Aceleração dos recebimentos

Como estratégia de adiantamento do recebimento de contas a receber, Gitman (2004) aponta que empresas oferecem desconto por pagamento rápido, que trata-se de conceder um desconto para o cliente que antecipar o pagamento da fatura. De

acordo com o autor, o método é uma alternativa de acelerar o recebimento sem pressionar o cliente, funcionando como um incentivo.

A tesouraria das empresas geralmente buscam maneiras para agilizar cada vez mais os recebimentos da empresa e, conforme Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), apesar de ser responsabilidade dos administradores financeiros, a velocidade com que os cheques serão compensados depende do sistema bancário. O autor aponta duas entre várias as técnicas para aceleração dos recebimentos: (1) planos de recebimento via caixas postais estabelecidos próximos aos consumidores e (2) exigência para que os grandes clientes paguem eletronicamente ou por meio de débito automático.

Para Ross (2009) também as caixas postais, contas de concentração e ordens de transferência representam técnicas para acelerar recebimentos e diminuir o prazo de entrada do fluxo de caixa.

Brealey e Myers (1992) também apontava as mesmas técnicas para aceleração dos recebimentos, como podemos conferir na figura 8 a seguir e afirma que uma das formas de acelerar a cobrança é a centralização bancária. Conforme o autor trata-se de juntar muitos saldos de pequenos montantes, num saldo montante elevado, que poderá ser investido numa única transação em ativos geradores de juros.

A centralização de caixa de empresas com muitas filiais estabelecidas em diversas cidades e estados, de acordo com Hoji (2007) pode ser considerada uma tarefa relativamente simples quando se beneficia do nível de informatização e automação bancária hoje existente no país.

O autor apresenta a possibilidade de trabalhar de várias maneiras com o Sistema de centralização de caixa:

- a) Cada filial administra os recebimentos e pagamentos, utilizando agências bancárias locais, e remete diariamente as sobras de caixa para o estabelecimento central, ou solicita recursos para cobertura de saldo devedor;
- b) Todos os recebimentos das filiais são creditados na conta bancária do estabelecimento central, e os pagamentos são feitos por meio de cheques emitidos por ele e enviados as filiais por malote, ou por meio de créditos em contas bancárias dos favorecidos;
- c) Todos os recebimentos das filiais são creditados na conta bancária do estabelecimento central e os pagamentos são feitos por uma agência bancária local que faz o débito na conta bancária do estabelecimento central. (HOJI, 2007, p.147).

O autor ainda esclarece que inclusive a centralização de caixa pode ser feita por grupos econômicos compostos por diversas empresas, observado as limitações legais e incidências tributárias.

2.5.4 Médio e longo prazo

As decisões de investimento de longo prazo, geralmente, se caracterizam pelo maior volume de recursos envolvidos em cada transação, por serem mais difíceis de reverter e, justamente, por serem de longo prazo, trazem inerentes riscos relativos à incerteza quanto ao futuro.

O gestor financeiro, para planejar as necessidades futuras, lança mão de um importante instrumento de planejamento e controle: o orçamento. Assim, para atender á complexidade da gestão do caixa de longo prazo, o orçamento é instrumento imprescindível.

A projeção das necessidades de caixa deverá ser elaborada com base nas entradas e saídas de recursos previstas em um determinado período de tempo. Este período de tempo deverá ser determinado considerando aspectos pertinentes aos fluxos de caixa de empresa. Conforme Assaf Neto (2003), quanto maior a incerteza de uma empresa com relação a seus fluxos financeiros e comportamento da economia, menor também será a periodicidade de suas projeções, por exemplo, quinzenal ou semanal. Caso contrário, o fluxo pode ser dividido em período mensal ou até trimestral.

O orçamento de caixa ou demonstração do fluxo de caixa orçado, como também é conhecido, mostra as necessidades de recursos durante o ano, que serão supridas pelos lucros auferidos e pelos empréstimos de fontes externas. É, naturalmente, uma projeção importante para o planejamento financeiro, ou seja, mostra as entradas e saídas de recursos financeiros durante o ano, normalmente por mês ou por trimestre.

Além do orçamento de caixa, o tesoureiro necessita de uma demonstração diária ou semanal do fluxo de caixa, a fim de planejar suas fontes de crédito e de contratação de financiamentos em curto prazo.

De acordo com Assaf Neto (2003), a elaboração de um modelo de projeção de caixa deve permitir que o tesoureiro antecipe as eventuais necessidades futuras de recursos, e assim, programe as melhores opções para captar fundos, e otimize as aplicações de saldos excedentes.

Quadro 4 - Modelo de projeção (orçamento) de caixa.

DESCRIÇÃO DOS FLUXOS	TOTAL (\$)	PERÍODOS				
		P ₁ (\$)	P ₂ (\$)	P ₃ (\$)	P ₄ (\$)	P _n (\$)
A. Saldo inicial de Caixa						
B. Entradas Previstas de Caixa						
C. Total das Entradas mais o Saldo Inicial (A + B)						
D. Saídas Previstas de Caixa						
E. Total das Saídas						
F. Saldo Líquido de Caixa (C – E)						
G. Saldo Acumulado de Caixa						

Fonte: Assaf Neto (2003, p.491)

Na sequência, a tabela 2 apresenta-se um modelo de orçamento de caixa mensal de Brigham e Ehrhardt (2012), projetado para 12 meses, de uma empresa com vendas cíclicas, picos em setembro e quedas nos demais meses. Para efeito de ilustração foi demonstrado apenas seis meses. O autor esclarece que um orçamento de caixa mensal de longo prazo deve ser sempre acompanhado de orçamento de caixa diário preparado no início de cada mês para uma programação dos pagamentos do dia a dia.

Tabela 3 - Modelo de orçamento de caixa mensal.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	Caso - base					maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.		
2	Vendas brutas estimadas (entradas manuais)					\$200,0	\$250,0	\$300,0	\$400,0	\$500,0	\$350,0	\$250,0	\$200,0		
3	Ajuste: % desvio da estimativa					0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
4	Previsão ajustada de vendas brutas					\$200,0	\$250,0	\$300,0	\$400,0	\$500,0	\$350,0	\$250,0	\$200,0		
5															
6	Cobranças sobre vendas:														
7	Durante o mês das vendas:				0,2 (Vendas)(1-desconto%)		\$58,8	\$78,4	\$98,0	\$68,6	\$49,0	\$39,2			
8	Durante o 2º mês:				0,7 (vendas do mês anterior)		\$175,0	\$210,0	\$280,0	\$350,0	\$245,0	\$175,0			
9	Vencendo no 3º mês:				0,1 (vendas de dois meses atrás)		\$20,0	\$25,0	\$30,0	\$40,0	\$50,0	\$35,0			
10	Menos prejuízo com dívidas				(BD% x Vendas de dois meses atrás)		\$253,8	\$313,4	\$408,0	\$458,6	\$344,0	\$249,2			
11	Total de cobranças														
12															
13	Compras: 60% das vendas do próximo mês						\$180,0	\$240,0	\$300,0	\$210,0	\$150,0	\$120,0	\$120,0		
14	Pagamentos														
15	Parcela relativa às compras do mês anterior (30m dias de crédito)							\$180,0	\$240,0	\$300,0	\$210,0	\$150,0	\$120,0		
16	Gratificações e salários							\$30,0	\$40,0	\$50,0	\$40,0	\$30,0	\$30,0		
17	Pagamento do arrendamento							\$30,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0		
18	Outros pagamentos (juros sobre títulos LT, dividendos etc.)							\$30,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0		
19	Impostos									\$30,0			\$30,0		
20	Pagamentos para a construção de planta									\$150,0					
21	Pagamentos Totais							\$270,0	\$340,0	\$590,0	\$310,0	\$240,0	\$240,0		
22															
23	Fluxos de Caixa líquido:														
24	Excesso presumido de caixa disponível no início do período de previsão							\$0,0							
25	Fluxo de Caixa líquido (NCF): Recebíveis Totais - Total de contas a pagar							-\$16,2	-\$26,6	-\$182,0	\$148,6	\$104,0	\$9,2		
26	NCF cumulativo: NCF deste mês mais NCF cumulativo do mês anterior							-\$16,2	-\$42,8	-\$224,8	-\$76,2	\$27,8	\$37,0		
27															
28	Superávit de Caixa (ou requisito de empréstimo)														
29	Balanço de Caixa-alvo							\$10,0	\$10,0	\$10,0	\$10,0	\$10,0	\$10,0		
30	Caixa de superávit ou empréstimo necessário: NCF cumulativo - Caixa-alvo							-\$26,2	-\$52,8	-\$234,8	-\$86,2	\$17,8	\$27,0		
31															
32	Empréstimo máximo exigido (mais negativo na linha 30)							-\$234,8							
33	Fundos de invest./aplic. Máximas (Mais positivo na linha 30)							\$27,0							

Fonte: Adaptado de Brigham e Ehrhardt (2012)

- LINHAS: 2 - 4: A tabela 3 começa com uma projeção de vendas para cada mês, com possibilidade de porcentagem de ajustes conforme as vendas realizadas.
- LINHAS: 7 - 11: A empresa vende com condição de pagamento “2/10, líquido 60”, que, conforme o autor quer dizer um desconto de 2% para pagamentos em 10 dias, ou o montante será devido em 60 dias. Foi considerada uma estimativa de 20% das empresas que pagam até 10 dias aproveitando o desconto, 70% das empresas pagam no prazo de 60 dias e 10% pagam atrasado, no segundo mês, após a venda.
- LINHAS: 13 – 21: As compras representam 60% das vendas do mês seguinte e os pagamentos são feitos em 30 dias, sem desconto. Os pagamentos de materiais, mão-de-obra, arrendamentos, impostos e todos os outros são previstos considerando a normalidade das operações da empresa.
- LINHAS: 24 - 26: O resultado de ganho ou a perda de caixa líquido obtido da subtração dos pagamentos totais previstos da cobrança prevista, adicionado ao caixa disponível no começo da previsão.

- LINHAS: 29 e 30: A empresa mantém um saldo de caixa de \$ 10 milhões, que somados ao saldo de caixa acumulado na linha 30, indica o quanto a empresa terá mês a mês para provisionar empréstimo ou aplicação. De acordo com os valores representados na linha 30, a empresa tomaria empréstimos na ordem de \$ 26,2 milhões em julho, e seguiria aumentando seus empréstimos até setembro. E, em outubro, quando passa a totalizar saldos positivos, a empresa estaria quitando seus empréstimos mês a mês até a total liquidação.

O modelo apresentado não está considerando juros sobre os empréstimos, nem sobre as aplicações dos excedentes de caixa, mas que pode ser incluído, adicionando linhas, da mesma forma se a empresa realizar pagamento de dividendos ou quaisquer outros pagamentos.

2.5.5 Caixa mínimo

Em se tratando de administração do caixa, não poderíamos deixar de abordar o Caixa mínimo e como obtê-lo.

Conforme Sá (2006) “as imperfeições do mercado e as diferentes taxas de remuneração do capital decorrentes fazem com que montantes em excesso aplicados no Disponível representem recursos ociosos ou subutilizados”.

Por isso administradores financeiros procuram manter o mínimo destes recursos ociosos. Mas, qual é o valor ideal de recursos líquidos para suprir as necessidades de caixa de uma empresa? Como determinar o valor deste “Caixa Mínimo”?

A determinação do Caixa mínimo vai depender muito da atividade da empresa, se trata de comércio, indústria ou prestadora de serviço.

Em geral, empresas comerciais têm o Ciclo de Conversão Caixa (CCC) mais rápido do que as empresas industriais e de algumas prestadoras de serviços, decorrente da atividade da empresa, pois costumam ter giro rápido de estoques e prazos médios de recebimento curtos, resultando num CCC de poucos dias.

Além da dependência do ramo de atividade da empresa, outros aspectos foram correlacionados com o nível de liquidez como, por exemplo, o tamanho da empresa, seu grau de endividamento, as perspectivas econômicas e as oportunidades de investimento, evidenciado por diversos trabalhos. (SÁ, 2006).

O autor mencionou o resultado de alguns trabalhos que evidenciaram o nível de liquidez sendo (1) inversamente proporcional ao tamanho das empresas e (2) significativamente proporcional às condições econômicas.

Assim, Sá (2006) conclui que a primeira evidência pode ser explicada pelo fato das grandes corporações possuírem melhores alternativas de financiamento e de aplicação. E a segunda evidência indica que acumulam saldo de caixa empresas que têm fins especulativos.

Groppelli e Nikbakht (2006) apresentam um método para se estimar o Caixa mínimo necessário para uma empresa, denominado *Método de Giro de Caixa*, por meio da aplicação da seguinte equação:

$$\text{Caixa mínimo necessário} = \frac{\text{dispêndios operacionais anuais}}{\text{Giro de caixa}}$$

Onde:

Dispêndios operacionais anuais referem-se a saídas totais de caixa para compras de mercadorias, matérias-primas e pagamentos de salários, juros e dividendos.

Giro de caixa é o número de vezes que o caixa de uma empresa é restabelecido no período de um ano. O *Giro de caixa* pode ser calculado a partir da seguinte equação:

$$\text{Giro de caixa} = \frac{360 \text{ dias}}{\text{dias entre a compra de matéria-prima e o recebimento de vendas}}$$

ou simplesmente,

$$\text{Giro de caixa} = \frac{360 \text{ dias}}{\text{Ciclo de caixa}}$$

Como podemos observar comparando as duas fórmulas sugeridas para cálculo do Giro de Caixa o Ciclo de caixa: ambas se referem ao número de dias que transcorre entre a compra de matéria-prima e o recebimento das vendas.

Na tabela 4 é demonstrado um exemplo numérico utilizando o método de giro de caixa. Onde lê-se “dispêndios anuais”, considere-se todas as saídas de caixa para

pagamentos de custos, despesas e investimentos da empresa, apenas excluindo amortizações de empréstimos, pagamentos de dividendos e juros de captações.

Tabela 4 - Exemplo numérico usando o método de giro de caixa.

Problema Suponha que o ciclo de caixa de uma companhia seja de 72 dias. Supondo dispêndios anuais de \$ 600.000, determine o caixa mínimo necessário para a companhia.

Solução Com a equação acima, calculamos o giro de caixa:

$$\text{Giro de Caixa} = \frac{360 \text{ dias}}{72} = 5$$

Para determinar o caixa mínimo necessário, dividimos os dispêndios anuais de \$600.000 pelo giro de caixa da empresa:

$$\text{Caixa mínimo necessário} = \frac{\$ 600.000}{5} = \$ 120.000$$

Portanto, a empresa deve manter um saldo mínimo de caixa de \$ 120.000 durante o ano para manter a sua liquidez. Com um saldo abaixo de \$ 120.000, a empresa enfrentará uma insuficiência de caixa que, possivelmente, a levará à falência. Por outro lado, manter um saldo acima do nível de \$ 120.000 seria dispendioso para a empresa, já que seriam pagos juros sobre os fundos emprestados. Note que esse método é recomendado somente se o fluxo de fundos for mantido num nível uniforme e constante.

Fonte: Gropelli e Nikbakht, (2006, p. 324)

Esse autor indica o resultado obtido, no caso do exemplo do tabela 4, \$ 120.000, sendo colocado no disponível da empresa no início do período; esta terá condições financeiras suficientes para saldar seus compromissos.

O autor ainda completa que a própria geração de lucro e outros rendimentos eventuais podem levar à redução deste valor, e que os custos identificados, nas fases do ciclo de caixa, ocorrem agregativamente, não exigindo que todo o valor de Caixa mínimo obtido pelo modelo necessite ser investido logo no início do período.

Outro aspecto do modelo abordado pelo autor que observa a sazonalidade típica da produção e vendas de uma empresa poderá deixar o saldo de caixa mínimo ideal superestimado em certos momentos e insuficiente em outros.

Tantas críticas efetuadas ao modelo, que o autor sugere alguns ajustes para atenuar as limitações, tais como:

- ...trabalhar com horizontes de tempos mais curtos na fixação do saldo mínimo de caixa. Com isso, podem-se avaliar com maior frequência no

exercício os resultados efetivamente obtidos, ajustando-os a uma nova situação;

- ...ao apresentar a empresa uma acentuada sazonalidade operacional, o giro de caixa e, conseqüentemente, seu saldo mínimo podem ser obtidos para cada um destes intervalos típicos. Procura-se, com isso, diluir a dispersão desses valores ao longo do tempo;
- ...em contextos inflacionários, principalmente quando os índices gerais de preços variam mais acentuadamente, é indispensável que se trabalhe com resultados em moeda constante, obtendo-se, assim, maior confiabilidade no saldo de caixa necessário apurado etc; (ASSAF, 2003, p. 484)

Para efetuar todos os ajustes sugeridos ao modelo de Caixa mínimo, o modelo perderia sua praticidade e objetividade, talvez sendo mais adequada a elaboração de orçamentos de caixa diários, semanais, mensais, ou em qualquer período de tempo que atendam às necessidades peculiares de cada empresa, pois o modelo permite um planejamento e um controle mais eficiente de seus saldos mínimos necessários conforme a atividade da empresa.

Assaf Neto (2003), são conhecidas diversas técnicas de apuração de saldo mínimo operacional de caixa, inclusive alguns com alto grau de sofisticação matemática, porém também aborda o mesmo modelo apresentado que é baseado no Ciclo de Caixa.

2.6 Contas a Receber

Empresas em geral preferem vender à vista em vez de vender a crédito. Porém, pressões competitivas forçam a maioria das empresas a oferecerem crédito. Segundo Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) o acúmulo de contas a receber provoca declínio no fluxo de caixa e dívidas incobráveis que diminuirão os lucros da empresa.

A administração de *contas a receber* começa pela decisão da empresa em oferecer ou não o crédito, assim, primeiramente, a empresa deveria estabelecer uma política de crédito adequada às suas atividades sem destoar da política de crédito praticada pelas empresas que compõem o setor em que a empresa atua.

Na definição da política de crédito, apresentam-se questões que devem ser consideradas pela empresa:

- a) ...prazo máximo e mínimo concedido – quanto maior o prazo, maior o volume de crediário, crescendo também o volume de devedores

- duvidosos, as vendas, o investimento em valores a receber e os gastos com departamento de crédito e cobrança;
- b) Taxa de juros cobrados na operação – quanto menor os juros do crediário, maior as vantagens da compra a prazo para o cliente, fazendo aumentar as vendas, os investimentos, valores a receber e as despesas do departamento de crédito e cobrança;
 - c) Política de cobrança utilizada – situações em que a política de cobrança rígida tende a inibir as vendas a prazo, reduzindo o montante de vendas, de valores a receber e as despesas do departamento de crédito e cobrança;
 - d) Padrões de crédito – correspondem às regras fixadas pela empresa para determinar quais clientes obterão crédito. Padrões de crédito restritos afastam clientes e reduzem as vendas, os valores a receber e as inversões no departamento de crédito e cobrança;
 - e) Valor das parcelas – para os clientes com restrições no seu fluxo de caixa, o valor das parcelas torna-se decisivo na decisão de compra. Valores adequados ao orçamento do cliente tendem a aumentar vendas, valores a receber e despesa do departamento de crédito e cobrança.
 - f) Desconto concedido para venda à vista ou antecipação do pagamento – os descontos tendem a reduzir o montante de valores a receber e as despesas do departamento de crédito e cobrança. (SCHMIDT, 2002, p. 96).

A partir do momento em que optar por oferecer crédito, inicia-se outra série de controles para que este crédito não prejudique a liquidez da empresa.

Segundo Gitman (2004), esse processo inclui a avaliação da qualidade do cliente, do ponto de vista do risco de crédito, através da utilização de técnicas que determinem requisitos mínimos para conceder créditos a um cliente. O autor sugere uma técnica de seleção conhecida como **cinco Cs do crédito**. Esta técnica não produz a decisão se deve ou não conceder o crédito, mas sugere indícios da qualidade do cliente que poderão ser decifrados por analista experiente no estudo de pedidos e em concessões de crédito. Os *cinco Cs* consistem em:

1. Caráter: o histórico do cliente em termos de cumprimento de obrigações.
2. Capacidade: a capacidade de pagamento do crédito solicitado pelo cliente, avaliada com base em uma análise das demonstrações financeiras, com ênfase no fluxo de caixa disponíveis para pagamento de dívidas.
3. Capital: o volume de dívidas do cliente em comparação com seu capital próprio.
4. Colateral (garantia): o volume de ativos que o cliente tem à disposição para usar como garantia do crédito. Quanto maior o volume de ativos disponíveis, maior a possibilidade de que uma empresa consiga recuperar fundos se o cliente não cumprir sua obrigação de pagamento.
5. Condições: as condições econômicas gerais e setoriais correntes e quaisquer condições especiais vinculadas a uma transação específica. (GITMAN, 2004, p. 521).

Outra técnica sugerida pelo autor é a de atribuição de escores de crédito em que se baseiam pesos obtidos, estatisticamente, para medida de solidez geral do cliente, utilizados na tomada de decisão: aceitação ou rejeição do pedido de crédito. Trata-se de um método rápido e de baixo custo, por isso é recomendado quando a empresa analisa muitos pedidos de crédito de pequeno volume e reconhece que o risco de uma decisão incorreta é pequeno.

Além da opção da concessão de crédito, faz parte da administração de contas a receber decidir a respeito do prazo de vencimento para o crédito oferecido às empresas.

Um prazo muito longo pode comprometer a liquidez da empresa, pois o recurso monetário fica fora da empresa todo o período compreendido entre o desembolso para a aquisição ou a produção do produto vendido até a data de recebimento decorrente da venda a prazo, período este que coincide com o Ciclo Operacional da empresa.

Neste sentido, é importante que o administrador financeiro mantenha uma eficiente medida de controle, de forma permanente, sobre o volume e o nível de atrasos dos recebimentos da sua carteira de duplicatas a receber.

Assaf Neto (2003) apresenta algumas medidas de controle que podem ser adotadas pela empresa, por exemplo: *Aging* de valores a receber, quantidade de dias de vendas a prazo, a classificação dos valores a receber, e a análise das variações dos saldos destes valores.

***Aging* de valores a receber**

Aging é uma medida de controle dos valores a receber (ou a pagar) mantidos por uma empresa, no qual se dispõem os dados da carteira de duplicatas, em ordem cronológica, totalizando por datas, aplicando taxa de proporcionalidade a cada data, conforme demonstrado no modelo da tabela 5.

Nesta tabela, podemos observar o quanto temos de duplicatas vencidas, 16%, e quantas a vencer nos próximos dois meses, 84%.

Tabela 5 - Exemplo numérico de aplicação de *aging*.

	Valor (\$)	%
A vencer em jan./X9	153.000	51%
A vencer em fev./X9	99.000	33%
Total de Duplicatas a Vencer	252.000	84%
Vencidas em dez./X8 (até 30 dias de atraso)	33.000	11%
Vencidas em dez./X8 (até 30 dias de atraso)	15.000	5%
Total Duplicatas Vencidas	48.000	16%
Total Geral da Carteira	300.000	100%

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 515)

Segundo o autor, pelo estudo destes índices, é possível manter um controle mais eficiente da carteira de duplicatas e, ocorrendo alterações nesses indicadores, ficam-se mais evidentes as mudanças na rotina de recebimentos da empresa, ou mesmo a qualidade das duplicatas a receber em condições normais de crédito oferecidas pela empresa.

Dias de Vendas a Receber (DVR)

Esta medida de controle permite apurar o tempo que as duplicatas a receber ficam como realizáveis, relacionando-as aos valores a receber e às vendas médias diárias, conforme Assaf Neto (2003). O exemplo apresentado pelo autor refere-se a uma empresa com vendas anuais de \$ 10,0 milhões no último exercício, e com duplicatas a receber no valor de \$ 10,2 milhões ao final do mesmo período. Assim,

Tabela 6 - Exemplo numérico da Medida de Controle pelos Dias de Vendas a Receber (DVR).

$$\text{DVR} = \frac{\text{Valores a receber ao final de um período}}{\text{Vendas médias diárias de período}}$$

Logo,

$$\text{DVR} = \frac{\$ 10.200.000}{(\$ 108.000.000/360)} = \frac{\$ 10.200.000}{\$300.000} = 34 \text{ dias}$$

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 516)

Conforme o autor, este resultado indica que, em média 34 dias de vendas realizadas no exercício, ainda não foram recebidas.

O DVR também é utilizado como medida aproximada de cálculo de investimento em valores a receber. Por exemplo, suponha uma empresa que tem volume de vendas de \$ 63 milhões, DVR de 34 dias e sua margem de lucro líquido, antes dos impostos incidentes sobre o lucro, de 20%, portanto as despesas totais representam 80%:

Tabela 7 - Exemplo numérico de DVR como medida para controle de investimentos em valores a receber.

$$\text{Vendas médias por dia} = \frac{\$63.000.000}{360} = 175.000$$

$$\text{Investimento médio em valores a receber} = \$ 175.000 \times 34 \text{ dias} \times 80\% = \$ 4.760.000$$

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 516)

Modificações no DVR da empresa alteram, diretamente, as necessidades de investimento em duplicatas a receber.

DVR e a classificação de valores a receber

Medidas analisadas isoladamente podem, muitas vezes, não evidenciar todo o problema, alerta Assaf Neto (2003), sendo necessárias complementações com uma diversidade de informações gerenciais.

Neste sentido, observa-se a comparação de informação de duas empresas de um determinado mês:

Tabela 8 - Exemplo numérico de classificação de DVR.

	EMPRESA I		EMPRESA II	
	DUPLICATAS A RECEBER		DUPLICATAS A RECEBER	
	\$	%	\$	%
Vencidas no Mês passado	1.000.000	10	1.000.000	10
A vencer no mês	2.500.000	25	2.500.000	25
A vencer em 1 mês	4.500.000	45	2.000.000	20
A vencer em 2 meses	2.000.000	20	2.500.000	25
A vencer em 3 meses		-	2.000.000	20
Total	10.000.000	100%	10.000.000	100%
DVR	$\frac{10.000.000}{7.500.000/30}$	= 40	$\frac{10.000.000}{7.500.000/30}$	= 40

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 516)

Conforme conclui o autor, apesar de ambas as empresas apresentarem o mesmo $DVR = 40$, o nível de risco assumido por cada uma é bastante diferente, pois a empresa II tem uma política de crédito com prazos maiores que a empresa I.

Análise das variações no saldo de valores a receber.

A Análise das variações no saldo de valores a receber parte do resultado do DVR e procura identificar como essas variáveis interferem na carteira de duplicatas a receber da empresa.

Para exemplificar a análise, utilizar-se-á o exemplo de uma empresa que definiu um padrão mensal de atividades operacionais para o primeiro bimestre de um ano:

Tabela 9 - Exemplo de padrão mensal de atividades operacionais de uma empresa.

	VENDAS (\$)	SALDO DE VALORES A RECEBER AO FINAL DO BIMESTRE (\$)		DVR
1º mês padrão	750.000	200.000	$\frac{\$200.000}{\$750.000/30}$	= 8 dias
2º mês padrão	750.000	400.000	$\frac{\$400.000}{\$750.000/30}$	=16 dias
Total	1.500.000	600.000		24 dias

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 516)

Comparam-se o valor e definido como padrão com o valor de um bimestre típico da empresa:

Tabela 10 - Exemplo de atividades operacionais de uma empresa.

	VENDAS (\$)	SALDO DE VALORES A RECEBER AO FINAL DO BIMESTRE (\$)		DVR
Janeiro	1.125.000	300.000	$\frac{\$300.000}{\$1.125.000/30}$	= 8 dias
Fevereiro	1.500.000	900.000	$\frac{\$900.000}{\$1.500.000/30}$	=18 dias
Total	2.625.000	1.200.000		-

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 519)

Constatações do autor:

- O DVR de janeiro é idêntico ao padrão da empresa;
- Em fevereiro, o DVR eleva-se para 18.

- Em janeiro, o saldo de duplicatas a receber elevou-se em 50% em relação ao padrão.

A empresa apura as razões do aumento do saldo de contas a receber, por incremento das vendas ou por alteração dos padrões de recebimento.

Tabela 11 - Cálculo para apurar as razões do aumento de saldo de contas a receber referente ao mês de janeiro.

$$\text{Aumento de vendas} = \left[\frac{\$ 1.125.000}{30 \text{ dias}} - \frac{\$ 750.000}{30 \text{ dias}} \right] \times 8 \text{ dias} = \$ 100.000$$

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 519)

O autor analisa que, como as vendas diárias de janeiro foi uma média de \$ 37.500 e do mês padrão foi \$ 25.000, totalizando venda de \$ 12.500 a mais por dia, se multiplicado por oito dias teremos \$100.00, que se conclui ser o aumento de valores a receber foi devido às elevações nas vendas, não sendo indicada alteração nos padrões de recebimento.

Já, no mês de fevereiro, houve um aumento de \$ 500.00 nos valores a receber em relação ao padrão.

Tabela 12 - Cálculo para apurar as razões do aumento de saldo de contas a receber referente ao mês de fevereiro.

$$\text{Aumento de vendas} = \left[\frac{\$ 1.500.000}{30 \text{ dias}} - \frac{\$ 750.000}{30 \text{ dias}} \right] \times 16 \text{ dias} = \$ 400.000$$

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 519)

De acordo com a análise, as vendas contribuíram com \$ 400.00 desse aumento, devendo a diferença de \$100.000 ser creditado a mudanças nos padrões de recebimento. Esta diferença pode ser calculada também da seguinte forma:

Tabela 13 - Cálculo para apurar as razões do aumento de saldo de contas a receber.

$$\begin{aligned} & (\text{média diária de vendas do mês}) \times (\text{DVR}_{\text{do mês}} - \text{DVR}_{\text{padrão}}) \\ \text{Logo:} & \\ & \frac{\$ 1.500.000}{30 \text{ dias}} \times (18 - 16) = \$ 100.000 \end{aligned}$$

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 519)

O autor, então, demonstra, através da tabela 6, a conclusão da Análise de variações no saldo de valores a receber.

Tabela 14 - Explicativo da variação total do bimestre dos valores a receber.

	VALORES A RECEBER		VARIÇÃO NOS VALORES A RECEBER	VARIÇÕES DEVIDAS A:	
	BIMESTRE PADRÃO	BIMESTRE JAN./FEV.		VENDAS	COBRANÇA
1º mês	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 100.000	\$ 100.000	-
2º mês	\$ 400.000	\$ 900.000	\$ 500.000	\$ 400.000	\$ 100.000
Total	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ 500.000	\$ 100.000

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 519)

Os prazos regulares de crédito, conforme Gitman (2004) são fortemente influenciados pelo tipo de atividade. Para o autor, uma empresa deve competir com base na qualidade e no preço de seu produto, mantendo seus prazos de crédito regulares, semelhantes aos praticados pelo setor.

2.7 Contas a Pagar

As contas a pagar de uma empresa representa uma importante fonte de financiamento de curto prazo.

Trata-se de um financiamento de terceiros conquistado pela empresa sem os custos financeiros inerentes a outras fontes de financiamento, assumindo que provavelmente o fornecedor já tem o custo deste prazo embutido no preço de seu produto. A empresa só terá benefício em não estender o prazo, caso obtenha desconto para o rápido pagamento.

Os prazos de crédito que uma empresa recebe de seu fornecedor irão refletir diretamente na manutenção de seu saldo de caixa. Em virtude disto, as empresas devem refletir cuidadosamente sobre os prazos de crédito para determinar sua melhor estratégia de crédito mercantil, levando em consideração os prazos de fornecedores que incluam desconto por pagamento antecipado, optando por aproveitar ou não do desconto (GITMAN, 2004).

2.8 Contas Cambiais

A diferença fundamental entre as transações financeiras internacionais e as restritas no âmbito nacional é a mescla de moedas com a qual são efetuadas.

Padoveze (2006) considera a flutuação das taxas de câmbio o evento econômico mais importante na gestão financeira de empresas multinacionais e define taxa de câmbio como a taxa que permite trocar uma quantidade de moeda de um país em moeda de outro país.

A administração de crédito é uma tarefa bastante trabalhosa para o tesoureiro de uma empresa e se torna ainda mais complexa quando se trata de empresas que atuam no mercado internacional.

Segundo Gitman (2004) essa maior complexidade deve-se ao fato de as operações internacionais exporem as empresas aos riscos de variação de taxas de câmbio.

Outra característica peculiar a transações internacionais são o volume e o prazo de vencimento que costumam ser maiores, forçando as empresas que se envolvem neste tipo de comércio a financiar grandes quantias e por períodos mais longos que as transações domésticas (GITMAN, 2004).

Para atender a todas estas peculiaridades do comércio internacional, o mercado financeiro desenvolveu técnicas, procedimentos e instrumentos especializados que contribuem positivamente para o sucesso destas transações, descomplicando um pouco a tarefa dos gestores financeiros.

Para o autor, o instrumento mais importante de financiamento destas atividades internacionais é a carta de crédito, “uma carta escrita pelo banco da empresa ao fornecedor estrangeiro declarando que garante o pagamento de um valor faturado, se todos os acordos subjacentes forem cumpridos”.

As empresas que fazem negócios em outros países, passam pelas dificuldades de não conhecerem bem a empresa cliente/fornecedor e nem serem bem conhecidas por estes, além das diferenças econômicas, sociais e políticas. Assim, instrumentos como a carta de crédito de um banco conhecido dará credibilidade necessária as transações.

Quando as transações são entre subsidiárias da mesma empresa, por exemplo: empresas que têm partes do processo de fabricação em países diferentes, o transporte dos produtos em elaboração gera contas a receber e contas a pagar, mas segundo Gitman (2004), neste caso, a matriz exerce controle considerável sobre os pagamentos minimizando os custos cambiais e outros decorrentes das transações.

Brigham e Ehrhardt (2012) aponta outro complicador da administração de empresas que transitam por meios internacionais: os governos estrangeiros. O governo de alguns países, muitas vezes, impõe restrições para transferências de fundos para fora do país.

A tesouraria de empresas multinacionais, além das funções de tesouraria, abordadas no capítulo 2.2 desta dissertação, acumula, conforme Padoveze (2006), as tarefas de “obter a melhor conversão das transações em moeda estrangeira das subsidiárias, filiais e divisões localizadas em outros países, manipulando as datas para entradas e saídas de divisas no caixa central, e utilizando instrumentos de proteção máxima quanto aos riscos inerentes às operações com moeda estrangeira”.

2.9 Captação de Recursos

A maioria dos gestores financeiros prefere gerir excedentes de caixa tendo que tomar a decisão de onde e em qual volume aplicar, mas existe a alternativa de as disponibilidades da empresa precisarem ser repostas através de endividamento.

Na gestão de caixa é importante conhecer a capacidade de obtenção de recursos próprios ou de terceiros, assim torna possível planejar com mais eficácia o nível de caixa que a empresa necessita para manutenção frente às incertezas dos fluxos de tesouraria.

Para Brealey e Myers (1992), neste caso o melhor saldo de tesouraria depende do custo do endividamento e do grau de incerteza sobre os futuros fluxos de tesouraria.

Quando o saldo de caixa é formado por endividamento, surge outro problema diferente dos que tratamos até agora, pois a taxa de juros paga ao banco geralmente é mais elevada que a taxa recebida das aplicações.

Sá (2006) considera empréstimos as operações financeiras de qualquer natureza e quaisquer atrasos de pagamentos a fornecedores, instituições financeiras, fisco e outros.

Yoshitake e Hoji (1997) alertam que as empresas devem manter suas atividades sempre dentro do limite de capacidade de obtenção de caixa da empresa, pois no caso de exceder este limite poderá enfrentar sérias dificuldades financeiras.

Gitman (2004) separou em duas fontes as modalidades de empréstimos de curto prazo para captação de recursos: as fontes de empréstimos de curto prazo sem garantias e as com garantias. Segue abaixo tabela com resumo das opções apresentadas pelo autor:

Quadro 5 - Resumo das principais características de fontes comuns de financiamento de curto prazo.

TIPO DE FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO		FONTE	CUSTO OU CONDIÇÕES	CARACTERÍSTICA
Passivos espontâneos	Contas a pagar	Fornecedores de mercadorias	Não há custo explícito, exceto quando é oferecido um desconto para pagamento rápido.	Crédito concedido em conta corrente pelo prazo de 0 a 120 dias. A principal fonte de financiamento de curto prazo.
	Despesas a pagar	Funcionários e governos	Gratuito.	São geradas devido o fato de que os salários (funcionários) e os impostos (governo) são pagos após a prestação do serviço. Uma fonte de difícil controle.
Fonte de empréstimos sem garantias	Notas promissórias para pagamento único	Bancos Comerciais	Taxa básica mais prêmio por risco de 0% a 4% - taxa fixa ou flutuante.	Um empréstimo que prevê um único pagamento de restituição, usado para cobrir a necessidade de fundos esperada para um único período curto.
	Linhas de crédito	Bancos Comerciais	Taxa básica mais prêmio por risco de 0% a 4% - taxa fixa ou flutuante. Em geral devem manter de 10% a 20% de saldo mínimo e zerar o saldo anualmente	Um limite convencionado de empréstimo no qual os fundos, se disponíveis, serão emprestados ao tomador para o atendimento de exigências sazonais.
	Notas promissórias comerciais	Empresas financeiras e não financeiras	Em geral de 2% a 4% abaixo da taxa básica de juros.	Uma nota promissória de curto prazo sem garantia, emitida pelas empresas mais sólidas, financeiramente falando.

Continua ...

...Continua

	Acordos de crédito rotativo	Bancos Comerciais	Taxa básica mais prêmio por risco de 0% a 4% - taxa fixa ou flutuante. Em geral devem manter de 10% a 20% de saldo mínimo e pagar comissão de compromisso de aproximadamente 0,5% do saldo não utilizado.	Um acordo de linha de crédito que garante a disponibilidade de fundos. Normalmente por prazos superiores a um ano.
Fonte de empréstimos com garantias	Contas a receber como garantia: (1) Desconto	Bancos Comerciais e financiadoras	2% a 5% acima da taxa básica, mais comissões de até 3%. Adiantamento de 50% a 90% do valor da garantia.	Contas receber selecionadas usadas como garantia. Espera-se que o tomador remeta o pagamento assim que as contas descontadas sejam pagas. Operação feita sem notificação.
	Contas a receber como garantia: (1) Factoring	Factors, bancos comerciais e financiadoras	Deságio de 1% a 3% do valor de face das contas vendidas. Juros de 2% a 4% acima da taxa básica sobre os adiantamentos. Juros de 0,2% a 0,5% ao mês sobre os saldos deixados com o factor.	Contas a receber selecionadas vendidas - geralmente sem recurso ao tomador - com deságio. Todos os riscos do crédito são transferidos com as contas. O factor empresta (faz adiantamentos) contra contas ainda não vencidas. Ele também paga juros sobre saldos positivos. Comumente feito com notificação.
	Estoque como garantia (1) Vínculos flutuantes	Comerciais e financiadoras	3% a 5% acima da taxa básica. Adiantamento de menos de 50% do valor da garantia.	Um empréstimo com garantia geral de estoques. Feito quando uma empresa tem estoque estável de uma variedade de itens não muito caros.
	Estoque como garantia (2) Alienação	Subsidiárias financeiras cativas de empresas industriais, bancos comerciais e financiadoras	Pelo menos 2% acima da taxa básica. Adiantamento de menos de 80% a 100% do custo da garantia.	Empréstimo garantido por produtos automotivos, bens duráveis de consumo e produtos industriais relativamente caros e que podem ser identificados por um número de série. A garantia permanece em poder do tomador, que deve remeter o resultado da venda dos produtos ao credor.
	Estoque como garantia (3) Recibos de depósito	Comerciais e financiadoras	De 3% a 5% acima da taxa básica, mais comissão de armazenagem de 1% a 3%. Adiantamento de 75% a 90% do valor da garantia.	Os estoques utilizados em garantia são mantidos sob o controle do credor em um armazém terminal ou de campo. Um terceiro - uma companhia de armazenamento - guarda o estoque em nome do credor e só o libera com a aprovação por escrito do credor.

Fonte: Gitman (2004, p.560)

2.10 Aplicação de Recursos Excedentes

A empresa que tiver excedente temporário de caixa poderá aplicá-lo em títulos negociáveis a curto prazo. Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) afirmam que a administração de caixa e aplicações financeiras não podem ser separadas, pois o gerenciamento de uma implica o gerenciamento da outra. Segundo o autor, as empresas mantêm aplicações financeiras pelos mesmos motivos que mantêm saldos de caixa, pois apesar destas aplicações não serem caixas, na maioria dos casos, podem ser convertidas em caixa num curto espaço de tempo e garantem um retorno financeiro por menor que sejam.

A administração eficiente de caixa prevê decisões de aplicações financeiras de recursos temporariamente inativos. Assaf Neto (2003) esclarece que o rendimento financeiro destas aplicações tem objetivo de "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".

Conforme Ross (2009), muitas empresas de pequeno e grande porte gerenciam seus próprios ativos de curto prazo, transacionando com bancos e corretoras, usando mercado de ativos financeiros de curto prazo, ou seja, mercado monetário.

O modelo Baumol de administração de caixa sugere que seja considerado o fator custo das transações. Sendo assim o administrador financeiro deverá observar o custo da aplicação financeira garantindo que estes não anulem ou até ultrapassem a vantagem financeira que o volume *versus* o tempo da aplicação financeira vai proporcionar à empresa.

Hoji (2007) também aborda o assunto afirmando que o tesoureiro deve aplicar os fundos ociosos, conhecidos com base em projeções do fluxo de caixa, em títulos do mercado financeiro, podendo escolher entre as diversas modalidades de aplicações financeiras, com o objetivo de maximizar os resultados financeiros. O autor divide estas diversas modalidades de aplicações financeiras em: renda fixa e renda variável. Algumas mais comuns estão demonstradas no quadro 6.

Quadro 6 - Modalidades de Aplicações Financeiras para aplicação de excedentes de caixa.

TIPOS DE APLICAÇÃO		CARACTERÍSTICAS
APLICAÇÕES FINANCEIRAS DE RENDA FIXA	Certificado de Depósito bancário (CDB)	São títulos emitidos pelas instituições financeiras, por um prazo predeterminado, com taxas pré-fixadas ou pós-fixadas (exemplo; 22% a.a. ou Taxa Referencial + 10% a.a.); são endossáveis e, portanto, podem ser cedidos a terceiros; a maioria das instituições financeiras emite os CDBs escrituralmente e os registra no CETIP (Central de Custódia de Títulos Privados).
	Recibos de Depósitos Bancários (RDB)	São títulos semelhantes aos CDBs, porém não são endossáveis; podem ser resgatados somente pelo próprio aplicador
	Fundos de Renda Fixa	São fundos de investimentos administrados por entidades especializadas (que pode ser um banco) mediante a cobrança de uma taxa de administração; ao fazer a aplicação no fundo, o aplicador torna-se proprietário de cota do patrimônio líquido do fundo; os rendimentos retidos pelos resgates feitos fora das datas permitidas são divididos entre os cotistas remanescentes; em caso de liquidação da instituição que administra o fundo, os ativos dos fundos continuam pertencendo aos cotistas; as carteiras de ativos dos fundos são compostas por CDBs, títulos da dívida pública, debêntures etc., títulos de diversas naturezas e características para reduzir os riscos.
	Títulos da Dívida Pública	São títulos emitidos pelos governos para financiar a dívida pública; os títulos federais são emitidos em nome do Tesouro Nacional ou do Banco Central; os títulos com taxas prefixadas são emitidos com “valor de face” determinado e sua negociação é feita com deságio; os títulos pós-fixados pagam juros e são corrigidos por indexador, como a variação cambial.
APLICAÇÕES FINANCEIRAS DE RENDA VARIÁVEL	Ações	São títulos representativos do capital das companhias (sociedades anônimas ou sociedades por ações); as ações das chamadas companhias de capital aberto são negociadas em bolsas de valores, o preço de uma ação varia ao longo do tempo, para cima ou para baixo, em função de vários fatores: situação econômica e financeira, rentabilidade, cenários econômicos etc.
	Fundos cambiais	São fundos cujos ativos que os compõem acompanham a variação da taxa de câmbio, servindo para os propósitos de <i>hedge</i> cambial.
	Fundos de Renda Variável	Quanto ao aspecto jurídico, os fundos de renda variável são semelhantes aos fundos de renda fixa, mas os resgates podem ser feitos a qualquer momento, pelo valor da cota ajustada do período de acordo com a rentabilidade da carteira de ativos do Fundo; sua carteira de ativos é composta de títulos de renda variável, como ações, ouro e <i>commodities</i> , podendo, portanto, gerar rentabilidade negativa; além dos títulos de renda variável, os fundos deste tipo podem aplicar uma parte dos recursos em títulos de renda fixa, ou ainda, fazer operações de derivativos.

Fonte: Hoji (2007, p. 121)

Em razão das características das modalidades de aplicações financeiras apresentadas no quadro 6, o autor não recomenda a aplicação de todo recurso ocioso do caixa da empresa em títulos de renda variável, pois podem gerar perdas permanentes ou prejuízo financeiro se o resgate necessitar ser realizado em momento desfavorável.

2.11 Sistemas de Proteção

A Tesouraria tem a responsabilidade de, além de gerir os recursos de curto, médio e longo prazos, adotar procedimentos que visem à redução dos riscos das operações da empresa, seja em contratos de compra, venda, financiamentos ou investimentos.

Os recursos líquidos disponíveis na empresa, bem como os financiamentos e os créditos são afetados principalmente de duas formas; ou pela inflação ou, no caso de moeda estrangeira, pelo câmbio e no caso de itens de natureza de longo prazo para realização pela atualização contratual (variações monetárias, juros, etc.).

Os produtos negociados na empresa, sejam comprados ou vendidos, podem ser afetados por variáveis financeiras, como as *commodities*, ou por variáveis naturais, como desastres, problemas climáticos, etc. (PADOVEZE, 2006).

Brigham e Ehrhardt (2012) enumeraram alguns tipos de riscos corporativos que estão organizados na tabela abaixo:

Quadro 7 - Tipos de riscos corporativos.

	Tipos de Riscos	Definição	Exemplo
1	Riscos puros	Oferece apenas a possibilidade de uma perda ou prejuízo.	Risco de uma usina ser destruída pelo fogo
2	Riscos especulativos	Oferecem a chance de um ganho, ou pode resultar em perda/prejuízo.	Investimentos em novos projetos.
3	Riscos de Demanda	Associados com a demanda pelos produtos ou serviços de uma empresa.	Como as vendas são essenciais para quaisquer negócio.
4	Riscos de insumos	Associado com custos dos insumos, incluindo materiais e mão-de-obra.	Risco de aumento em seus insumos com a impossibilidades de repassar esse aumento aos consumidores.
5	Riscos financeiros	Resultantes de transações financeiras.	Contrato firmado com clientes/fornecedores que tem perdas decorrentes de flutuações de taxa de câmbio.
6	Riscos patrimoniais	Associados com a destruição de ativos produtivos.	Ameaças de incêndio, inundações, tumultos expondo a empresa a riscos patrimoniais.
7	Riscos do Passivo trabalhista	Resultantes de ações realizadas por colaboradores.	Fraudes ou desfalques cometidos por funcionários.
8	Riscos Ambientais	Associados com a poluição do meio ambiente.	Derramamento de óleo no mar.
9	Riscos de responsabilidade	Associado com produtos, serviços ou ações de colaboradores.	Consequências de ações impróprias de funcionários, como condução de veículos da empresa de forma imprudente.
10	Riscos seguráveis	São os riscos que podem ser cobertos por seguros	De forma geral, riscos patrimoniais.

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2012).

Os riscos de natureza operacional podem, na maioria dos casos, ser evitados ou minimizados por meio de contratação de seguros. Riscos de natureza financeira podem ser evitados ou minimizados por meio de *hedging* (HOJI, 2007).

2.11.1 Hedge

São técnicas utilizadas para compensar ou proteger os riscos de operações financeiras envolvendo eventos futuros. Conforme Padoveze (2006) *hedge* pode ser entendido como uma estratégia de proteção, como se fosse um seguro.

Para Hoji (2007) é possível fazer operações de hedge conservando o ativo ou passivo através de instrumentos financeiros genericamente denominados de derivativos.

2.11.2 Derivativos

É um instrumento financeiro de proteção ou minimização de riscos. São contratos de operações financeiras cujo valor de negociação deriva de ativos como ações, commodities, e outros que envolvam determinação de preços, taxas ou outras variáveis futuras com a finalidade de obter ganho financeiro nessas operações.

Conforme afirmações de Hoji (2007), operações lastreadas em derivativos administrados inadequadamente, podem criar novos riscos ou aumentar os existentes provocando grandes desastres financeiros.

De acordo com Padoveze (2006) caracteriza-se um derivativo quando:

- a) Seu valor se altera de acordo com o comportamento do ativo a que é ligado ou de onde é derivado;
- b) Não há um investimento inicial ou este é muito pequeno;
- c) Os instrumentos são liquidados em uma data futura.

E as principais operações de derivativos são:

- operações a termo: consiste em negociar agora preços futuros de mercadorias que serão entregues no vencimento do contrato;
- opções: consiste em comprar e vender opções para adquirir ou vender bens ou instrumentos financeiros no futuro;

- *swaps*: taxas de juros ou valor de moeda de contratos negociados trocando o tipo de remuneração ou correção de um contrato original.

2.11.3 Securitização

“São operações em que há transferência de dívidas ou créditos para investidores, que passam a ser os novos credores destas dívidas ou créditos.” Para a empresa que aliena seus recebíveis para obter recursos para financiar sua necessidade de capital de giro a securitização se dá através de mecanismo similar ao desconto de duplicatas, mas geralmente com custos muito inferiores (PADOVEZE, 2011).

Segundo o autor a securitização de recebíveis tem sido muito utilizada para antecipação de contratos de exportação.

Conforme Brigham e Ehrhardt (2012) é possível securitizar diversos tipos de ativos e também vários tipos de instrumentos de dívidas.

Segundo o autor a securitização ocorre de duas formas: os instrumentos de dívidas tornaram-se ativamente negociados em virtude do aumento de mercado e a consequente padronização destes instrumentos de dívida. Além disso, o título de dívida pode estar lastreado por ativos, por meio de penhora concedendo garantia a transação.

Afirma ainda que “o processo de securitização reduz custos e aumenta a disponibilidade de recursos para mutuários, com a transferência de riscos para o investidor.”

3 PROCEDIMENTOS E PRODUTOS

O ponto principal deste trabalho está baseado nos produtos atualmente utilizados pelas tesourarias das empresas da região de Piracicaba, que em face da tecnologia disponível e o impacto ocasionado em suas estruturas, funções e atividades tiveram muitos de seus procedimentos redesenhados. Em seguida discutiremos sobre algumas delas.

3.1 Tecnologia da Informação

Os avanços tecnológicos abordados neste trabalho estão relacionados aos avanços da Tecnologia da Informação, que engloba informática e telecomunicações, não se limitando a processamento de dados, sistemas de informação e engenharia de software.

De acordo com Padoveze (2009) a Tecnologia da Informação envolve, além destes aspectos, também os humanos, administrativos e organizacionais, sem deixar de considerar os serviços, negócios, usuários e suas complexas relações.

A figura 8 mostra a evolução que vem tendo a Tecnologia da Informação partindo do surgimento do computador e do telefone ao longo do último século.

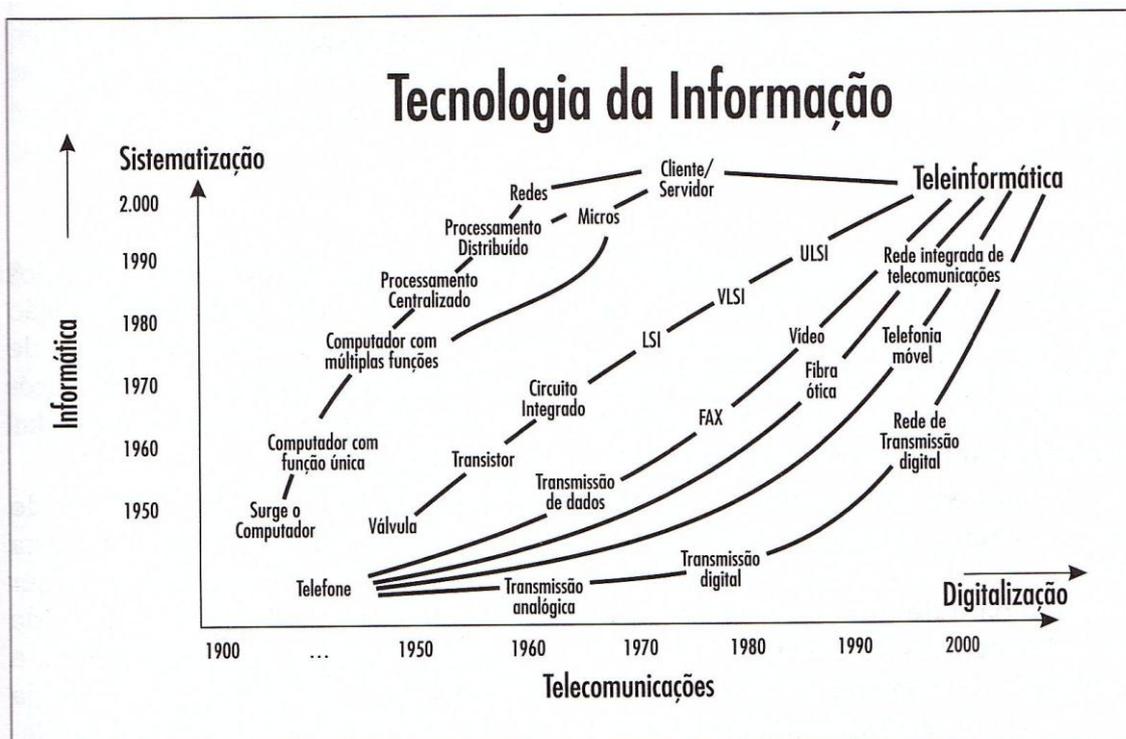


Figura 8 - Evolução da Tecnologia da Informação.

Fonte: Padoveze (2009, p. 31)

A Tecnologia da Informação (TI) pode ser conceituada como “todo conjunto tecnológico à disposição das empresas para efetivar seu subsistema de informação e suas operações.” (PADOVEZE, 2009, p.29).

Segundo o autor, a Tecnologia da Informação, por meio de seus recursos, permitiu a união e integração de todos os departamentos e funções das empresas, formando um único fluxo dinâmico de informações, dando uma visão geral a todos os processos de negócios.

Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Como uma resultante do enfoque sistêmico, o todo deve ser mais que soma das partes. (PADOVEZE, 2009, p.8).

Observa que a integração que havia nos sistemas tradicionais se dava por meio de *interfaces*, que se tratava de *sistemas pontes* que conectava um subsistema a outro, levando as informações desejáveis de um subsistema para o subsistema subsequente e apenas em um sentido, porém, não permitindo que **todas** as informações do subsistema anterior fiquem disponíveis aos usuários do sistema subsequente e nem que se movimentem de trás para frente, isto é, que informações manipuladas pelo sistema subsequente atualizem o subsistema anterior.

Estas concepções podem ser facilmente compreendidas analisando as figuras 09 e 10.

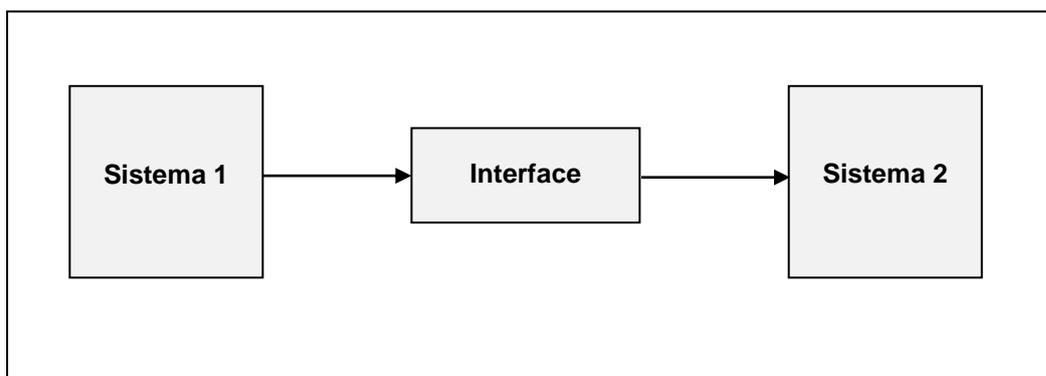


Figura 9 - Concepção de integração tradicional (interface).

Fonte: Padoveze (2009, p. 50)

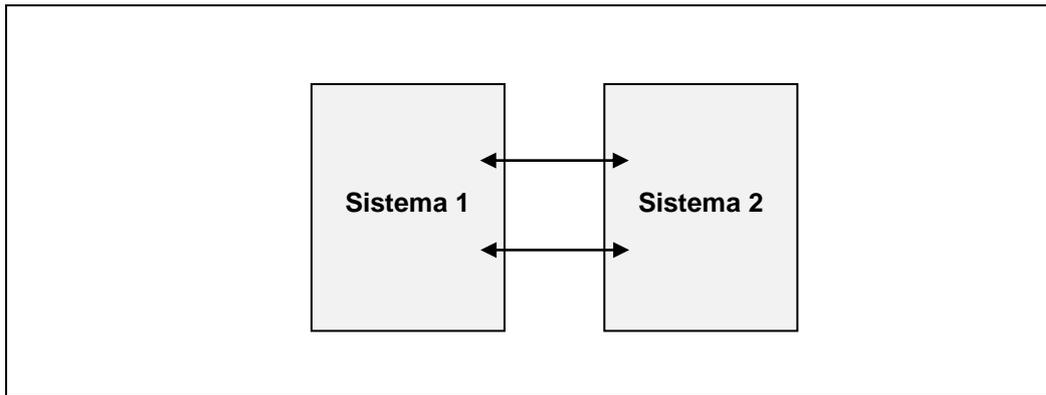


Figura 10 - Concepção moderna de integração (visão de fluxo).

Fonte: Padoveze (2009, p. 50)

A figura 11 considera um exemplo prático envolvendo o sistema de Contas a Pagar, o sistema de Tesouraria e o de Contabilidade e demonstra como esta união e integração, decorrentes dos avanços tecnológicos, contribuiriam para a racionalização de processos e a agilização das informações, pois os diversos departamentos e funções da empresa passaram a trabalhar com a mesma base de dados, o que evita retrabalhos e reconciliação de valores.

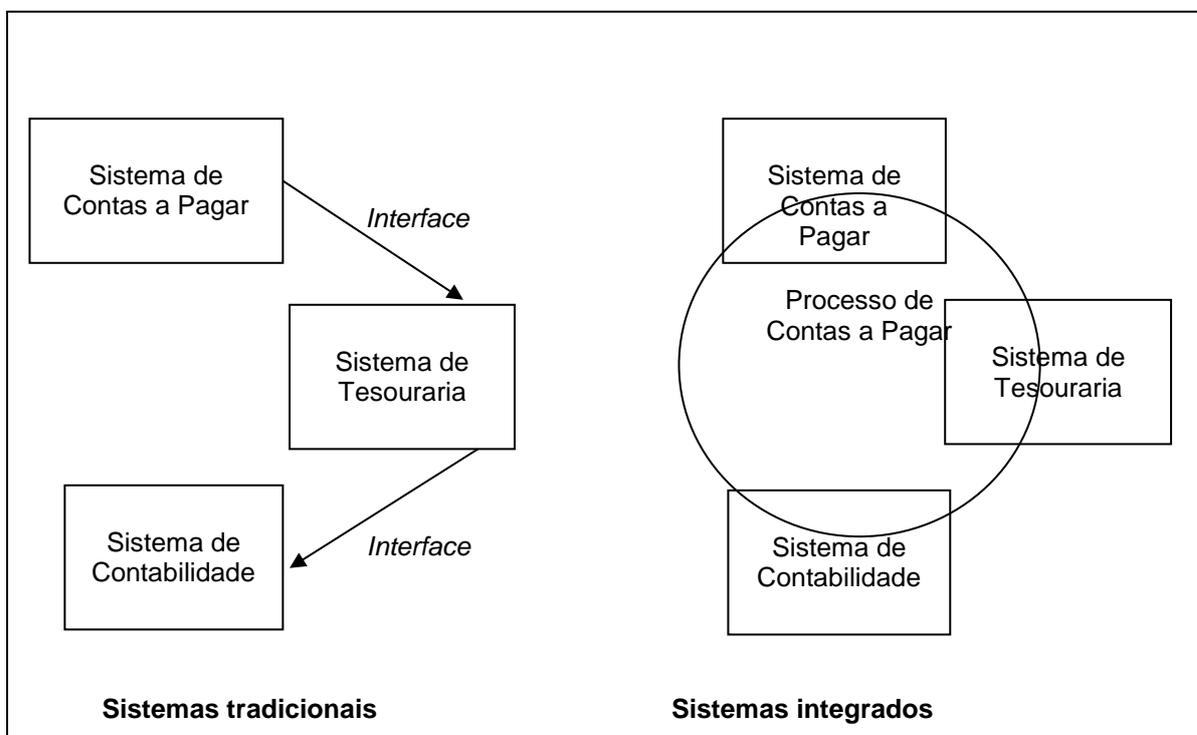


Figura 11 - Fluxo de dados entre os sistemas de controle.

Fonte Hoji (2007, p.412)

A área financeira das empresas tem tido notadamente muitas contribuições positivas vindas destes sistemas, como exemplo podemos citar as transações financeiras e outras operações feitas pela internet, transmissão de arquivos, assinaturas digitais, sem contar o tempo em que tudo isto é realizado, que alterou conceitos e estratégias que já estavam arraigados nas rotinas das empresas, por exemplo: o conceito de *float*.

3.2 Enterprise Resources Planning

Enterprise Resources Planning, ERP, é um sistema que, a partir de uma única base de dados, interliga todas as áreas funcionais e processos de uma empresa, como Finanças, Produção, Custos, Vendas, RH, etc., tudo isso em tempo real, inclusive alcançado nesta interligação, unidades e filiais em diferentes locais. (SOUZA e SACCOL, 2009).

Segundo os autores, o ERP é uma evolução dos sistemas MRP (*Material Requirement Planning*) I e II que calculava a necessidade de materiais em sistemas de manufatura e que na sua evolução de MRP I para MRP II passou a englobar o planejamento da produção, capacidade fabril, compras, etc., ou seja, gerenciar os recursos de manufatura. Com a integração de outros módulos ao MRP II, surgiu o conceito de *Enterprise Resource Planning* (ERP), que envolve o gerenciamento de recursos de toda a organização.

Explicam ainda a difusão rápida dos sistemas de ERP nos anos 90, especialmente em razão do *bug* do milênio¹, quando diversas empresas precisariam adaptar seus sistemas legados, adotaram o ERP como nova plataforma tecnológica, impondo a suas subsidiárias no mundo todo. Outro elemento que explica a difusão dos ERP, é o modismo criado em relação à ferramenta fomentado por fornecedores e implementadores do sistema.

Os sistemas ERP são, hoje em dia, mais conhecidos como Sige – Sistemas Integrados de Gestão Empresarial e estes sistemas têm uma abrangência que atende toda a empresa, dentro de um conceito de integração total, como pode ser demonstrado a partir da figura 12.

¹ Possíveis problemas nos sistemas e equipamentos de tecnologia de informação na passagem do ano 1999 para o ano 2000.

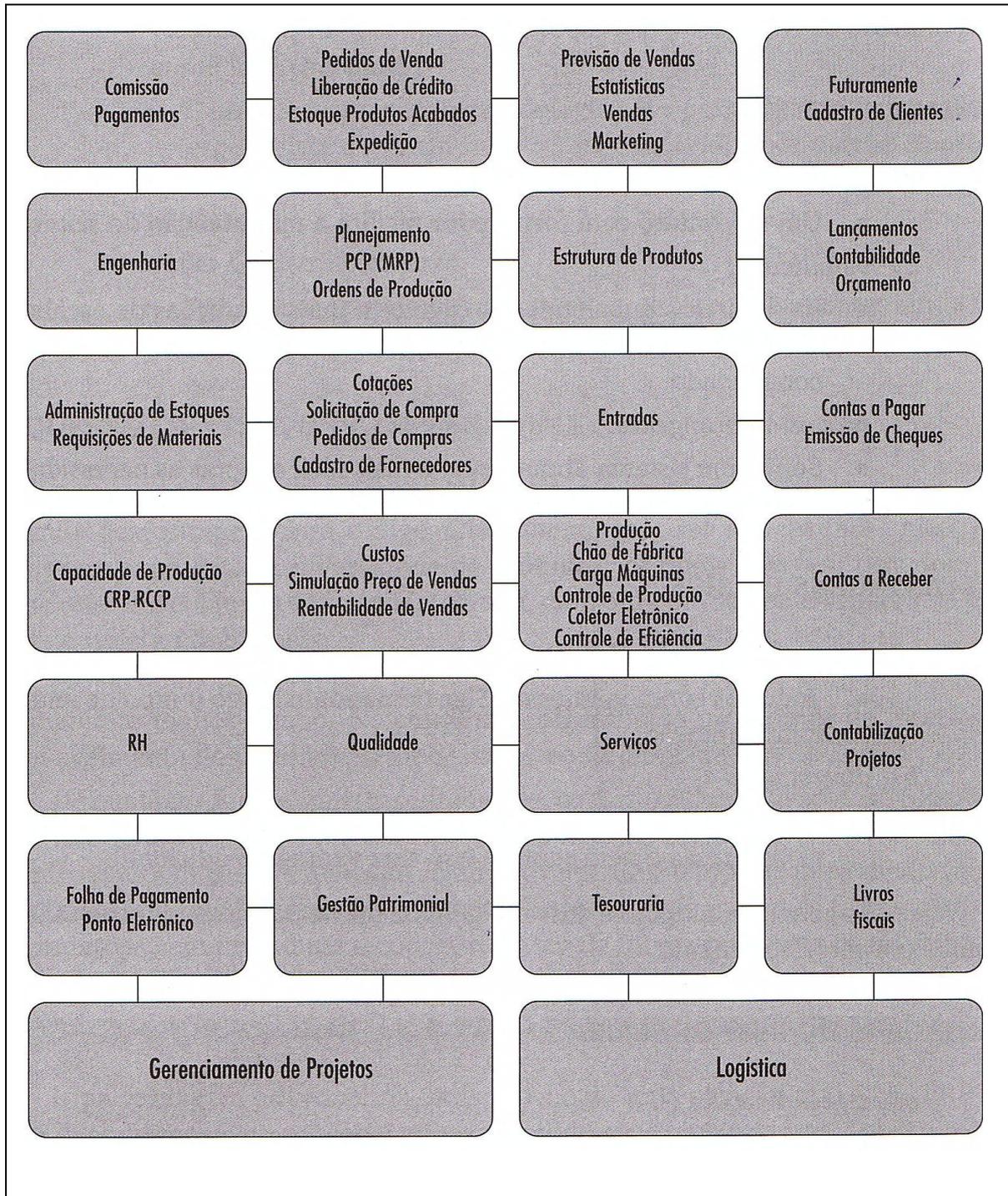


Figura 12 - Abrangência e subsistemas de um Sige.

Fonte: Padoveze (2009, p. 53)

Padoveze (2009) explica que, como a proposta do Sige, todos os subsistemas devem estar interligados integralmente por meio de banco de dados ou qualquer outro meio computacional que permita que os usuários tenham navegabilidade por toda a informação útil de apoio a decisão na empresa.

A empresa quando faz a opção por adotar um sistema integrado, Sige, precisa estar ciente que no “pacote” estão vantagens e desvantagens do produto.

No quadro 8 estão expostos os principais benefícios e desvantagens na utilização deste tipo de sistemas, com destaque para os benefícios: permitir uma visão mais integrada dos processos, maior agilidade e qualidade das informações geradas facilitando o processo de tomada de decisão, redução de retrabalho e maior controle interno.

As desvantagens que se pode destacar no quadro 8 são: o choque comportamental e cultural que a mudança do foco orientado para processos gera, causando muita resistência na sua implantação, dependência do fornecedor do pacote para manutenção e atualização e risco de perda do diferencial competitivo da empresa.

Padoveze (2009) aborda a existência dos *Sistemas Especialistas* ou *Best-of-breed*, que traduzindo ao pé da letra quer dizer o melhor da raça, que são softwares desenvolvidos com foco em determinada área operacional, sem a preocupação inicial com a integração e, geralmente, com alto grau de especialização, podendo ser considerado o melhor do mercado. Estes Sistemas Especialistas, unidos por interfaces, tem sido considerados como “módulos” de um sistema único integrado.

Segundo o autor, as vantagens e desvantagens de se adotar um Sige quando comparado com os Sistemas Especialistas são:

Vantagens do Sige: Contato com um só fornecedor facilita a manutenção, viabilidade de atualização pela condição de escala, por ser mais abrangente adapta melhor novos empreendimentos.

Desvantagens do Sige: Tempo de implantação muito longo, risco de perda de vantagem competitiva.

Vantagens do *Best-of-breed*: Maior competência pela especialização, menor tempo de implantação, flexibilidade para se adaptar às necessidades da empresa.

Desvantagens do *Best-of-breed*: as interfaces têm limitações no processo de integração.

Quadro 8 - Principais benefícios e desvantagens na utilização dos sistemas ERP.

Benefícios E Desvantagens do ERP
Impõe a visão integrada dos processos organizacionais; cada setor passa a compreender melhor a repercussão de seu papel nas operações da organização em sua totalidade.	↔	A utilização do ERP por si só não torna uma empresa verdadeiramente integrada. Da mesma forma, para que ela se torne orientada para processos será necessária uma mudança de ordem cultural e, principalmente, comportamental. Algumas empresas não possuem um histórico, cultura e clima internos que permitam a adoção dessa atitude, enquanto em outras empresas o ERP simplesmente contribuirá para operacionalizar uma postura já adotada.
Possibilita a criação de uma plataforma única para integração e a expansão da empresa, interligando unidades organizacionais e subsidiárias em diferentes locais.	↔	O sistema muitas vezes é imposto às diferentes unidades organizacionais ou subsidiárias, o que aumenta a resistência à mudanças.
Aumenta a importância atribuída à qualidade dos dados inseridos no sistema pela interdependência entre processos.	↔	Novamente, essa mudança exigirá outras, de ordem comportamental e cultural, as quais nem todas as empresas serão capazes de realizar.
Foco na atividade principal da empresa e na atualização tecnológica permanente por conta do fornecedor do pacote.	↔	Dependência de fornecedor do pacote, uma vez que a empresa não domina essa tecnologia. Da mesma forma que a empresa não controla os custos e a velocidade de atualização da tecnologia.
Ganho de escala no uso de software.	↔	Abandonar antigos sistemas feitos sob medida de acordo com as necessidades da organização e ter que se ajustar ao pacote, que nem sempre disponibiliza os dados e relatórios de acordo com as necessidades específicas da empresa. Isso envolve tempo muito grande de aprendizagem do novo sistema e possibilidade de perda de alguns recursos importantes.
Adoção de padrões de negócios e de dados, baseados em boas práticas utilizadas por outras empresas.	↔	O redesenho de processos e padrões impostos pelo sistema pode gerar perda de práticas específicas da empresa que ofereciam bons resultados, gerando desmotivação interna. A adoção de <i>best practices</i> aumenta o grau de imitação e padronização entre as empresa de um segmento.
A solução de sistema de informações para processos internos pode ser única em toda a organização, evitando a existência de vários sistemas isolados.	↔	Qualquer dado que seja incorretamente registrado no sistema (exemplo: pedido de vendas) repercutirá em todos os demais processos que vem na sequência; um módulo indisponível afetará todos os demais. Se o sistema parar, param todas as operações da empresa.
Informação em tempo real, o que facilita o processo de tomada de decisão.	↔	A disponibilidade e o volume de informações no sistema são grandes. Contudo, a geração de todos os relatórios gerenciais customizados não é um processo fácil em boa parte dos pacotes hoje disponíveis. É preciso capacitação e tempo por parte dos usuários para que se possa usufruir de fato das possibilidades que o sistema oferece.
Redução de retrabalho e redundância de dados, redução de custos com pessoal.	↔	Cortes de pessoal, o que gera problema social.
Maior controle sobre as operações da empresa; o sistema permite rastrear onde ocorrem os erros e quem são os responsáveis.	↔	Excesso de controle sobre as pessoas, que aumenta a resistência à mudança e pode gerar desmotivação.

Fonte: Souza e Saccol (2009, p. 329)

3.3 Planilhas Eletrônicas

No universo de ferramentas tecnológicas disponíveis, mais especificamente nos estudos de cálculos financeiros, aplicados nos mais diversos setores da economia globalizada, não poderíamos deixar de abordar as planilhas eletrônicas, consagradas pelo aplicativo Excel.

Segundo Vannucci (2001) o surgimento destas planilhas eletrônicas significou um grande avanço nas ferramentas oferecidas através do microcomputador, principalmente em relação às funções financeiras que permite a realização dos mais variados cálculos.

Desde 1987, ano de lançamento da primeira versão para plataforma Windows, conforme Moraz (2005) o Microsoft Excel está em constante melhoramento da interface e desempenho das ferramentas existentes e acrescentando cada vez mais recursos.

Wernke (2008) afirma que as planilhas eletrônicas Excel são bastante disseminadas no ambiente administrativo e facilitam atividades empresariais que envolvam cálculos e elaboração de relatórios ou gráficos de análise.

4 ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas com os tesoureiros de empresas da região de Piracicaba com o objetivo de conhecer *in loco* as atividades, práticas e procedimentos, habituais e comparar com a literatura atual, identificando se o conteúdo abordado é pertinente com estas práticas.

Para que as entrevistas atingissem esse objetivo, foi elaborada uma relação de quarenta questões, aplicadas diretamente aos tesoureiros ou responsáveis financeiros destas empresas, que foram respondidas em entrevistas feitas em visitas à própria empresa.

Dentre as empresas convidadas a participar deste trabalho disponibilizaram-se a Raízen Energia S.A., Indústrias Romi S.A. e Viação Santa Cruz S.A. Os questionários com as respectivas respostas das entrevistas estão anexos ao trabalho.

4.1 Empresa Raízen

Empresa criada a partir da **junção de negócios de Shell e Cosan**, a **Raízen**, é, em 2013, a **quinta maior empresa em faturamento e a principal fabricante de etanol de cana-de-açúcar do Brasil**.

Com cerca de 40 mil funcionários esta empresa, destaca-se como uma das mais competitivas empresas de energia do mundo com a produção de cerca de dois bilhões de litros do biocombustível por ano em suas 24 unidades de produção.

Sua atuação inclui ainda a produção de quatro milhões de toneladas de açúcar e a comercialização de 1,5 milhão de MWh de energia elétrica anualmente.

No segmento de distribuição de combustíveis, a **Raízen** possui ampla penetração no território nacional com 4.700 postos Shell, presença em 54 aeroportos e operações em 57 terminais, além de 700 lojas de conveniência.

Em entrevista com o tesoureiro, pôde-se conhecer um pouco sobre as atividades da tesouraria desta empresa.

A tesouraria é um departamento da empresa subordinado à Diretoria Financeira, assim como os departamentos de controladoria, contabilidade e tributos, conforme demonstrado na figura 13.

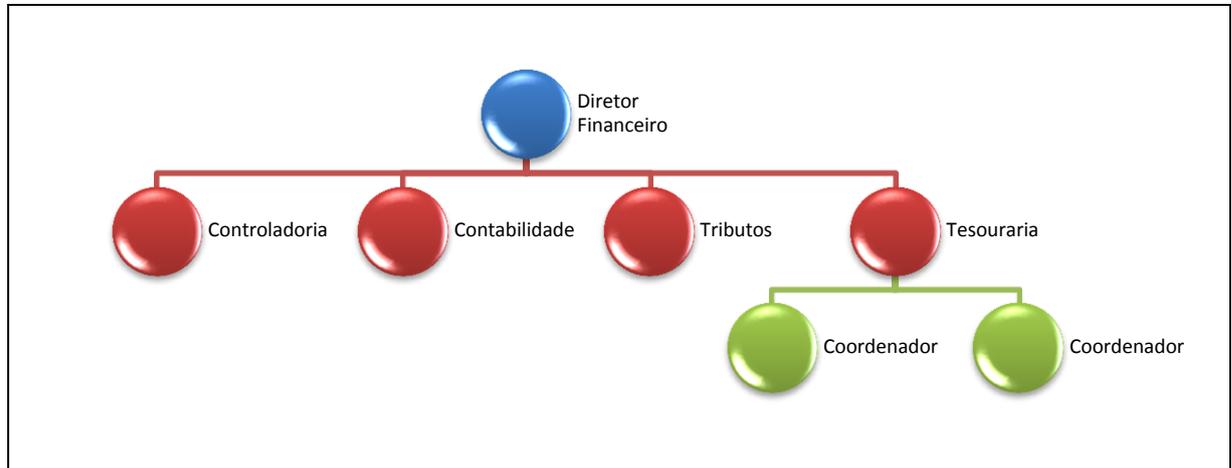


Figura 13 - Representação gráfica do organograma da Raízen.

Fonte: elaboração própria.

O modelo de gestão da empresa está em sintonia com os modelos modernos de gestão, tratando todos os funcionários como empreendedores. Cada departamento da empresa “vende” seu “produto” para os demais departamentos, conforme a necessidade, gerando a receita do departamento, que será utilizada para arcar com as despesas de espaço (o departamento “paga” para a empresa a área que ocupa dentro da empresa em x reais por m²), compra de serviços e informações de outros departamentos da empresa necessários para realização de suas atividades, salários dos funcionários do departamento, treinamentos para a equipe, etc.

Esta forma de gerenciar cria um ambiente bastante competitivo e motivador, pois seus colaboradores assumem como meta a otimização dos recursos disponíveis, pois prestam conta dele para a empresa, do tempo, investindo em eficiência para redução de desperdícios, inclusive com interesse em metas pessoais, já que são avaliados e pontuados continuamente, determinando o valor de sua remuneração, já que parte dos salários dos funcionários é variável, lastreada no resultado destas avaliações.

Todas as áreas da empresa elaboram manuais com os planos de trabalho a fim de normatizar e delimitar as responsabilidades e funções de cada departamento, delimitando a ação de cada um dentro das áreas.

De acordo com o plano de trabalho da empresa, a tesouraria tem como principais responsabilidades:

- Administrar o caixa da companhia e riscos de mercado visando suportar as transações financeiras desde a etapa da negociação até a transferência do resultado à contabilidade.
- Gerar e prover informações seguras aos gestores, atuando de forma proativa, como suporte a eles e influenciando a administração de maneira simples e objetiva no processo de tomada de decisão.

Para enfrentar os desafios de suas responsabilidades, definiu-se como funções para o departamento:

- Aplicações, resgates e captações de recursos;
- Derivativos (cambiais);
- Garantias Financeiras (cartas de fiança / crédito, seguros);
- Operações de Câmbio (recebimentos / pagamentos)
- Seguros
- Reconciliações
- Contabilizações...

Área de abrangência do Plano de Trabalho da Tesouraria é global, influenciando todas as demais áreas da companhia. Considerando-se as particularidades das atividades exercidas, seja direta ou indiretamente.

Exemplos:

- RH (Recursos Humanos): Provisão de contas correntes.
- Tributário: Garantias financeiras.
- Contabilidade: finalização de todos e quaisquer processos.
- Contas a Receber: conciliações.
- Suprimentos: Operações estruturadas – FINAME (Financiamento de Máquinas e Equipamentos).
- Jurídico: Garantias financeiras.

São atividades desempenhadas pela tesouraria:

- Conta Corrente Bancária: Abertura, manutenção e encerramento.
- Manutenção de Cadastro nos Bancos: Documentos Societários, Procurações, Cartões de Assinaturas, Fichas Cadastrais.
- Produtos Bancários, Formalização de Contratos e Implantação de produtos bancários disponibilizados pelos bancos (via Internet *Banking*);
- Conciliações Bancárias: Elaboração de processo diário de conciliações de contas correntes e respectivas transitórias
- Lançamentos Manuais: Operações estruturadas
- Fluxo de Caixa (Diário): Movimentação de Recursos - Processo desde a captura de valores a serem movimentados até a devida contabilização do que foi movimentado.
- Fluxo de Caixa (Projetado): Elaboração / acompanhamento / revisão semanal
- Aplicações / Resgates de Recursos, Controles (atualizações / provisões / contabilizações) e apuração de rentabilidade do Fundo RP BTG Pactual (tipo de Fundo de Investimento em Renda fixa de crédito privado, administrado pela empresa BTG Pactual, mantido pela empresa Raízen), somente para Downstream (Um dos três setores da estrutura da cadeia de petróleo: upstream, midstream e downstream²).
- Captações: Formalização de operações (controle / contabilizações).
- Endividamento: controle geral (atualizações / provisões / pagamentos / contabilizações)
- Atualização de Mútuos e Gestão de Recursos: Cálculos dos juros e IOF (Imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativas a títulos ou valores mobiliários);
- Índices Financeiros – Registro de índices financeiros diversos nas bases do SAP/Intranet.
- Operações de Câmbio – Formalização de todo o processo (Câmbio pronto e/ou Captações externas), Baixa de Notas Fiscais de exportações e Contabilizações, Pagamento em moedas externas via OffShore's (entidade situada no exterior, sujeita a um regime legal diferente, "extraterritorial" em relação ao país de

² *Upstream* engloba as atividades de busca, identificação e localização das fontes de óleo e o transporte deste óleo extraído até as refinarias. *Midstream* é a fase em que as matérias-primas são transformadas em produtos prontos para uso específico. *Downstream* é a parte logística, ou seja, o transporte dos produtos da refinaria até os locais de consumo.

- domicílio de seus associados) e/ou operações de câmbio. Interface com o tributário em operações que demandam recolhimento de impostos
- RDE’S – BACEN (Registros Declaratórios Eletrônicos do Banco Central) e ROF’S (Registro de Operações Financeiras, para regularização de operações de investimentos em participações societárias ou de meros empréstimos): Criação e manutenção.
 - Derivativos – Controle de liquidações de NDFs (*Non Deliverable Forward*, ou seja, Contrato a Termo de Moedas), BM&F (Bolsa de Mercados e Futuros), Swaps (definido no capítulo 2 deste trabalho) e Travas Cambiais, Pagamento e recebimento de ajustes e margens.
 - Garantias Financeiras – Contratação de Cartas de Fianças e cartas de crédito
 - Cartas de Fianças:
 - Cotações
 - Controle (atualizações / provisões / contabilizações / cobranças)
 - Cartas de Crédito:
 - Controle da contratação até a liquidação
 - Saldos Bancários – Elaboração de demonstrativo diário
 - Seguros – Cotações / Contratação, Controle de apólices / Pagamentos de Prêmios, Sinistros (resolução);
 - Aprovações Sistêmicas - Contábeis, Requisição de Compras, Internet *banking* (Movimentação de recursos);
 - Assinaturas – Borderôs, cheques, contratos diversos (fianças, Finame, câmbio e etc), correspondências e protocolos.
 - Participação em projetos de melhorias nos diversos sistemas utilizados pela Tesouraria e Participação em novos projetos.
 - Relatórios de Performances – Exposição a Contrapartes
 - *Cash management* (gestão do caixa);
 - Aplicações Financeiras;
 - Dívidas;
 - Fianças;
 - Opex (*Operational Expenditure*, despesas operacionais);
 - Operações Externas

- Covenants (são cláusulas contratuais de títulos de dívida, que protegem o interesse do credor): Controle dos “covenants” dos empréstimos e divulgação aos respectivos credores;
- Assuntos Gerais – Reuniões, arquivos, esclarecimentos de dúvidas, treinamentos a novos integrantes da equipe, deslocamento a outras localidades quando de novas aquisições, cálculos eventuais para apoio de diversas áreas, monitoramento de contas correntes vinculadas a projetos, levantamento de informações e documentos;
- Auditorias (Atendimento) – Interna, Externa, SOX (Lei Responsabilidade Fiscal americana promulgada em 30/06/2002 pelos Senadores Paul **Sarbanes** e Michael **Oxley** envolvendo as empresas que possuem capitais abertos e ações na Bolsa de NY e Nasdaq, que visa garantir a transparência na gestão financeira das organizações, credibilidade na contabilidade, auditoria e a segurança das informações para que sejam realmente confiáveis).

Para o cumprimento eficaz deste *roll* de atividades a empresa lança mão de práticas e procedimentos em sua rotina.

Em relação à administração do caixa, a tesouraria adota controle baseado em orçamento anual, com projeção para os próximos cinco anos e fluxo de caixa anual revisado semestralmente e outro fluxo diário previsto para noventa dias revisado diariamente. A principal responsabilidade da tesouraria é suportar o valor orçado.

A tesouraria mantém um mínimo de caixa para garantir o perfeito funcionamento das operações da empresa. Para garantir um rendimento deste saldo e ainda manter uma disponibilidade imediata a empresa aplica em um fundo de investimento, próprio da empresa, administrado por instituição financeira criteriosamente escolhida.

A empresa não divulga a técnica utilizada para conhecer este valor, apenas explica que este saldo mínimo deve atender às operações da empresa por um período de seis meses e que considera vários fatores, mencionando entre eles o custo de oportunidade e a necessidade.

Sobras de caixa são investidas, além do fundo de investimento exclusivo da empresa, mantido em instituição financeira, a empresa tem cultura de investir na aquisição de outras empresas.

Pela administração da empresa, saída de caixa repentina não existe em suas atividades. Assim, este saldo de Caixa Mínimo que a empresa mantém tem a finalidade de suprir eventuais faltas de liquidez, sempre previstas através de orçamento e fluxo de caixa.

A empresa utiliza plano orçamentário anual, revisado semestralmente e fluxo de caixa diário para 90 dias.

Quando se trata de investimentos em oportunidades de negócios, a empresa utiliza negociação de ações, parcerias com outras empresas/instituições financeiras e empréstimos bancários, além de captação de investidores que é feita por unidades de negócios criadas especialmente para captar novos investidores.

Quando trata-se de contas cambiais, as rotinas se processam de forma natural como as demais rotinas, pois as negociações são feitas através de Trade da própria empresa localizada na Holanda e outros procedimentos são executados por bancos comerciais.

Dentre as atividades, algo inusitado chama a atenção, que é o fato de a administração das contas a receber não fazer parte das rotinas da tesouraria.

Na Raízen a administração das contas a receber é atividade da área comercial da empresa, que define sobre a concessão de crédito, os critérios utilizados pela empresa para essa concessão de crédito ao cliente (no que se refere a prazo e valores), além de cuidar das baixas e cobrança das inadimplências.

O mesmo não acontece com a administração de contas a pagar que, esta sim, é atividade da tesouraria.

De acordo com o porte da empresa e o poder de negociação que a empresa tem frente aos seus fornecedores, na maioria produtores de cana-de-açúcar, o prazo para pagamento fica a critério da empresa que tem o benefício de estipulá-los em datas convenientes ao seu fluxo de caixa. Existe um limite nesta negociação, que é disciplinado e normatizado pela legislação, prazo médio de 40 dias.

Assim o departamento de compras, no momento de negociar com os fornecedores, vai cumprir com os preços, prazos e quantidades já determinados pela empresa no orçamento anual. E assim decorre para todas as demais atividades da empresa que trabalha com base no orçamento.

Para compor o orçamento, cada departamento apresenta orçamento da sua área, com previsão de quanto terão de receitas de seus serviços e quais serão seus dispêndios para o próximo ano. Da união de todos os orçamentos é gerado um orçamento anual para a empresa e este é projetado para os próximos cinco anos.

O orçamento anual é revisado semestralmente e atualizado para o próximo quinquênio.

O quanto mais próximo da realidade for elaborado o orçamento terá reflexo na pontuação resultante da avaliação individual dos funcionários e os custos inerentes das diferenças serão computados nas despesas do departamento. Por exemplo: Se o departamento orçou gastos na ordem de um milhão de reais e ao final do período realizou gastos efetivos na ordem de R\$ 700.000, é interpretado pela empresa em desperdício de recurso, pois o valor de R\$ 300.000 teria ficado ocioso por uma falha na previsão do departamento, sendo os juros não ganhos por falta de investimento, cobrados do departamento.

Desta forma lastreia a responsabilidade e o compromisso dos departamentos com os recursos da empresa.

Para obter este nível de controle e integração dos departamentos a empresa conta com tecnologia de ponta no que se referem *softwares* integrados de gestão: o SAP.

A empresa investiu nesta tecnologia e adotou todos os módulos disponíveis pelo sistema SAP para integração da informação entre os diversos departamentos, inclusive na contratação de outros *softwares* especialistas que “interfaceiam” o SAP.

Na área financeira foram adotados sistemas especialistas que atende aos diversos departamentos da área. Por exemplo, o Master Saf, especialista na legislação tributária brasileira, o Cognos, especialista em orçamentos e projeção de Fluxo de Caixa, o TRM, especialista em gerenciamento de risco, o Capex, especialista em análise de investimento. Além das planilhas eletrônicas, Excel, largamente utilizadas

para cálculos de juros, amortização e valor principal de transações financeiras e contratos, que também tem interface com o SAP, abastecendo as informações que estão integradas na empresa. Todos estes *softwares* absorvem as práticas e procedimentos pertinentes à tesouraria.

Sem características financeiras, mas tão atuante quanto aos demais *softwares* citados a empresa utiliza também para toda a empresa o sistema KPI, que calcula o índice de desempenho individual, isto é, avalia a performance de cada indivíduo, atribuindo um índice utilizado no cálculo da remuneração variável do funcionário.

Para termos noção do quanto a tecnologia contribui e de que forma ela altera a rotina das práticas e procedimentos da tesouraria, imaginemos quantos funcionários a tesouraria necessitaria para controlar as 150 contas correntes, aproximadamente, para manter seus saldos positivos, porém sem excedentes, tratando-se de uma tarefa que obrigatoriamente necessita de rotina diária.

O sistema SAP diariamente aplica a rotina de auto conectar-se com os sites dos bancos, através da internet, acessa os extratos e promove a conciliação bancária de todas as 150 contas, inclusive transferindo os saldos entre as contas, a fim de mantê-las todas com saldos positivos, porém sem excedentes. Caso haja saldos excedentes, este saldo é automaticamente transferido para a conta do fundo de investimento exclusivo da empresa. No caso de falta de recursos, o resgate é feito da aplicação de transferidos para as contas correntes que estão com saldos negativos. Esse procedimento é conhecido como *Cash Pooling*.

Essas rotinas automatizadas incluem, emissão de cheques, boletos de pagamento e cobrança, borderôs, pagamentos através de transferências bancárias (DOC e TED), transferência entre contas da empresa, folha de pagamento, emissão de holerites, pagamento de tributos, encargos trabalhistas, etc.

4.2 Empresa Romi

Fundada em 1930, em Santa Bárbara d'Oeste-SP, Brasil, a partir de uma oficina de reparo de automóveis, **Indústrias Romi S.A.** é hoje uma empresa de renome internacional, cujos produtos e serviços são consumidos tanto no mercado nacional quanto no mercado externo, exportados para todos os continentes e utilizados pelos mais variados setores da indústria, dentre outros, fabricantes e fornecedoras da

cadeia automobilística, bens de consumo em geral, máquinas e implementos agrícolas e máquinas e equipamentos industriais.

Os negócios da Romi são compostos dos seguintes produtos: Máquinas-Ferramenta (máquinas e equipamentos para trabalhar metal por arranque de cavaco), notadamente Centros de Torneamento, Tornos CNC, Tornos Convencionais, Centros de Usinagem e Mandrilhadoras, Máquinas para Plásticos (máquinas e equipamentos para moldar plástico por injeção e por sopro); Peças de ferro fundido cinzento, nodular e vermicular, fornecidas brutas ou usinadas.

A Romi possui grande número de patentes de invenções, e investe anualmente em torno de 4% de sua receita anual líquida consolidada em pesquisa e desenvolvimento.

As instalações fabris da Romi estão distribuídas em duas localidades: em Santa Bárbara d'Oeste-SP, a cerca de 130 km de distância da Capital do Estado, e em Grugliasco e Pont Canavese, na região de Turim, Itália.

A comercialização dos produtos ROMI é realizada diretamente pela empresa no mercado interno e no mercado externo através de uma rede de distribuidores sediados em todos os continentes, além das subsidiárias de comercialização e serviços localizadas nos EUA, na Itália, Alemanha, Inglaterra, Espanha e França, criadas com a finalidade de fortalecer, ainda mais, a sua posição nos mercados externos.

Na sua forma de gestão a Indústria Romi tem perfil conservador e maduro na tomada de decisões, principalmente em relação a suas finanças.

Na forma como está estruturada a empresa, é no departamento de Planejamento Financeiro que se desenvolvem as atividades de tesouraria.

O departamento conta com um chefe e cinco funcionários que assistem as funções da tesouraria, planejamento financeiro, exportação e operações internacionais e câmbio. O departamento responde a um Gerente Financeiro subordinado a Diretoria Financeira e de *Supply Chain* (cadeia de suprimentos).

A função principal da tesouraria é administrar o Caixa da empresa e de suas subsidiárias nacionais e estrangeiras, com a responsabilidade de administrar todas

as contas correntes, para que não falte, nem sobre recursos (sem aplicar) e fazer a previsão de curto e longo prazo, mais próxima possível da realidade.

A rotina diária de atividades desenvolvidas pela tesouraria pode ser resumida em:

- Conciliação bancária (extratos contas correntes) do dia anterior;
- Previsões de entradas e saídas do dia;
- Cobrir as contas e aplicar ou resgatar recursos (se necessário).
- Atualizar, diariamente a previsão de curto prazo.

Porém a tesouraria ainda acumula outras atividades em sua rotina, semanal, mensal, anual ou esporádica, que incluem:

- Acertos de lançamentos no fluxo de caixa;
- Atualização de planilhas de controles de aplicações financeiras;
- Acompanhamento e correções da previsão de longo prazo; e
- Acompanhamento e análise dos Caixas das subsidiárias nacionais e estrangeiras.
- Envio de toda a documentação e lotes para a Controladoria, para o encerramento de mês.
- Relatórios de prestação de informações e Controle das Cartas de Circularização aos Bancos para a Auditoria Externa.

O objetivo principal do trabalho da tesouraria é garantir o recurso necessário para a continuidade das operações da empresa e encara como objetivo secundário a aplicação dos excedentes de caixa. Mas nem por isso descuida destas sobras, que, se existem, são aplicadas diariamente.

O tratamento da empresa para estes excessos de liquidez é disciplinado por uma Política de Aplicações Financeiras, aprovada pela Diretoria e Presidência, que demonstra quais aplicações podem ser feitas e em quais Bancos, e até que valores. A empresa tem adotado aplicações conservadoras distribuídas em diversos bancos, preferencialmente em CDB e Debentures compromissada.

A empresa mantém um saldo de Caixa mínimo, que é definido baseado na movimentação financeira histórica da empresa, considerando o “pico” de maior desembolso no mês para definição do valor e tempo definido pelo prazo médio para se conquistar uma captação de recursos no mercado com custo ideal para a empresa.

Estabeleceu-se então um caixa mínimo que atenda a demanda da empresa por um prazo de 90 dias em virtude de ter optado, quando necessita de captação de

recursos no mercado financeiro, pelos recursos do BNDES (banco nacional de desenvolvimento social).

Para suprir o caixa da empresa, no caso de falta de liquidez para saídas de caixa repentinas e/ou programadas, a Romi adota as Contas Garantidas, com os Bancos com maior movimentação financeira. Porém, para não incorrer custos financeiros da utilização deste recurso, a tesouraria utiliza esses limites durante o dia, para transferências entre contas. Porém, nunca as utiliza de um dia para o outro.

Se houver necessidade do aporte deste recurso de um dia para o outro para cobrir o saldo de caixa, a empresa resgata de suas aplicações financeiras, que são estrategicamente coordenadas, com relação aos vencimentos, para que em qualquer período do mês, tenha uma aplicação com vencimento ideal para resgates.

Para isso, é muito importante ter conhecimento de todas as saídas previstas no Caixa diariamente. Mas a empresa garante que é muito difícil ter saídas repentinas, e que, se acontecem, os saldos mínimos deixados nas contas, devem cobri-las.

O controle é feito através de previsão financeira de curto e longo prazo, com o recebimento de informações de diversos setores da empresa (previsão de faturamento, de compras, de investimento, etc.), análise do histórico, etc.

No caso das contas cambiais, as subsidiárias estrangeiras têm seus Caixas administrados individualmente (cada uma em seu país), com o acompanhamento e análise pelo Brasil, feitos através de planilhas eletrônicas e disponibilizando as informações para o planejamento.

Mesmo quando alguma transação financeira necessita ser feita pelo Brasil, é utilizado um sistema, desenvolvido pelos bancos, que permite a administração de contas correntes no exterior, inclusive com a possibilidade de pagamentos eletrônicos.

A empresa reconhece que o gerenciamento dos recursos líquidos nos tempos atuais não conta com técnicas financeiras milagrosas e que para manter um saldo de caixa mínimo disponível que garanta o cumprimento de suas obrigações, é necessário eficácia de todas as operações da empresa e maior competitividade.

No caso da Romi está sendo implantando modelos de gestão de produção com a intenção de diminuição do *lead time* dos produtos e aplicação do consagrado sistema *just-in-time* para redução dos níveis de estoque, garantindo redução na imobilização de recursos líquidos.

Em relação às contas a receber, a concessão de crédito da empresa não é função da tesouraria, e sim do DCCF - Departamento de Crédito, Cobrança e Financiamentos, o qual possui outro Gerente, outros chefes e outros funcionários, porém, responde à mesma Diretoria Financeira e *Supply Chain*.

A análise é bastante rigorosa, principalmente por serem concessões de valores altos e por prazos longos (em média três anos), financiados pela própria Romi.

Os critérios para a concessão passam por análise de crédito do cliente, mediante envio de Balanços, Demonstrações de Resultados, histórico de pagamentos, e outros documentos que possam ser solicitados. Em alguns casos, também são feitas visitas aos clientes. As aprovações seguem uma hierarquia, Gerente, Diretoria ou a Presidência da empresa, de acordo com uma escala de valores.

Os prazos de vendas também são definidos pela Diretoria Financeira e Presidência da Diretoria, de forma a melhor atender às necessidades de caixa e de acordo com as linhas de financiamentos que o mercado oferece.

Os recebíveis de uma empresa também impactam na obtenção de recurso líquidos, assim, outra opção da empresa para aumentar a liquidez foi mudar a política de concessão de crédito, que tem buscado alternativas de financiamento ao cliente, sem mexer em seu prazo de pagamento, através de linhas de crédito do BNDES.

Quanto aos créditos com fornecedores de matérias-primas, a empresa procura unificar a condição de pagamento, sempre buscando os maiores prazos possíveis, mas depende da negociação entre as partes.

Como o departamento de compras está subordinado a mesma diretoria da tesouraria, este fato contribui para o acolhimento de orientação sobre eventuais necessidades de alongamento dos prazos para adequação do fluxo de caixa, para que sejam negociados com os fornecedores novos prazos, procurando fazê-los sem a inclusão de custos financeiros, ou que estes não afetem o valor da mercadoria.

Para máquinas e componentes, a empresa utiliza os financiamentos oferecidos dentro das linhas de crédito do BNDES.

Para a integração dos demais departamentos da empresa, investiu-se em sistema integrado de gerenciamento empresarial: o Oracle.

A empresa utiliza diversos módulos. Para a Tesouraria, é utilizado o sistema parceiro da Oracle, chamado XRT (Sage).

O XRT operacionaliza a maioria das atividades da tesouraria, por exemplo: cálculo dos juros e amortizações, controle das aplicações financeiras, conciliação bancária e fluxo de caixa. O controle de contas a receber e a pagar, é operacionalizado pelo próprio Oracle.

A automatização destes *softwares* e a interface entre eles são completas. Por exemplo, o sistema promove automaticamente a conciliação bancária entrando em contato com o extrato da conta corrente da empresa no banco via internet.

Esta troca de dados através de interface entre os sistemas XRT e o sistema do banco também atende as rotinas de transferência entre contas, folha de pagamento, emissão de holerites, boletos de pagamento e cobrança, borderôs, pagamentos através de DOC/TED, pagamento de tributos.

O controle de fluxo de caixa na empresa também é feito automaticamente pelo sistema XRT de acordo com os dados de contas a receber e a pagar migrados através de interface com o sistema Oracle, diariamente.

4.3 Grupo Santa Cruz Transportes

Na década de 50, dava início o primeiro sistema de transporte coletivo sobre rodas na baixa mogiana, transportando 14 estudantes entre Conchal e Mogi Mirim, marcando a história do que viria a ser a Santa Cruz.

Tempo de ruas e estradas de terra, de trabalho árduo e muita determinação, mas acreditando no potencial econômico da região, resolveu investir também no transporte de funcionários para as indústrias, no turismo e no transporte coletivo urbano. Em 1958 foi constituída a Viação Santa Cruz, que logo ampliou seus horizontes em toda a região.

A década de 70 marcou o início dos investimentos em transporte para outros municípios do interior dos estados de São Paulo e Minas Gerais se solidificando e conquistando clientes em todo o interior paulista e mineiro nos anos seguintes.

Hoje o Grupo tem sua sede em Mogi Guaçu, mas conta com várias unidades de negócios espalhados em 120 cidades brasileiras, sendo guichês rodoviários, revenda de ônibus novos e usados. Tem um faturamento de 317 milhões e tudo isso com a colaboração de 2.423 funcionários.

De acordo com o organograma da empresa a tesouraria é uma função subordinada ao Coordenador Financeiro, que conta com vinte profissionais na sua equipe, responsáveis também pelas funções de contas a pagar, contas a receber e inspetoria financeira, subordinados a Diretoria de Planejamento e Finanças.

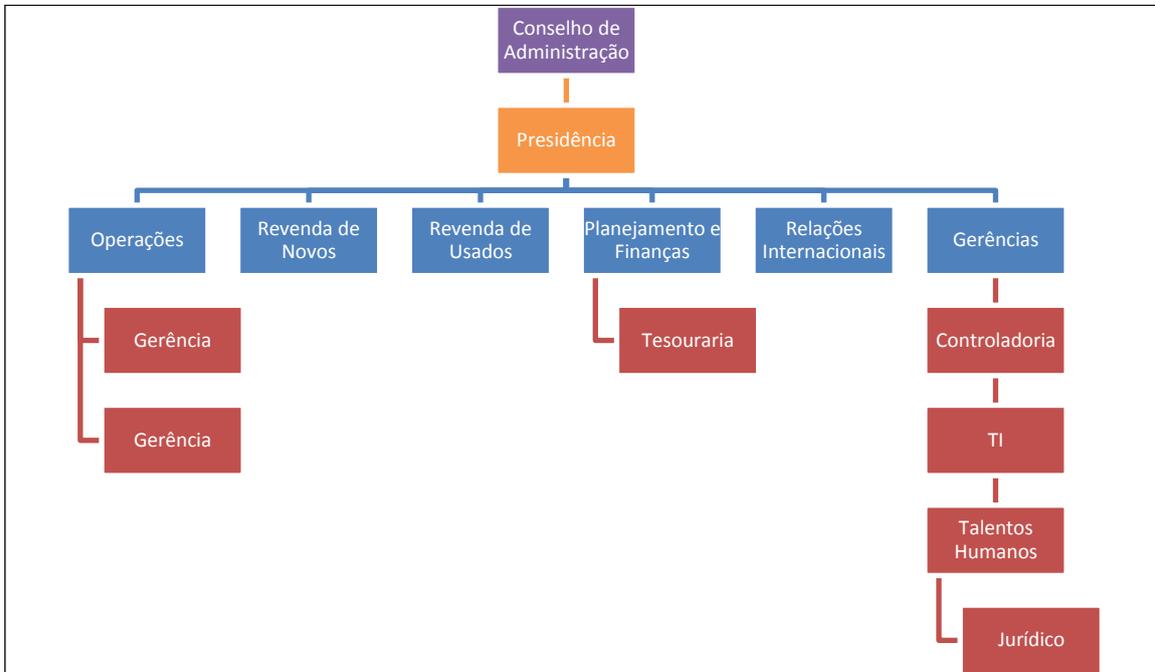


Figura 14 - Representação gráfica do organograma da Viação Santa Cruz.

Fonte: elaboração própria.

A tesouraria da empresa Santa Cruz é responsável por salvaguardar os recursos financeiros e sua principal função é manter o controle das contas a pagar, contas a receber, saldos bancários de contas correntes e aplicações financeiras, emitir relatório diário e mensal, bem como prever as movimentações do caixa para verificação da necessidade de capital de giro.

Para cumprir sua função a tesouraria executa diversas atividades em sua rotina diária, semanal, mensal e anual. As atividades são as seguintes:

Atividades de rotinas diárias:

- Elaboração de borderôs de contas a pagar: Listar títulos a pagar via sistema, recepcionar as Notas Fiscais e boletos de pagamentos, na ausência contatar o comprador ou fornecedor, emitir borderôs para assinatura da Diretoria.
- Cobrança e baixa de títulos a receber: Efetuar baixas através de retornos de remessa de títulos bancários, identificar depósitos em conta corrente e seu

respectivo título, efetuar a baixa no sistema, emitir relatório de fechamento diário, efetuar cobranças.

- Conferência e realização de lançamentos referente às movimentações financeira: emitir extratos bancários, efetuar lançamentos que não são automáticos do sistema (exemplo: débito automático das contas de telefone, água, luz), checar débitos (borderôs contas a pagar) e créditos (baixas contas a receber) e superávit (aplicar recursos) ou déficit de caixa (resgatar valor aplicado, ou outro meio, como conta garantida, ou mutuo entre as empresas do grupo).

Atividades de rotina semanal:

- Contas a receber: emitir semanalmente relatório de títulos pendentes e enviar aos gestores para acompanhamento e cobranças, como possíveis decisões da Diretoria sobre paralisação da prestação do serviço. Tempo estimado: 6 horas (3 profissionais).
- Emitir relatório dos títulos a serem recebidos na próxima semana para previsão do fluxo de caixa. Tempo estimado 6 horas (3 profissionais).
- Tesouraria: emitir o relatório de “Flash” do saldo de Caixa, até o último dia útil as semana subsequente e enviar à Diretoria e Presidência. Tempo estimado: 6 horas (3 profissionais).

Atividades de rotina mensal:

- Fechamento de indicadores de desempenho (controle sobre adiantamentos de pagamentos a fornecedores, prazo de entrega de movimentos para setor contábil, fechamento da inadimplência e valores de depósitos não identificados, relatórios de fluxo de caixa realizado) os relatórios são extraídos do sistema. Tempo estimado 6 horas (6 profissionais).

Atividade de rotina anual:

- Elaboração do Fluxo de Caixa Previsto para 5 anos.
- Previsão das Receitas e Despesas, inclusive as financeiras e pagamentos dos investimentos, com tomada de ação para a aplicação dos recursos a serem definidas pelo Conselho de Administração. Tempo estimado: 10 dias (2 profissionais).

Todas estas atividades são desempenhadas a fim de garantir uma excelência no cumprimento de suas responsabilidades e funções da tesouraria

A empresa tem gestão baseada em avaliação individual através de indicadores de desempenho, assim muitos procedimentos da empresa tem metas fixadas nestes indicadores se tornando compromissos dos departamentos para com o resultado geral da empresa.

Por exemplo, a tesouraria da empresa Santa Cruz tem um compromisso assumido com as metas do departamento de otimizar o valor dos recursos excedentes de caixa, de forma que não percam seu poder de compra, e conseguir uma remuneração satisfatória para os excedentes de caixa passam a ser cumprimento de meta do departamento e compondo a avaliação individual. O saldo de Caixa Mínimo mantido pela tesouraria também tem indicadores e compõem a meta do departamento.

A meta foi estipulada considerando o desempenho histórico da tesouraria e validada pela Diretoria e Conselho de Administração de ter em caixa o valor de dois faturamentos líquidos.

Para remunerar os saldos excedentes os bancos oferecem o produto de aplicação/resgate automático de saldos em conta corrente, porém não é utilizado pela tesouraria, que optou pelo produto conhecido como *Cash Pooling*, que efetua a transferência automática de saldos entre contas correntes filhas para contas correntes mães no mesmo Banco.

No caso dos excedentes ficarem ociosos mais de três dias, a empresa utiliza aplicação em fundos de investimentos de perfil conservador disponíveis pelos bancos comerciais. Esse prazo mínimo de três dias foi determinado pela tesouraria com base no custo de IOF, que pelas oportunidades de investimento da empresa, torna a aplicação não rentável.

Para suprir o caixa da empresa, no caso de falta de liquidez para saídas de caixa repentinas e mesmo as faltas de recursos para saídas programadas, são utilizadas como alternativa, produtos bancários como, as contas garantidas e cheque especial ou empréstimos de mútuos entre as empresas.

Para se antecipar a estas necessidades de caixa, a empresa elabora “*flash*”, uma espécie de fluxo de caixa utilizado pela empresa, para prever os saldos das contas para a semana subsequente. Estes “*flashes*” podem ter período de previsão maior (quinzenal, mensal, etc.) a pedido da Diretoria.

Os maiores investimentos da empresa são feitos em novas aquisições ou renovações da frota de ônibus, aquisição de novos negócios ou aplicações no mercado financeiro, e para captar recursos suficientes, a empresa conta com FINAME, linha de crédito do BNDES com taxas menores do que as praticadas pelo mercado financeiro, ou empréstimo para capital de giro conquistado nas instituições financeiras de primeira linha, ou outros aprovados pelo Conselho de Administração.

A empresa dispõe de política de concessão de crédito que foi elaborada com validação da Diretoria. As concessões são avaliadas de acordo com a idoneidade financeira do cliente observadas através de seu cadastro composto por demonstrações contábeis, faturamento médio anual, consulta ao SERASA e referências comerciais.

Os prazos são definidos pela Diretoria e podem ser alterados de acordo com o comportamento histórico do cliente e a oferta/demanda de mercado.

A administração dos recebíveis da empresa é terceirizada para instituições bancárias, além dos processos de envio dos boletos, gerenciamento das datas de vencimentos e efetuação das baixas de acordo com os recebimentos, também encaminha para protesto, se necessário, os títulos com a posterior inclusão de inadimplentes no SERASA.

A negociação das inadimplências com os clientes é feita em conjunto, pelos profissionais da equipe financeira e coordenação, profissionais da área comercial e de acordo com o valor do título, com a intervenção da Gerência e Diretoria.

A escolha dos fornecedores é baseada em critérios definidos de acordo com o grau de importância e representatividade do fornecedor perante o mercado. Porém os prazos convenientes ao fluxo de caixa da empresa são negociados com os fornecedores que os concedem ou não. Isso ocorre por que o mercado trabalha com condições de venda semelhantes, em preços e prazos entre empresas concorrentes, que muitas vezes vão concorrer efetivamente em relação a qualidade do produto e do atendimento.

Apesar de se adequar aos prazos a empresa tem critérios que disciplinam o departamento de compras que o prazo mínimo de pagamentos admitidos é “D+7”, ou seja, sete dias úteis fora o dia do fechamento da compra, para que a tesouraria readéque o fluxo de caixa e provisione recursos para sua liquidação.

Os pagamentos a fornecedores são liquidados através de pagamento de boleto bancários ou transferência de valores para contas correntes dos fornecedores através de TED (Transferência Eletrônica Disponível) ou DOC (Documento de Crédito), todos via internet.

Além destas rotinas a tesouraria conta com outros recursos tecnológicos que substituem rotinas manuais, simplificando processos demandando menos tempo, menos mão-de-obra.

Trata-se de *softwares* de gestão integrada, os ERP. A opção pela empresa Santa Cruz foi de adotar o sistema Protheus (Microsiga), e utiliza os módulos: financeiro, contabilidade, ativo fixo, estoque, compras, faturamento, manutenção de ativos, TMS (transporte de encomendas). Dentro do módulo financeiro, a tesouraria utiliza as rotinas para controle de contas a pagar, contas a receber, caixa e conciliação bancária, que são executadas diariamente pelo sistema.

Além do sistema integrado, a empresa também utiliza planilhas eletrônicas para rotinas não contempladas pelo sistema. Por exemplo, o controle das movimentações financeiras realizadas é feito pelo Sistema, mas a projeção é atualmente feita em Excel. Está em estudo o desenvolvimento da ferramenta pelo sistema Protheus.

Esta comunicação entre o sistema da empresa e os bancos é feita de forma eletrônica, com envio diário de remessa e recepção de arquivos bancários para baixa de pagamentos e recebimentos de títulos, com a respectiva contabilização e conciliação. Além dessas também se dá de forma eletrônica os procedimentos de boletos de pagamento e cobrança, borderôs, pagamentos e recebimentos através de DOC/TED, transferência entre contas, arquivos folha de pagamento para crédito em conta corrente dos funcionários e pagamento de tributos e encargos trabalhistas.

Ainda há o desejo de se desenvolver um *software* que possibilite administrar e controlar os contratos de financiamentos de veículos ao nível de cada bem, demonstrando informação sobre as taxas aplicadas, prazos de vencimento dos contratos e saldos à pagar que atenda a necessidade da empresa de forma satisfatória e assim feche o ciclo de automação de todos os procedimentos e rotinas desempenhadas pela área financeira da empresa.

4.4 Avaliação Geral

Neste capítulo são analisados os trechos mais importantes das entrevistas, conforme constam no capítulo anterior. Novamente aqui, tem-se o cuidado de relacionar a análise das entrevistas aos conteúdos abordados pelas literaturas, pertinentes ao trabalho, conforme abordados na revisão bibliográfica no capítulo dois deste trabalho.

O procedimento de enviar as perguntas por e-mail para posicionar o entrevistado em relação ao conteúdo que seria abordado no momento da entrevista revelou um aspecto positivo. O entrevistado teve condições de refletir em seu próprio tempo e espaço, o que resultou em respostas mais elaboradas e enxutas, com o cuidado e rigor de quem escreve.

Outro aspecto positivo da metodologia adotada, de se fazer a entrevista com o questionário já respondido, possibilitou um melhor aproveitamento do tempo na presença do entrevistado, conferindo clareza nos pontos onde foram gerados dúvidas e esclarecimentos de processos que tinham suas descrições escritas de forma reduzida.

E finalmente, ter feito a entrevista *in loco*, mesmo com as questões já respondidas revelou mais um aspecto positivo, pois melhoraram a visão geral da empresa por parte do entrevistador, favorecendo a compreensão do fluxo das rotinas da tesouraria.

As análises das questões e entrevistas mostradas no capítulo anterior foram elaboradas com o objetivo de responder à pergunta da pesquisa que é: quais são as práticas e procedimentos, efetivamente utilizados pelas empresas da região de Piracicaba, em suas respectivas rotinas financeiras, desempenhadas pelas tesourarias?

A partir da análise dos pontos críticos apresentados na teoria e pelo que pôde se depreender com a entrevista, confirmou-se um resultado já esperado da observação das relações entre as práticas com os conteúdos apresentados pelas literaturas, como por exemplo, o uso do *float* como estratégia para melhorar a liquidez da empresa, que não é mais aplicado nas práticas atuais das tesourarias, a exemplo empresas estabelecidas na região de Piracicaba que participaram da entrevista.

Abaixo, pode-se observar o quadro resumo dos resultados, considerando os principais aspectos das entrevistas do capítulo anterior, com base nos questionários e entrevistas anexos.

Nesse contexto, os dados também foram analisados com o intuito de alcançar o objetivo geral e o objetivo específico da pesquisa.

Quadro 9 - Tabulação dos resultados das entrevistas das empresas pesquisadas.

Aspectos/Empresa		Raízen	Romi	Santa Cruz	
Faturamento Anual		5 bilhões	700 milhões	300 milhões	
Nº Funcionários		40.000	2.500	2.400	
Estrutura e Funções	Departamento da empresa ou função	Departamento	Função do departamento de Planejamento Financeiro	Função subordinada ao coordenador financeiro	
	Funções	Aplicações, resgates e captações de recursos; Derivativos; Garantias Financeiras; operações de câmbio, seguros, conciliações e contabilizações.	Administrar o caixa da empresa e suas subsidiárias nacionais e estrangeiras; Aplicações e captação de recursos; Previsão de curto e longo prazo.	Manter o controle de contas a pagar, contas a receber, saldos de contas bancárias e aplicações financeiras, emitir relatórios diário e mensal, prever movimentações do caixa.	
Modelos e Técnicas para administração do Caixa	Modelo	Critérios próprios dos utilizados no modelo Baumol.	Sem modelo formal para formulação do saldo, mas com critérios próprios do modelo Miller-Orr.	Sem modelo formal definido.	
	Caixa Mínimo	Critérios	Não divulgado.	Determinado pela diretoria com base na movimentação histórica.	
		Centralização de Caixa	Sim	Sim	Sim
		Próprio para suprir X meses	6 meses	3 meses	2 meses.
	Sincronização de fluxos de caixa	Sim	Sim	Sim	
	Uso do <i>float</i>	Não	Não	Não	
	Aceleração de recebíveis	Não	Sim	Não	
	Projeção de fluxo de caixa.	Mensal – para um ano. Diário – para noventa dias	Mensal – um ano (com revisões semanais). Diário – para 30 dias.	Diário – para semana subsequente e mensal.	
	Orçamentos	Geral da empresa para um ano projetado para cinco anos.	Geral da empresa para um ano projetado para cinco anos.	Geral da empresa para um ano projetado para cinco anos.	
	Contas a Receber	Administração e Cobrança	Não	Sim	Sim
Critérios para concessão de crédito		Não aplica	Análise de Demonstrações Financeiras e visita para averiguação <i>in loco</i> .	Análise de Demonstrações Financeiras, Serasa, com posterior adequação em virtude do histórico do cliente na empresa.	
<i>Aging</i>		Não aplica	Sim	Não	
Contas a Pagar	Quem define?	A própria empresa limitada a legislação pertinente	Negociado com o fornecedor (geralmente o que é praticado no mercado).	Negociado com o fornecedor (geralmente o que é praticado no mercado).	
	Critérios para concessão de crédito	De forma a atender o fluxo de caixa da empresa.	Definido pelo fornecedor.	Definido pelo fornecedor.	
	Tem limitação na quantidade ou valor de compra?	Não	Não	Não	

Continua...

...continua

Captação de Recursos	Alternativas	Negociação de ações, parcerias com empresas/instituições financeiras e empréstimos bancários e captação de investidores.	Contas garantidas para transações do dia, ou para utilização com custo a opção é recursos de linhas de crédito do BNDES.	Contas garantidas e cheque especial ou empréstimo de mútuos entre as empresas e FINAME-BNDES.
	Critérios	Custo competitivo	Prazo estendido e taxas de juros mais baixas do que as taxas praticadas pelo mercado.	Bancos de primeira linha ou outros aprovados pelo Conselho de Administração.
Aplicação de Recursos	Alternativas	Excedentes de caixa: Fundo de investimento exclusivo da empresa.	CDB e Debênture compromissada.	Fundos de investimento com perfil conservador
	Critérios	Para investimentos: Pay Back mínimo de dois anos	Risco baixo.	Saldos de caixa excedentes por mais de três dias
Contas Cambiais	Administração	Procedimentos feitos através de serviços e produtos de bancos comerciais ou através de Trade da empresa localizada na Holanda.	Procedimentos feitos pelas subsidiárias estrangeiras apenas com acompanhamento e análise pelo Brasil. Quando necessário utiliza serviços e produtos de bancos comerciais.	Não se aplica
Tecnologia da Informação	ERP	Sim. SAP	Sim. Oracle	Sim. Protheus (Microsiga)
	Outros softwares de apoio	Sim	Sim	Sim
	Interface com o banco	Sim	Sim	Sim
	Planilhas Eletrônicas	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaboração própria.

4.4.1 Estrutura, funções e atividades da tesouraria

A análise dos dados demonstra que o porte da empresa influencia na complexidade das atividades desenvolvidas na tesouraria, e que esta complexidade vai demandar mais ou menos pessoas e processos.

Pode-se observar na estrutura e funções das três empresas entrevistadas que a única que tem a tesouraria compondo um departamento é a Raízen, com porte visivelmente superior às demais empresas pesquisadas, e nas empresas Romi e Viação Santa Cruz as tesourarias são funções dentro de departamentos financeiros. As funções e atividades desempenhadas pelas tesourarias também tem sua intensidade aumentada na empresa de maior complexidade e diminuída nas demais empresas.

4.4.2 Modelos e técnicas de administração de caixa

Os modelos de administração de caixa mais presentes nas diversas literaturas, conforme abordados na revisão bibliográfica deste trabalho são os modelos Baumol e Miller-Orr.

Apesar de nenhuma das empresas ter adotado formalmente nenhum modelo, foi percebido durante a entrevista que os critérios considerados na administração do caixa destas empresas têm muita semelhança com um ou outro modelo. Entende-se por isso que os modelos são aplicáveis na administração atual, apenas tendo adequações conforme necessidade específica de cada empresa.

As técnicas de sincronização de fluxos de caixa, uso do *float* e aceleração dos recebimentos apresentadas pelas literaturas tem utilização diferenciadas.

A Sincronização de caixa, por exemplo, é utilizada pelas empresas, porém durante a entrevista fica claro que cada empresa, na verdade, organiza suas compras em função das previsões de vencimentos de suas carteiras de recebíveis, ou dos períodos sazonais, etc., pois a maioria das empresas não tem poder de impor o prazo de pagamento ao fornecedor, e, para se manter competitivo, não podem alterar demais as condições de vendas em relação aos prazos praticados pelo mercado, com prejuízo de perder clientes.

Com exceção mais uma vez, a empresa Raízen, que se beneficia de seu poder de compra para impor vencimentos aos seus fornecedores mais convenientes aos seus fluxos de caixa.

O uso do *float* é um exemplo de técnica que não se utiliza mais, pelo menos nas empresas pesquisadas. É unânime a falta de oportunidade de uso do *float* pelas empresas, em relação aos seus clientes e fornecedores, em virtude das práticas de pagamento e recebimentos atuais, que contam com a alta tecnologia do SPB – Sistema de Pagamento Brasileiro, através do uso das TED/DOC, das compensações integradas entre todos os bancos de todo o Brasil, etc.

As estratégias de envio de cheques via postal, são, então, menos atrativas, principalmente porque a emissão de cheques quase não se usa mais nas empresas em virtude das taxas percentuais aplicadas pelos bancos para compensação de cheques de valor expressivo.

O único ainda capaz de obter ganhos através do uso do *float* é o banco, porém restrito ao mercado de varejo, no qual os clientes não tem poder de negociação em relação ao banco e depende dos produtos, serviços e tecnologias disponibilizados por eles, para garantir a automação de seus processos.

Porém, empresas com poder de negociação, como a Raízen, não admitem nem uma hora de *float*, quanto mais dias. Ao banco que quiser negociar *float* com a empresa, pode se considerar imediatamente como opção descartada para ser parceiro da empresa.

As demais empresas também conseguem negociar com os bancos, pois tem movimentações financeiras relevantes, que interessa aos bancos comerciais, porém nas negociações são feitas concessões de ambos os lados em nome do relacionamento bancário.

Então, da forma como se apresenta nas literaturas, o uso do *float* está fora de prática, considerando os depoimentos das empresas da região de Piracicaba.

A aceleração de recebimentos é técnica possível de uso e é adotado como técnica de controle da carteira de cobrança na empresa Romi, porém não é praticada pelas demais empresas.

Poder oferecer desconto para o cliente que realizar o pagamento antecipado de sua duplicata, não se mostrou técnica interessante para as empresas Santa Cruz e Raízen, pois a prática não é usual em seus respectivos mercados de atuação em função das particularidades de seus produtos.

4.4.3 Caixa mínimo

Toda empresa tem a preocupação de manter um caixa mínimo, principalmente para garantir recursos líquidos capazes de suportar as operações da empresa. E com importância secundária, garantir a remuneração dos excedentes de caixa enquanto ociosos.

Este panorama deve-se, provavelmente, em virtude da diferença de taxa entre o custo do dinheiro quando é tomado em empréstimo, em relação ao rendimento do dinheiro quando é investido em aplicações financeiras. Todos querem ter seus excedentes ociosos sendo rentabilizados, porém deixam clara a preferência por aplicações e investimentos de perfil conservador, e garantem que o importante para a empresa é ter rentabilidade em suas atividades econômicas, e não nas aplicações, que apenas são interessantes para manter o poder de compra do dinheiro.

A definição do valor ideal do Caixa mínimo, tanto para a Indústria Romi como para a Viação Santa Cruz, baseia-se no valor histórico das saídas de caixa e que garantam um tempo ideal para conseguir captar recursos a custo baixo. Apenas a Raízen demonstrou ter critérios elaborados na definição e manutenção do Caixa mínimo, porém o modelo adotado não pode ser divulgado, pois é confidencial para a empresa.

Para ajudar na manutenção deste caixa mínimo ideal, as empresas contam com o recurso de centralização de caixa, conhecido como *Cash Pooling*, e utilizam a tecnologia para contribuir nesta trabalhosa tarefa.

A tarefa é considerada trabalhosa pelo alto número de contas correntes mantidas pelas empresas. Das empresas pesquisadas, com exceção da Romi que mantém próximo de 10 contas correntes, as demais gerenciam mais de cem contas correntes. Estas precisam passar por conciliação bancária diariamente e ter seus saldos excedentes transferidos para as contas com saldos negativos, ou para uma conta mãe, que irá proceder a aplicação deste recurso ocioso daquele dia, sendo no caso da Santa Cruz, quando ociosos por mais de três dias.

Salvo critérios e detalhes da atividade particulares de cada empresa, todas utilizam tecnologia avançada para execução desta tarefa. Contam com *softwares* tipo ERP, que além de integrarem a informação dos diversos departamentos da empresa, ainda integram a empresa com os bancos, promovendo a conciliação bancária destas contas automaticamente, com maior ou menor grau de precisão, de acordo com o *software*. Alguns destes com autonomia para promover as transferências entre as contas. Tudo automatizado.

4.4.4 Contas a receber, a pagar e contas cambiais

A rotina de contas a receber é muito parecida entre as empresas, pois têm pouca margem para estratégias. São procedimentos, hoje em dia, altamente automatizados. *Softwares* de gestão integrada bastam para gerar no sistema, a partir do lançamento da nota fiscal de venda, ou contrato de venda, os prazos e valores a serem recebidos. Estas informações são processadas pelo sistema, gerando um arquivo que será enviado para o banco, que promoverá as rotinas de cobrança e recebimentos. Os recebimentos são processados pelos bancos, que

geram um novo arquivo, que é denominado arquivo de retorno, que é enviado para o sistema da empresa. O sistema processa esse arquivo de retorno promovendo as baixas dos títulos.

Assim, o segredo está na definição sobre a concessão do crédito, e esta nem sempre é função da tesouraria.

No caso da Raízen, toda definição acerca da concessão de crédito (clientes, prazos e valores), além das operações de controle destes recebíveis é feito por departamento da área comercial, sendo os critérios adotados, desconhecidos da tesouraria da empresa.

Já nas empresas Romi e Viação Santa Cruz, estas definições de prazos e valores das concessões são feitas pela Diretoria e/ou Presidência da empresa, cabendo à tesouraria as operações de gerenciamento da cobrança e análise de cadastro dos clientes para permitir o crédito. Quando se trata de valores expressivos, a análise do cadastro do cliente também passa a ser responsabilidade de diretoria e presidência.

Quanto às técnicas para avaliação da carteira de contas a receber da empresa, a única que demonstrou utilizá-las foi a empresa Romi, que citou *Aging* como medida de controle adotada pela tesouraria.

As demais técnicas não foram citadas, porém nesta parte a pesquisa ficou prejudicada, pois uma das empresas, a Raízen, não pôde contribuir, já que desconhecia os mecanismos da administração de recebíveis, pois não é atividade da tesouraria.

Em relação aos pagamentos e as contas cambiais nada de novo foi acrescentado pela pesquisa.

Nenhuma das empresas passa por restrição em relação ao fornecimento e créditos junto aos seus respectivos fornecedores, e as negociações dos prazos tem pouca margem de negociação, já que todos praticam os mesmos prazos e valores do mercado. Com exceção da Raízen, que tem maior poder de negociação em seu ramo, mas também sofre limitações já que a legislação brasileira disciplina algumas regras de fornecimento do setor.

Quanto à parte operacional, os pagamentos são feitos através de boletos bancários, todos pagos automaticamente, de acordo com validação da empresa, através da troca de dados entre os sistemas ERP e os sites dos bancos.

As contas cambiais também não alteram as operações da empresa, pois todas apresentam pouca operação internacional feita em suas unidades, sendo que estas contam com serviços bancários para operacionalização das movimentações financeiras internacionais.

4.4.5 Captação e aplicação de recursos

A economia brasileira estabilizada provoca uma calma na inovação de produtos como as linhas de crédito e alternativas de aplicações, e isto foi rapidamente percebido durante as entrevistas.

Sem muitos altos e baixos as empresas buscam estudar os serviços, produtos e seus respectivos valores nas instituições bancárias definindo previamente com quais instituições bancárias pretendem trabalhar, e com quais, produtos e serviços, pretendem contar, revisando estas definições periodicamente.

Sem exceção todas procuram aplicações de perfil conservador, com maior grau de disponibilidade para resgates, mesmo que não tenham os melhores rendimentos, pois usam a máxima de não ter interesse em arriscar a liquidez da empresa em troca de rendimento financeiro.

Quanto aos investimentos nas suas operações a demanda maior é por aquisição de empresas que venham agregar valor para a empresa.

A captação de recursos também parece atrelado ao porte da empresa. Empresas com menor poder de negociação optaram por contas garantidas e linhas de crédito do BNDES. A Viação Santa Cruz conta também com empréstimo de mútuos entre as empresas do grupo.

A Raízen tem perfil diferente e conta com negociação de ações, ao invés de empréstimos, contam com parcerias com as instituições financeiras para os investimentos e captação de investidores. Em último caso recorre a empréstimos bancários.

4.4.6 Avaliação final

Esta dissertação limitou-se a analisar a literatura sobre administração financeira, e observou que, em relação às práticas e procedimentos atuais desenvolvidos pelas tesourarias das empresas a literatura é escassa, preferencialmente contemplando os conceitos gerais.

O resultado da pesquisa se demonstrou insuficiente para fazer afirmações sobre todas as práticas e procedimentos de tesouraria e em até que ponto a literatura pertinente está desatualizada. Na visão do autor seria necessário um trabalho mais específico, limitando-se a apenas alguns procedimentos, porém analisados de forma mais objetiva.

O tamanho da amostra também não permite fazer afirmações sobre uma região, pois apenas três empresas não são suficientes para representar uma região como a de Piracicaba, mas evidenciam tendências e abrem para reflexões sobre este tipo de conteúdo dos livros sobre administração financeira, que em relação á algumas técnicas, não tem sido mais utilizadas pelas empresas, pois não condizem com as possibilidades do contexto tecnológico brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação procurou sistematizar um estudo sobre as práticas e procedimentos de tesouraria atuais através de entrevistas em empresas da Região de Piracicaba e buscou fundamentação comparando com o que é apresentado pela literatura pertinente à área.

Acredita-se que a contribuição acadêmica deste trabalho tenha sido diminuir a escassez de produção acadêmica sobre o assunto, além de motivar reflexões sobre as práticas que ainda se usa nas rotinas das empresas e o que já foi modificado ou mesmo abandonado em virtude das mudanças no contexto tecnológico brasileiro.

Acrescentem-se as contribuições práticas para o aperfeiçoamento das atividades docentes do pesquisador, que leciona em instituições de ensino técnico e superior na cidade de Piracicaba.

Os objetivos estabelecidos foram alcançados plenamente dentro do proposto e a pesquisa conseguiu identificar que grande parte da literatura, no que se refere a conceitos e modelos, ainda está em uso, porém no que se refere a técnicas, a abordagem é escassa, não atende a maioria das práticas e procedimentos atuais, tendo casos, como o uso do *float*, que já não se aplica nas empresas, como demonstrado pelas empresas pesquisadas, em virtude da tecnologia empregada no contexto atual brasileiro.

5.1. Limitações da Pesquisa

O estudo limitou-se a analisar as práticas e procedimentos atuais nas tesourarias de forma genérica e que mostrassem, através dos resultados alcançados, que as práticas estão mudadas em decorrência da tecnologia e que é possível melhorar as literaturas da área financeira, adotando-se abordagens sobre técnicas atuais utilizadas nestas práticas e procedimentos.

Outro limitante da pesquisa foi a confidencialidade de algumas informações, pois algumas empresas tratam certas informações sob sigilo e confidencialidade absoluta, em função da tecnologia de gestão empregada. Por esse motivo, não foi possível demonstrar certas técnicas desenvolvidas pelas empresas, tipos de critérios considerados nas tomadas de decisões, etc.

A pesquisa estabeleceu uma amostra estatisticamente não representativa para ser analisada. Sendo assim, não se pode também generalizar os resultados obtidos para outros casos semelhantes.

5.2 Proposta para uma Pesquisa Futura

O ganho de uma pesquisa para as tesourarias de empresas seria a conscientização do empresariado de que é importante divulgar suas técnicas, critérios e modelos de gestão desenvolvidos através da experiência prática dos profissionais que atuam na área financeira, e a realização de uma pesquisa mais abrangente, com uma amostra de empresas mais representativa do empresariado brasileiro, a fim de contribuir efetivamente com a atualização das literaturas atuais.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 1ª ed. São Paulo : Atlas, 2003.

_____. **Finanças corporativas e valor**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças Empresariais**. 3ª Ed. Portugal : McGraw-Hill, 1992.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo : Cengage Learning, 2012.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. 1ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI Louis C.; EHRHARDT Michael C. **Administração Financeira**. 1ª ed. São Paulo : Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo : Pearson Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A.A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2ª ed. São Paulo : Saraiva, 2006.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6ª ed. São Paulo : Atlas, 2007.

MORAZ, Eduardo. **Crie planilhas profissionais em Excel**. 1ª ed. São Paulo : Digerati Books, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Administração Financeira de Empresas Multinacionais - abordagem introdutória**. 1ª ed. São Paulo : Thomson Learning, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3ª ed. São Paulo : Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira**. 2ª ed. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 6ª ed. São Paulo : Atlas, 2009.

SCHMIDT Paulo; SILVA César Augusto Tibúrcio. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre : Bookman, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE Jeffrey F. **Administração Financeira Corporate Finance**. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 2009.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: A visão da tesouraria e da controladoria**. 1ª ed. São Paulo : Atlas, 2006.

SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela.(Orgs.). **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Rsource Planning) Teoria e Casos**. 1ª ed. São Paulo : Atlas, 2009.

VANNUCCI, Luiz Roberto. **Cálculos Financeiros Aplicados e informatizados: sistema de capitalização composto**. 1ª ed. São Paulo : Copidart Editora, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: ênfase em alicações e casos nacionais**. 1ª ed. Rio de Janeiro : Saraiva, 2008.

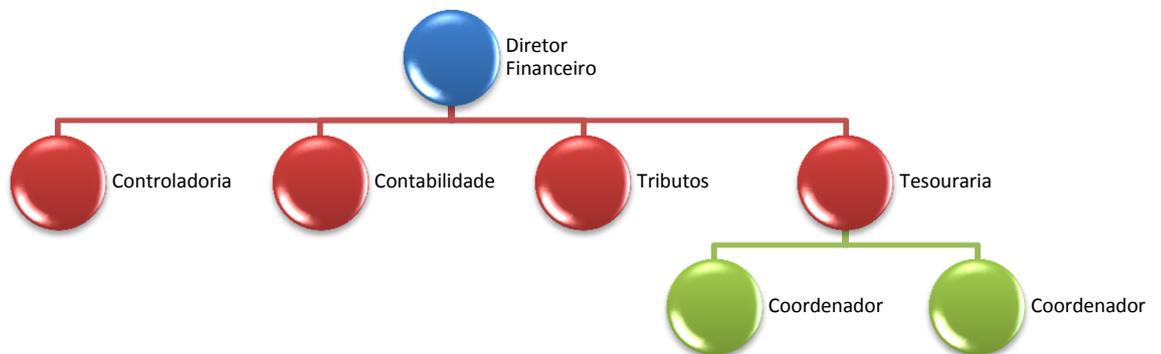
YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria: controle análise de transações financeiras em moeda forte**. 1ª ed. São Paulo : Atlas, 1997.

APÊNDICE A – Questionário Raízen

Questionário para orientação da visita às empresas para Estudo de Caso:

Raízen é uma empresa brasileira do ramo de energia oriunda de uma **joint-venture** entre Cosan e Shell. É a quinta maior empresa brasileira em faturamento e

1. Qual é sua posição dentro do organograma da sua empresa? A quem você responde, quem são seus subordinados?



2. Quais as funções da tesouraria na empresa?

Prestação de Serviços na Gestão de Tesouraria

- Aplicações / resgates / Captações
- Derivativos (cambiais)
- Garantias Financeiras (cartas de fiança / crédito, seguros)
- Operações de Câmbio (recebimentos / pagamentos)
- Seguros
- Reconciliações
- Contabilizações...

3. Quais são as responsabilidades da tesouraria na empresa?

Administrar o caixa da Cia. E riscos de mercado visando suportar as transações financeiras desde a etapa da negociação até a transferência do resultado à contabilidade. Gerar e prover informações seguras aos gestores, atuando de forma proativa, como suporte a eles e influenciando a

administração de maneira simples e objetiva no processo de tomada de decisão.

4. Quais os departamentos/áreas/setores da empresa que dependem do resultado do trabalho da tesouraria (a quem você deve relatórios, informações ou dados)?

Área de abrangência do Plano de Trabalho da Tesouraria é global, influenciando todas as demais áreas da Cia. Considerando-se as particularidades das atividades exercidas, seja direta ou indiretamente.

Exemplos:

- **PtP** (Provisão de contas correntes...)
- **RH** (Provisão de contas correntes...)
- **Tributário** (Garantias financeiras...)
- **Contabilidade** (finalização de todos e quaisquer processos)
- **Contas a Receber** (conciliações)
- **Suprimentos** (Operações estruturadas – FINAME)
- **Jurídico** (Garantias financeiras...)
- ...

5. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina diária? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

6. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina semanal? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

7. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina mensal? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

8. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina anual? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

9. Comente se ainda há tarefas esporádicas desempenhadas pela tesouraria.

- **CONTA CORRENTE BANCÁRIA** – Abertura, manutenção e encerramento.
- **CADASTRO – BANCOS** – Manutenção: Documentos Societários, Procurações, Cartões de Assinaturas, Fichas Cadastrais.
- **PRODUTOS BANCÁRIOS** – Formalização de Contratos – Implantação de produtos bancários disponibilizados pelos bancos (via Internet Banking)

- CONCILIAÇÕES BANCÁRIAS – Elaboração de processo diário de conciliações de contas correntes e respectivas transitórias
- LANÇAMENTOS MANUAIS – Operações estruturadas
- FLUXO DE CAIXA (Diário) – Movimentação de Recursos: Processo desde a captura de valores a serem movimentados até a devida contabilização do que foi movimentado
- FLUXO DE CAIXA (Projetado) – Elaboração / acompanhamento / revisão semanal
- APLICAÇÕES / RESGATES DE RECURSOS - Controles (atualizações / provisões / contabilizações) – Apuração de rentabilidade do Fundo RP BTG Pactual (somente para Downstream).
- CAPTAÇÕES – Formalização de operações (controle / contabilizações)
- ENDIVIDAMENTO – Controle geral (atualizações / provisões / pagamentos / contabilizações)
- ATUALIZAÇÃO DE MÚTUOS / Gestão de Recursos – Cálculos Juros / IOF
- ÍNDICES FINANCEIROS – Registro de índices financeiros diversos nas bases do SAP/Intranet
- OPERAÇÕES DE CÂMBIO – Formalização de todo o processo (Câmbio pronto e/ou Captações externas), Baixa de Notas Fiscais (EXPORTAÇÃO) e Contabilizações, Pagamento em moedas externas via OffShore's e/ou operações de câmbio. Interface com o tributário em operações que demandam recolhimento de impostos
- RDE'S – BACEN – Criação / manutenção
- ROF'S – BACEN – Criação / manutenção
- DERIVATIVOS – Controle de liquidações de NDFs / BM&F / Swaps / Travas Cambiais, Pagamento / recebimento de ajustes e margens.
- GARANTIAS Financeiras – Contratação de Cartas de Fianças / cartas de crédito
 - CARTAS DE FIANÇAS:
 - Cotações
 - Controle (atualizações / provisões / contabilizações / recobranças)

- CARTAS DE CRÉDITO:

Controle da contratação até a liquidação

- SALDOS BANCÁRIOS – Elaboração de demonstrativo diário
- SEGUROS – Cotações / Contratação, Controle de apólices / Pagamentos de Prêmios, Sinistros (resolução)
- APROVAÇÕES SISTÊMICAS - Contábil, Rquisição de Compras, TRM, Internet banking (Movimentação de recursos / pagamentos diversos de PtP)
- ASSINATURAS – Borderôs, cheques, contratos diversos (fianças / Finame, câmbio...), correspondências / Protocolos
- KEY-USERS – Participação em projetos de melhorias nos diversos sistemas utilizados pela Tesouraria: Participação em novos projetos: RFP / TMS / CAPUT / UPGRADE SAP
- RELATÓRIOS DIVERSOS – Exposição a Contrapartes
 - Relatórios de Performances:
 - Cash management
 - Exposição a Contrapartes
 - Aplicações Financeiras
 - Dívida
 - Fianças
 - Opex
 - Operações Externas
- COVENANTS – Controle dos “covenants” dos empréstimos e divulgação aos respectivos credores
- ASSUNTOS GERAIS – Call, reuniões, arquivos, esclarecimentos de dúvidas, treinamentos a novos integrantes da equipe, deslocamento a outras localidades quando de novas aquisições, cálculos eventuais para apoio de diversas áreas, monitoramento de contas correntes vinculadas a projetos, levantamento de informações/documentos
- AUDITORIAS (Atendimento) – Interna, Externa, SOX

10. Qual o posicionamento da empresa em relação a saldos remanescentes de caixa? Existe uma preocupação da empresa em manter um mínimo de saldo em caixa? Por que?

Sim. A empresa mantém um mínimo de caixa para garantir o perfeito funcionamento das operações da empresa, e este saldo fica com disponibilidade imediata na aplicação em fundo de investimento próprio da empresa administrado por instituição financeira.

11. Em caso de resposta positiva na questão anterior, qual a técnica utilizada para conhecer este valor “ideal” de caixa mínimo?

A empresa não divulga a técnica utilizada para conhecer este valor, apenas explica que este saldo mínimo deve atender as operações da empresa por um período de 6 meses.

12. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

Em relação a técnica não, mas o banco escolhido pela empresa detém a administração deste fundo de investimento exclusivo da empresa.

13. Quais as alternativas que a empresa utiliza para suprir o caixa da empresa, no caso de falta de liquidez para saídas de caixa repentinas e/ou programadas?

Pela administração da empresa, saída de caixa repentina não existe nas atividades da empresa. Mas para suprir eventuais faltas de liquidez, sempre previstas através de orçamento e fluxo de caixa, a empresa utiliza negociação de ações, parcerias com outras empresas/instituições financeiras e empréstimos bancários.

14. Quais as alternativas que a empresa utiliza para otimizar as repentinas e/ou programadas sobras de caixa da empresa, no caso de excesso de liquidez.

Aplicação em fundo de investimento exclusivo da empresa.

15. Qual a técnica utilizada para se antecipar a estes eventos de sobra/falta de liquidez em caixa?

A empresa utiliza plano orçamentário anual, revisado semestralmente e fluxo de caixa diário para 90 dias.

16. A empresa tem movimentação de recursos com outros países? Se a resposta for negativa pule para a questão 19.

Sim. A empresa exporta e importa.

17. As negociações com outros países dificulta o planejamento financeiro. Se sim, quais são as complicações?
Não tem dificuldade.
18. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?
Não, pois as negociações são feitas através de Trade da própria empresa localizada na Holanda.
19. Quais são as alternativas de captação de recursos que a empresa dispõe?
As mesmas.
20. De quais fontes a empresa faz uso para captar novos recursos para a empresa? Quais os critérios para escolha das fontes em relação ao tipo de necessidade (investimento, capital de giro, etc.)?
Empresas para captação de investidores.
21. Quais são as alternativas de aplicação de recursos que a empresa dispõe?
Aquisição de outras empresas e fundo de investimento exclusivo.
22. De quais tipos de aplicações a empresa faz uso? Quais os critérios para escolha dos tipos de aplicação em relação ao tipo de necessidade (sobras de caixa, investimento, projetos futuros, etc.)?
Sempre as mesmas.
23. A empresa trabalha com crédito ao cliente? Quem define sobre a concessão de crédito? Quais são os critérios utilizados pela empresa para concessão de crédito ao cliente?
Sim. Contas a receber não faz parte da diretoria financeira. Está subordinada a área comercial.
24. Quem define os prazos de recebimento das vendas? Quais são os critérios adotados para esta decisão?
Todas as decisões tomadas pela área comercial.
25. Quem administra a cobrança das duplicatas a receber?
A própria empresa, especificamente a área comercial.
26. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?
27. A empresa trabalha com créditos dos fornecedores? Qual a política de pagamentos da empresa?
Sim. A empresa determina os vencimentos.

28. Quem define os prazos dos pagamentos?

A empresa Raízen.

29. A empresa tem limite restrito de crédito com fornecedores importantes?

Não.

30. Existe uma estratégia adotada para disciplinar as compras da empresa, que atenda necessidades da tesouraria?

Orçamento anual.

31. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

Não.

32. A empresa utiliza sistema tipo ERP? Quais os módulos do ERP que a empresa utiliza? E o departamento de tesouraria?

Sim. Todos os módulos do SAP além de outros softwares que tem interface com o SAP.

33. Quais são os softwares utilizados pela empresa/tesouraria? Existem softwares ou aplicativos específicos para controles da tesouraria? Por exemplo, cálculos dos juros e amortizações, controle das aplicações financeiras, controle de contas a receber e a pagar, conciliação bancária, fluxo de caixa?

Master SAF para legislação tributária brasileira.

Cognus – Orçamentos e Projeção de Fluxo de Caixa.

TRM – Gerenciamento do risco da tesouraria.

Planilhas Excell – Cálculos de juros, amortização e principal, Classificação Contábil (interface com o SAP).

34. Como é feita a conciliação bancária e com que frequência?

Através de software SAP que se comunica com o extrato do banco diariamente.

35. É feito um controle de fluxo de caixa na empresa? De que forma é feito?

Exemplo, feito pelo sistema ERP, tem software específico, aproveita dados de outro sistema, é feito em Excel ou outro?

Cognus

36. A comunicação e a troca de dados com os bancos se dá de forma eletrônica?

Existe interface entre os programas do banco e os softwares da empresa?

Sim

37. Quais os tipos de dados trocados com o banco e os tipos de movimentações financeiras? Por exemplo emissão de cheques, boletos de pagamento e cobrança, borderôs, pagamentos através de DOC/TED, transferência entre contas, folha de pagamento, emissão de holerites, pagamento de tributos., etc.

Todos.

38. Existe alguma rotina ou procedimento que é feito pela tesouraria que não foi contemplado pelas perguntas acima? Comentar a rotina ou procedimento, como é feito, e com que frequência.

Não

39. Existem procedimentos ou rotinas que a empresa ainda não procede, seja por falta de tecnologia, falta de capacitação para aplicação ou falta de investimento para aquisição e que está na eminência de ser adotado?

Não

40. Existem procedimentos ou rotinas atuais que não foram adotados ou deixou de utilizar por não ter se adaptado a dinâmica da empresa/departamento, ou a sua aplicabilidade não ter o resultado satisfatório, não ser permitido pela legislação brasileira, ou outro?

Não

APÊNDICE B – Questionário Romi

Questionário para orientação da visita às empresas para Estudo de Caso:

1. Qual é sua posição dentro do organograma da sua empresa? A quem você responde, quem são seus subordinados?

Chefe de Planejamento Financeiro. Respondo ao Gerente Financeiro Corporativo e, conseqüentemente, ao Diretor Financeiro e de Supply Chain. Tenho 5 funcionárias (Assistente de Planejamento Financeiro, Assistente de Tesouraria, Assistente de Exportação e Assistente Financeiro/Operações Internacionais e Câmbio).

2. Quais as funções da tesouraria na empresa?

Administrar o Caixa da empresa e de suas subsidiárias nacionais e estrangeiras (contas correntes, entradas, saídas, saldos, aplicações financeiras e resgates, previsão/planejamento de curto e longo prazos, etc.).

3. Quais são as responsabilidades da tesouraria na empresa?

Administrar todas as contas correntes, para que não falte, nem sobre recursos (sem aplicar) e fazer a previsão de curto e longo prazos, mais próxima possível da realidade.

4. Quais os departamentos/áreas/setores da empresa que dependem do resultado do trabalho da tesouraria (a quem você deve relatórios, informações ou dados)?

Diretoria Financeira e de Supply Chain, Controladoria, Suprimentos, Auditoria Interna e Externa, etc.

5. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina diária? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

Precisa ser feita toda a conciliação bancária (extratos contas correntes) do dia anterior e as previsões de entradas e saídas do dia, para, então, cobrir as contas e aplicar ou resgatar recursos (se necessário). Leva, em torno de 5 / 6 horas diárias. E, ainda, atualizar, diariamente a previsão de curto prazo. É um trabalho complexo, visto que não pode deixar de ser feito, um só dia.

6. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina semanal? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

A atividade diária mais alguns acertos de lançamentos, preparação para o encerramento de mês, planilhas de controles de aplicações financeiras, etc. Além do acompanhamento e correções da previsão de longo prazo e

acompanhamento/análise dos Caixas das subsidiárias nacionais. Leva, em torno de 8 horas diárias.

7. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina mensal? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

Além das rotinas diária e semanal, envio de toda a documentação e lotes para a Controladoria, devido ao encerramento de mês. Atividade bastante trabalhosa. Além da atualização da previsão de longo prazo e acompanhamento/análise dos Caixas das subsidiárias estrangeiras. Leva, em torno de 8 horas diárias.

8. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina anual? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

Além das rotinas diária, semanal e mensal, encerramento de ano, com acompanhamento e cobrança do retorno de Cartas de Circularização aos Bancos, enviadas pela Auditoria Externa, além de prestação de informações trimestrais, também para a Auditoria Externa. Leva, em torno de 8 horas diárias.

9. Comente se ainda há tarefas esporádicas desempenhadas pela tesouraria.

Pode haver algum problema de sistema, alguma solicitação esporádica da Diretoria, Gerência, etc.

10. Qual o posicionamento da empresa em relação a saldos remanescentes de caixa? Existe uma preocupação da empresa em manter um mínimo de saldo em caixa? Por que?

Sim, todas as contas correntes devem estar diariamente, com saldos mínimos de Caixa. Ou seja, as sobras (se houver), devem ser aplicadas diariamente.

11. Em caso de resposta positiva na questão anterior, qual a técnica utilizada para conhecer este valor “ideal” de caixa mínimo?

Depende da movimentação diária da conta corrente daquele Banco. Cada um tem sua particularidade. Assim, o Caixa mínimo é definido baseado nesta movimentação/particularidade histórica daquela conta corrente, podendo ser alterado a qualquer momento.

12. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

Fazemos aplicações financeiras em CDB e Debêntures/Compromissada, com o saldo remanescente.

13. Quais as alternativas que a empresa utiliza para suprir o caixa da empresa, no caso de falta de liquidez para saídas de caixa repentinas e/ou programadas?

Temos Contas Garantidas/Limites Intraday, com os Bancos com mais movimentação. Ou seja, utilizamos esses limites durante o dia, para transferências entre contas. Porém, nunca as utilizamos de um dia para o outro. Se forem necessários recursos, resgatamos as aplicações financeiras já efetuadas. Assim, temos que ter conhecimento de todas as saídas previstas no Caixa, naquele dia. É muito difícil termos saídas repentinas. Porém, se acontecerem, os saldos mínimos que deixamos nas contas, deverão cobri-las.

14. Quais as alternativas que a empresa utiliza para otimizar as repentinas e/ou programadas sobras de caixa da empresa, no caso de excesso de liquidez.

Fazemos aplicações financeiras conservadoras em diversos Bancos. Existe uma Política de Aplicações Financeiras na empresa, demonstrando quais aplicações podem ser feitas e em quais Bancos, e até que valores (aprovada pela Diretoria e Presidência).

15. Qual a técnica utilizada para se antecipar a estes eventos de sobra/falta de liquidez em caixa?

Fazemos previsão financeira de curto e longo prazos, com o recebimento de informações de diversos setores da empresa (previsão de faturamento, de compras, de investimento, etc.), análise do histórico, etc.

16. A empresa tem movimentação de recursos com outros países? Se a resposta for negativa pule para a questão 19.

Sim.

17. As negociações com outros países dificulta o planejamento financeiro. Se sim, quais são as complicações?

Não. As subsidiárias estrangeiras tem seus Caixas administrados individualmente (cada uma em seu país), com o acompanhamento e análise pelo Brasil. Assim, apenas precisamos ter todas as informações disponíveis para o planejamento.

18. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

Utilizamos planilha Excel mesmo. Em alguns casos, utilizamos um sistema de um Banco, o qual, é satisfatório. É um sistema para administração de contas correntes no exterior (com possibilidade de pagamentos eletrônicos, etc.).

19. Quais são as alternativas de captação de recursos que a empresa dispõe?

Utilizamos, basicamente, recursos do BNDES, quando necessário.

20. De quais fontes a empresa faz uso para captar novos recursos para a empresa? Quais os critérios para escolha das fontes em relação ao tipo de necessidade (investimento, capital de giro, etc.)?

Idem acima.

21. Quais são as alternativas de aplicação de recursos que a empresa dispõe?

CDB e Debêntures / Compromissada.

22. De quais tipos de aplicações a empresa faz uso? Quais os critérios para escolha dos tipos de aplicação em relação ao tipo de necessidade (sobras de caixa, investimento, projetos futuros, etc.)?

Idem acima. Como já dito, seguimos a política de aplicações financeiras da empresa, aprovada pela Diretoria/Presidência.

23. A empresa trabalha com crédito ao cliente? Quem define sobre a concessão de crédito? Quais são os critérios utilizados pela empresa para concessão de crédito ao cliente?

Sim. Fazemos análise de crédito do cliente (mediante envio de Balanços, Demonstrações de Resultados, histórico de pagamentos, etc.). Em alguns casos, também visitas aos clientes. As aprovações seguem uma hierarquia de valores (Gerente, Diretoria, Presidência).

24. Quem define os prazos de recebimento das vendas? Quais são os critérios adotados para esta decisão?

Os prazos de vendas são definidos pela Diretoria Financeira e Presidência da Diretoria, e definidos de forma a melhor atender nossas necessidades de caixa e de acordo com as linhas de financiamentos que o mercado oferece.

25. Quem administra a cobrança das duplicatas a receber?

O DCCF - Departamento de Crédito, Cobrança e Financiamentos, o qual possui outro Gerente, outros chefes e outros funcionários, porém, responde à mesma Diretoria Financeira e Supply Chain.

26. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

Sim, os Bancos oferecem produtos, mas não os utilizamos, temos nossos próprios controles

27. A empresa trabalha com créditos dos fornecedores? Qual a política de pagamentos da empresa?

Não, nas compras de matéria-prima procuramos unificar a condição de pagamento sempre buscando os maiores prazos possíveis, desde que não afetem o valor da mercadoria, para máquinas e componentes, nos valemos dos financiamentos oferecidos dentro das linhas do BNDES

28. Quem define os prazos dos pagamentos?

A Diretoria Financeira orienta Compras sobre eventuais necessidades de alongamento dos prazos, de forma que Compras negocie com os Fornecedores os novos prazos, sem inclusão de custos financeiros

A definição dos prazos decorre de negociação entre a Área de Compras e Fornecedor

29. Existe uma estratégia adotada para disciplinar as compras da empresa, que atenda necessidades da tesouraria?

Reuniões periódicas com Suprimentos e Diretoria, demonstrando a previsão de compras e o Caixa e acompanhamento diário.

30. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

Não.

31. A empresa utiliza sistema tipo ERP? Quais os módulos do ERP que a empresa utiliza? E o departamento de tesouraria?

Sim, temos o Oracle. Utilizamos diversos módulos. Para a Tesouraria, utilizamos o sistema parceiro da Oracle, chamado XRT (Sage).

32. Quais são os softwares utilizados pela empresa/tesouraria? Existem softwares ou aplicativos específicos para controles da tesouraria? Por exemplo, cálculos dos juros e amortizações, controle das aplicações financeiras, controle de contas a receber e a pagar, conciliação bancária, fluxo de caixa?

Para cálculo dos juros e amortizações, controle das aplicações financeiras, conciliação bancária e fluxo de caixa, utilizamos o XRT. Para o controle de contas a receber e a pagar, é utilizado o Oracle.

33. Como é feita a conciliação bancária e com que frequência?

Diariamente e automaticamente pelo sistema XRT.

34. É feito um controle de fluxo de caixa na empresa? De que forma é feito? Exemplo, feito pelo sistema ERP, tem software específico, aproveita dados de outro sistema, é feito em Excel ou outro?

Pelo XRT. Tudo dentro deste sistema, diariamente.

35. A comunicação e a troca de dados com os bancos se dá de forma eletrônica? Existe interface entre os programas do banco e os softwares da empresa?

Para a conciliação bancária, transferência entre contas, Cobrança e Pagamentos sim.

36. Quais os tipos de dados trocados com o banco e os tipos de movimentações financeiras? Por exemplo emissão de cheques, boletos de pagamento e cobrança, borderôs, pagamentos através de DOC/TED, transferência entre contas, folha de pagamento, emissão de holerites, pagamento de tributos., etc.

Folha de pagamento, emissão de holerites e transferência entre contas são feitos via interface com os Bancos. Assim como também, boletos de pagamento e cobrança, borderôs, pagamentos através de DOC/TED, pagamento de tributos.

37. Existe alguma rotina ou procedimento que é feito pela tesouraria que não foi contemplado pelas perguntas acima? Comentar a rotina ou procedimento, como é feito, e com que frequência.

Não.

38. Existem procedimentos ou rotinas que a empresa ainda não procede, seja por falta de tecnologia, falta de capacitação para aplicação ou falta de investimento para aquisição e que está na eminência de ser adotado?

Não

39. Existem procedimentos ou rotinas atuais que não foram adotados ou deixou de utilizar por não ter se adaptado a dinâmica da empresa/departamento, ou a sua aplicabilidade não ter o resultado satisfatório, não ser permitido pela legislação brasileira, ou outro?

Não

APÊNDICE C – Questionário Viação Santa Cruz

1. Qual é sua posição dentro do organograma da sua empresa? A quem você responde, quem são seus subordinados?

Coordenador Financeiro, respondo à Diretora de Planejamento e Finanças, meus subordinados são os profissionais do contas a pagar, contas a receber, Tesouraria e Inspeção Financeira. (20 pessoas).

2. Quais as funções da tesouraria na empresa?

Manter o controle do contas a pagar, contas a receber, saldos bancários de contas correntes e aplicações financeiras, emitir relatório diário e mensal, bem como prever as movimentações do caixa para verificação da necessidade de capital de giro.

3. Quais são as responsabilidades da tesouraria na empresa?

Salvaguardar os recursos financeiros.

4. Quais os departamentos/áreas/setores da empresa que dependem do resultado do trabalho da tesouraria (a quem você deve relatórios, informações ou dados)?

O setor contábil e Diretoria Planejamento e Finanças e Diretoria Comercial.

5. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina diária? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

Elaboração de borderôs de contas a pagar: Listar títulos a pagar via sistema, recepcionar as Notas Fiscais e boletos de pagamentos, na ausência contatar comprador, ou fornecedor, emitir borderôs para assinatura da Diretoria.

Cobrança e baixa de títulos a receber: Efetuar baixas através de retornos de remessa de títulos bancários, identificar depósitos em c/c e seu respectivo título, efetuar a baixa no sistema, emitir relatório de fechamento diário, efetuar cobranças.

Conferência e realização de lançamentos referente às movimentações financeira: emitir extratos bancários, efetuar lançamentos que não são automáticos do sistema (exemplo: debito automático das contas de telefone, água, luz), checar débitos (borderôs contas a pagar) e créditos (baixas contas a receber) e superávit (aplicar recursos) ou déficit de caixa (resgatar valor aplicado, ou outro meio, como conta garantida, ou mutuo entre as empresas do grupo).

6. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina semanal? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

Contas a receber: emitir semanalmente relatório de títulos pendentes e enviar aos gestores para acompanhamento e cobranças, como possíveis decisões da Diretoria sobre paralisação da prestação do serviço. Tempo estimado 6 horas (3 profissionais).

Emitir relatório dos títulos a serem recebidos na próxima semana para previsão do fluxo de caixa. Tempo estimado 6 horas (3 profissionais).

Tesouraria: emitir o relatório de “Flash” do saldo de Caixa, até o último dia útil da semana subsequente e enviar à Diretoria e Presidência. Tempo estimado 6 horas (3 profissionais).

7. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina mensal? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

Fechamento de indicadores de desempenho (controle sobre adiantamentos de pagamentos a fornecedores, prazo de entrega de movimentos para setor contábil, fechamento da inadimplência e valores de depósitos não identificados, relatórios de fluxo de caixa realizado) os relatórios são extraídos do sistema. Tempo estimado 6 horas (6 profissionais).

8. Quais são as tarefas desempenhadas na rotina anual? Quanto tempo demanda? Comente sua complexidade.

Elaboração do Fluxo de Caixa Previsto para 5 anos.

Previsão das Receitas e Despesas, inclusive as financeiras e pagamentos dos investimentos, com tomada de ação para a aplicação dos recursos a serem definidas pelo Conselho de Administração. Tempo estimado 10 dias (2 profissionais).

9. Comente se ainda há tarefas esporádicas desempenhadas pela tesouraria.

10. Qual o posicionamento da empresa em relação a saldos remanescentes de caixa? Existe uma preocupação da empresa em manter um mínimo de saldo em caixa? Por que?

Temos indicadores que nos remetem à preocupação em manter saldo mínimo em conta corrente, para poder remunerar os recursos.

11. Em caso de resposta positiva na questão anterior, qual a técnica utilizada para conhecer este valor “ideal” de caixa mínimo?

A meta foi estipulada com base no desempenho da Tesouraria e validada pela Diretoria e Conselho de Administração (ter em caixa o valor de 2 faturamentos líquidos).

12. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

O banco fornece o produto de aplicação/resgate automático de saldos em conta corrente, porém não utilizamos. Um outro produto que utilizamos é a transferência automática de saldos entre contas correntes filhas para contas correntes mães no mesmo Banco.

13. Quais as alternativas que a empresa utiliza para suprir o caixa da empresa, no caso de falta de liquidez para saídas de caixa repentinas e/ou programadas?

Conta garantida e Cheque especial fornecida pelos bancos e empréstimos de mútuos entre as empresas.

14. Quais as alternativas que a empresa utiliza para otimizar as repentinas e/ou programadas sobras de caixa da empresa, no caso de excesso de liquidez.

Aplicação financeira em fundos conservadores.

15. Qual a técnica utilizada para se antecipar a estes eventos de sobra/falta de liquidez em caixa?

Elaboração de “Flash” de saldo de caixa para a semana subsequente ou posterior à pedido da Diretoria.

16. A empresa tem movimentação de recursos com outros países? Se a resposta for negativa pule para a questão 19.

17. As negociações com outros países dificulta o planejamento financeiro. Se sim, quais são as complicações?

18. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

19. Quais são as alternativas de captação de recursos que a empresa dispõe?

Conta garantida, linhas de capital de giro e Finame.

20. De quais fontes a empresa faz uso para captar novos recursos para a empresa? Quais os critérios para escolha das fontes em relação ao tipo de necessidade (investimento, capital de giro, etc.)?

Nas maiores Instituições Financeiras do Mercado com Bancos de primeira linha, ou outros aprovados pelo Conselho de Administração.

21. Quais são as alternativas de aplicação de recursos que a empresa dispõe?

Investimento na renovação da frota, aquisição de novos negócios ou aplicações no mercado financeiro.

22. De quais tipos de aplicações a empresa faz uso? Quais os critérios para escolha dos tipos de aplicação em relação ao tipo de necessidade (sobras de caixa, investimento, projetos futuros, etc.)?

Quando da aplicação no mercado financeiro, em conjunto com a Diretoria, são escolhidos os fundos de investimentos das instituições financeiras de primeira linha, quando de investimentos em novos negócios, seguimos as diretrizes do Conselho de Administração.

23. A empresa trabalha com crédito ao cliente? Quem define sobre a concessão de crédito? Quais são os critérios utilizados pela empresa para concessão de crédito ao cliente?

A empresa dispõe de política de concessão de crédito que foi elaborada com validação da Diretoria. As concessões são avaliadas de acordo com a idoneidade financeira do cliente.

24. Quem define os prazos de recebimento das vendas? Quais são os critérios adotados para esta decisão?

Os prazos são definidos pela Diretoria e podem ser alterados de acordo com o comportamento histórico do cliente e a oferta/demanda de mercado.

25. Quem administra a cobrança das duplicatas a receber?

Profissionais da equipe financeira e coordenação, profissionais da área comercial e de acordo com o valor do título a intervenção da Gerencia e Diretoria.

26. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

Utilizamos a cobrança bancária com protesto de títulos e inclusão de inadimplentes no Serasa (produto PFIN).

27. A empresa trabalha com créditos dos fornecedores? Qual a política de pagamentos da empresa?

Os critérios são definidos de acordo com o grau de importância e representatividade do fornecedor perante o mercado.

28. Quem define os prazos dos pagamentos?

Negociação com os fornecedores que concedem ou não.

29. A empresa tem limite restrito de crédito com fornecedores importantes?

Possui, mas não temos dificuldade na operação, a limitação excede a necessidade.

30. Existe uma estratégia adotada para disciplinar as compras da empresa, que atenda necessidades da tesouraria?

O prazo mínimo de pagamentos é de D+7 dias úteis, para tornar possível a elaboração do “Flah” de saldo de caixa.

31. O banco oferece produtos que atendam a esta necessidade da empresa de forma satisfatória? Qual o produto? Você faz uso deste produto? Por que?

Não utilizamos produto bancários para esta necessidade, apenas boletos e DOC/TED.

32. A empresa utiliza sistema tipo ERP? Quais os módulos do ERP que a empresa utiliza? E o departamento de tesouraria?

Sim. Protheus (Microsiga). A empresa utiliza os módulos: financeiro, contabilidade, ativo fixo, estoque, compras, faturamento, manutenção de ativos, TMS (transporte de encomendas).

Tesouraria: Contas a pagar, contas a receber e caixas e bancos.

33. Quais são os softwares utilizados pela empresa/tesouraria? Existem softwares ou aplicativos específicos para controles da tesouraria? Por exemplo, cálculos dos juros e amortizações, controle das aplicações financeiras, controle de contas a receber e a pagar, conciliação bancária, fluxo de caixa?

Utilizamos o sistema ERP (Protheus – Microsiga) ou planilhas de Excel.

34. Como é feita a conciliação bancária e com que frequência?

Checagem de valores a crédito e a débito, em comparação dos extratos bancários com o sistema. Diariamente.

35. É feito um controle de fluxo de caixa na empresa? De que forma é feito? Exemplo, feito pelo sistema ERP, tem software específico, aproveita dados de outro sistema, é feito em Excel ou outro?

O controle das movimentações realizadas e feito pelo Sistema e a projeção é atualmente feita em Excel, está em estudo o desenvolvimento da ferramenta pelo sistema Protheus.

36. A comunicação e a troca de dados com os bancos se dão de forma eletrônica? Existe interface entre os programas do banco e os softwares da empresa?

A comunicação é eletrônica, com envio diário de remessa e recepção de arquivos bancários para baixa de pagamentos e recebimentos de títulos, coma respectiva contabilização e conciliação.

37. Quais os tipos de dados trocados com o banco e os tipos de movimentações financeiras? Por exemplo, emissão de cheques, boletos de pagamento e cobrança,

borderô, pagamentos através de DOC/TED, transferência entre contas, folha de pagamento, emissão de holerites, pagamento de tributos, etc.

Utilizamos os produtos emissão de cheques, boletos de pagamento e cobrança, borderô, pagamentos e recebimentos através de DOC/TED, transferência entre contas, arquivos folha de pagamento para crédito em c/c e pagamento de tributos e encargos trabalhistas.

38. Existe alguma rotina ou procedimento que é feito pela tesouraria que não foi contemplado pelas perguntas acima? Comentar a rotina ou procedimento, como é feito, e com que frequência.

Creemos que abordamos todos os procedimentos.

39. Existem procedimentos ou rotinas que a empresa ainda não procede, seja por falta de tecnologia, falta de capacitação para aplicação ou falta de investimento para aquisição e que está na eminência de ser adotado?

Há o desejo de desenvolver uma ferramenta que nos possibilite demonstrar valores sobre os contratos de financiamentos de veículos ao nível de cada bem, com a informação de taxas, prazos e saldo a pagar.

40. Existem procedimentos ou rotinas atuais que não foram adotados ou deixou de utilizar por não ter se adaptado a dinâmica da empresa/departamento, ou a sua aplicabilidade não ter o resultado satisfatório, não ser permitido pela legislação brasileira, ou outro?

Acreditamos que não temos situações nestas condições.