



CURSO
ao vivo

GESTÃO ESTRATÉGICA **DE TESOURARIA**

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TESOURARIA

A vida como ela é: Estudo de caso de Antecipação

Uma determinada empresa multinacional de bens de consumo tem grande parte das suas vendas realizadas para os grandes varejistas, também chamados de Key Accounts, como Grupo Pão de Açúcar, Walmart, DIA e Carrefour. Como uma das métricas mais importantes de avaliação de um negócio é seu capital de giro, a matriz dessa companhia definiu globalmente objetivos de Ciclo de Conversão de Caixa para cada uma de suas unidades ao longo do mundo. Quanto menor o Ciclo de Conversão de Caixa, mais caixa a companhia será capaz de gerar. Esses objetivos, naturalmente, passaram a compor as metas e bônus dos CEOs, CFOs e Tesoureiros de cada uma das unidades.

Porém, visando não gerar incentivos distorcidos a cada um dos países, a matriz também definiu que não se podem antecipar recebíveis com instituições financeiras. Após a introdução das metas de CCC, o que se viu foi um movimento global em que as unidades passaram a fazer antecipações de recebíveis a qualquer custo na última semana do ano, com claro propósito de atingir as suas metas.

Sabendo das necessidades de caixa de seus clientes, os Key Accounts no Brasil criaram nos últimos anos uma área de antecipação de recebíveis. Se por acaso eu sou uma empresa que recebe em 40 dias do Walmart, por exemplo, esse pode me antecipar o meu recebível a qualquer momento antes desse prazo, embora com um custo financeiro embutido no deságio.

Você acaba de assumir a Tesouraria dessa empresa no Brasil e se depara com um cenário particular. Próximo do final de cada ano, a companhia costuma antecipar seus recebíveis, porém, ao invés de fazê-lo com os Bancos, está fazendo diretamente com seus clientes, o que está de acordo com as normas da companhia. Porém, as taxas desses clientes são, em média, 2% a.m.. Dada a grande queda nas taxas de juros e por ser parte de um grupo global, o custo de captação da sua empresa é de 0,7% a.m..

Perguntas:

1. Ao verificar as taxas cobradas pelos Key Accounts e o seu custo de captação, imediatamente você percebe que não faz sentido para a companhia realizar a "antecipação de final de ano". Calcule o Valor destruído pela companhia no último ano, assumindo que foram antecipados 200 milhões por um prazo médio de 30 dias a um custo médio de 2% a.m.. O custo de captação da companhia era de 0,7% a.m.
2. Para a companhia, vender para clientes Key Account é uma excelente opção em termos de risco de crédito, já que a solidez desses grupos em geral é muito alta. Diante do baixo risco de crédito, os Bancos têm oferecido para você fazer uma cessão desses recebíveis com você a uma taxa de 0,65% a.m.. Qual seria a economia que a companhia poderia ter com esse instrumento no mesmo cenário do item 1? Como você alteraria a política global existente de antecipação?
3. Em que situação uma empresa usaria uma antecipação com taxa mais cara do que um capital de giro com um Banco, por exemplo? Imagine que eu tenho um custo de antecipação de 1% a.m. e o capital de giro custa 0,7% a.m., quando vale a pena eu antecipar e não usar meu capital de giro?