



**CURSO**  
ao vivo

# GESTÃO ESTRATÉGICA **DE TESOURARIA**

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE TESOURARIA

## Simulação de Cash Management

A empresa Biscoitos S.A. é uma das maiores empresas de bem de consumo. Em 2016, ela atende 120 mil pontos de vendas (PDVs). Além disso, por serem pequenos comerciantes, as vendas da empresa para esses diversos PDVs são de pequenos valores. O seu modelo de atendimento capilar gera diversas complexidades, entre elas a emissão de boletos e cobrança desses inúmeros clientes.

Considerando que a empresa faz diversas entregas para cada ponto de vendas por mês, a empresa chega a emitir milhões de boletos por ano. Embora o custo dos boletos não seja excessivo, o volume de emissões faz com que isso seja uma despesa considerável para a empresa. Para emissão de cada boleto, o custo que a Biscoitos S.A. tinha era de R\$ 0,80.

Adicionalmente, por se tratar de uma despesa necessária às vendas da companhia, a Contabilidade da empresa enxergava que as despesas com boleto eram despesas operacionais ao invés de financeira. O Tesoureiro da empresa decidiu lançar uma RFP (Request For Proposal) e quer calcular o custo anual de cada alternativa. O objetivo era gerar maior competitividade para melhorar o resultado operacional da companhia diante da forte crise. No mesmo processo, a empresa incluiu o Cartão Corporativo da companhia, a Folha de Pagamento, Tarifas de manutenção da Conta e Taxa para aplicação automática dos Saldos em Conta Corrente.

Após o fechamento do processo de RFP, a empresa recebeu 2 propostas de Bancos diferentes.

### Banco 1:

1. Custo do Boleto de R\$ 0,70;
2. Compensação do Boleto em D+1, ou seja, no mesmo dia em que são pagos os boletos os recursos são repassados à Biscoitos S.A.;
3. O Banco não possuía infraestrutura para atender Cartão de Crédito Corporativo e não apresentou proposta;
4. Pagamento à vista de R\$ 500.000,00 para que a Folha de Pagamento fosse pelo Banco 1

### Banco 2:

1. Custo do Boleto de R\$ 0,40;
2. Compensação do Boleto em D+2, ou seja, recursos são repassados à Biscoitos S.A. no dia seguinte ao que são pagos;
3. Aplicação Automática do Saldo em conta à uma taxa de 20% do CDI, cuja taxa esperada à época era de 7% a.a.. O IOF é reembolsado pelo Banco e considerar 22,5% de IR.
4. Pagamento à vista de R\$ 100.000,00 para o Banco 2 operar o Cartão Corporativo da Biscoitos S.A.
5. Pagamento à vista de R\$ 600.000,00 para que a Folha de Pagamento fosse pelo Banco 2.
6. Necessário Saldo médio em conta corrente de R\$ 25 milhões. A Biscoitos S.A., quando não deixa o Saldo em Conta, aplica seus recursos a 100% do CDI com IR de 22,5%.

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE TESOURARIA

## Perguntas:

1. Sabendo que a Biscoitos S.A. fatura R\$ 10 bilhões por ano, qual o custo total da proposta do Banco 1 e do Banco 2? Qual proposta ela deveria aceitar quando comparada à situação atual?
2. Considerando o incentivo que o management da companhia tem para gerar resultado operacional, porque a Biscoitos S.A. poderia vir a aceitar a proposta do Banco 2?