



A Implementação de um Projeto de Gestão de Tesouraria Cross Border em uma Empresa Imobiliária: Diferenciais de Preço entre Brasil e Portugal

Pedro Victor Lopes Vale Ferreira

Trabalho de natureza profissional apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, no âmbito do processo de candidatura à atribuição de título de Mestre no Mestrado em Controlo e Gestão de Finanças.
Versão Final.

Outubro 2025

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

A Implementação de um Projeto de Gestão de Tesouraria Cross Border em uma Empresa Imobiliária: Diferenciais de Preço entre Brasil e Portugal

**Orientando: Pedro Victor L.V. Ferreira
Orientador: Dr. António Cunha**

Trabalho de natureza profissional apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, no âmbito do processo de candidatura à atribuição de título de Mestre no Mestrado em Controlo e Gestão de Finanças.

Outubro 2025

*Dedico este projeto a minha família. Sem vocês,
nada seria possível na realização deste
mestrado do outro lado do Atlântico.*

Resumo

Este projeto tem como objetivo, realizar a implementação de uma gestão de tesouraria cross border utilizando ferramentas de controle e gestão financeira, contabilidade, análise tributária e metodologias de finanças empresariais desenvolvidas ao longo do mestrado em nosso próprio negócio de gestão patrimonial.

Visando o aperfeiçoamento do modelo de operação de tesouraria pré-existente de uma administradora imobiliária em um modelo mais complexo, internacional e refinado. A comparação da estrutura anterior com as inovações do projeto serão o objeto desta análise por meio de descrições, fluxogramas e etapas de evolução da tesouraria, sendo a melhoria da compreensão e da tomada da decisão, a mais valia gerada por esta implementação.

Em complemento, serão analisados os contextos e históricos econômicos de cada economia na experiência de expansão do negócio de gestão patrimonial no estrangeiro com a atuação em imóveis, seguros e investimentos. O impacto de taxas de juros reais altas e baixas na construção de uma carteira de investimentos; As vantagens e desvantagens do risco de crédito e risco cambial em cada economia e as realidades tributárias de cada setor no incentivo ou desincentivo ao investimento. A administradora Lopes Ferreira Patrimonial foi fundada no Rio de Janeiro, Brasil, e teve como aspiração a replicação de seu modelo de negócio no Porto, Portugal. Países de mesmo idioma e com diversos acordos bilaterais, contudo, com diferentes legislações, características peculiares e com desafios a serem enfrentados completamente diferentes para a conciliação de operações simultâneas entre divisas. Portanto, os diferenciais de preços entre os países serão apresentados ao longo deste trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Tesouraria Cross Border; Gestão Patrimonial; Diferenciais de Preço Brasil Portugal; Investimento Internacional; Lopes Ferreira Patrimonial,

Abstract

The objective of this project is to implement cross-border treasury management using financial control and management tools, accounting, tax analysis and corporate finance methodologies developed throughout the master's degree in our own asset management business.

The aim is to improve the pre-existing treasury operating model into a more complex, international and refined model. The comparison of the previous structure with the project's innovations will be the object of this analysis through descriptions, flowcharts and stages of treasury evolution, with the improvement in understanding and decision-making being the added value generated by this implementation.

In addition, the economic contexts and histories of each economy will be analyzed in the experience of expanding the asset management business abroad with operations in real estate, insurance and investments. The impact of high and low real interest rates on the construction of an investment portfolio; The advantages and disadvantages of credit risk and exchange rate risk in each economy and the tax realities of each sector in encouraging or disincentivizing investment. The Lopes Ferreira Patrimonial management company was founded in Rio de Janeiro, Brazil, and aspired to replicate its business model in the Porto District, Portugal for a medium-term period. These countries share the same language and have different bilateral agreements, but with different legislation, characteristics and completely different challenges to be faced in reconciling operations simultaneously between currencies. Therefore, the price differentials between countries will be presented throughout the work.

Keywords: Cross Border Treasury Management; Asset Management; Brazil-Portugal Price Differentials; International Investment; Lopes Ferreira Asset Management.

Agradecimentos

“Quid no dive mones in scallae vertice coelu? Nos percentes scandere posse mones” - “Por que não mergulhar no topo da escada para o céu? Podemos aumentar as porcentagens.”

São Bento (Latim-Português)

Com imensa alegria, dedico este projeto a minha família, amigos e professores que por meio de cada experiência, direcionaram seu incentivo e sua luz do conhecimento no intuito de elevar minha capacidade de contribuição nas sociedades e clarear ainda mais os meus horizontes. Há quatro anos atrás, parecia-me distante poder realizar, aos 28 anos, um verdadeiro sonho de sair da banca, empreender e ter maior qualidade de tempo. Este passo me possibilitou regressar aos estudos para pleitear um novo grau acadêmico, agora, como mestrando em Controlo e Gestão de Finanças, e de bônus, em um país diferente do meu bacharelado no Brasil, o que é uma verdadeira honra. Ao longo destes 9 anos de mercado, tive o privilégio de ter trabalhado em grandes instituições que me moldaram em uma verdadeira forja executiva, e pude ser lapidado com uma visão do fronte até a retaguarda de uma empresa; Do comercial ao operacional; E agora, contemplando a transição do executivo ao acadêmico, com vista à docência. A coragem e o discernimento para empreender seria impossível de ser alcançada sem esta confiança depositada. Portanto, minha eterna gratidão ao Banco Bradesco e ao Banco Safra, que foram minha segunda casa por muitos anos e uma verdadeira escola. A administradora Lopes Ferreira Patrimonial lhes tem como grandes exemplos de empresas, com valores e ética a serem seguidos. Aos meus familiares, amigos e amigas. Este trabalho é dedicado especialmente a vocês, que de diferentes maneiras, fazem parte de mim e me dão força para chegar mais longe.

Índice Geral

| | |
|--|----|
| 1. Introdução----- | 1 |
| 1.1. Contexto e Importância----- | 3 |
| 1.2. Objetivo do Projeto e Metodologia----- | 4 |
| 1.3. Benefícios Esperados----- | 5 |
| 2. Objetivos do Projeto----- | 7 |
| 2.1. Objetivos Específicos----- | 8 |
| 3. Escopo do Projeto----- | 9 |
| 3.1. Limitações e Abrangência----- | 14 |
| - 3.1.1. Riscos Operacionais Gerais: Como Impactam na Tesouraria----- | 16 |
| - 3.1.2. Método de Monte Carlo para Análise de Risco----- | 18 |
| - 3.1.3. O Modelo de Governança e o Modelo de Três Linhas----- | 19 |
| - 3.1.4. O Método COSO ERM:2017 e seus Impactos na Tesouraria----- | 20 |
| - 3.1.5. Controle Interno de T.I. e Fraude----- | 23 |
| - 3.1.6. Risco Político-Econômico----- | 24 |
| - 3.1.7. Risco Cambial----- | 25 |
| 3.2. Principais Pilares do Projeto----- | 26 |
| - 3.2.1. Análise PESTEL Comparativa de Riscos, Preços e Custos----- | 26 |
| - 3.2.2. Centralização e Gestão de Tesouraria----- | 30 |
| - 3.2.3. Método Cash Pooling ou Agrupamento de Fluxo de Caixa----- | 32 |
| - 3.2.4. Swaps Virtuais ou Swaps Não-Bancários----- | 34 |
| - 3.2.5. Ferramentas de Automação e Integração----- | 36 |
| - 3.2.6. Levantamento de Custos Operacionais----- | 37 |
| - 3.2.7. Escolha do Local do Centro de Tesouraria----- | 39 |
| 4.0 Matriz Comparativa com Foco em Eficiência Real por País----- | 40 |
| - 4.1. Critérios e Ranking de Eficência Real por Seleção de Países----- | 42 |
| - 4.2. Organograma da Tesouraria: Antes e Depois de Internacionalizar----- | 43 |
| - 4.3. Acordos Bilaterais entre Divisas: Brasil x Portugal----- | 44 |
| - 5.0. O Desenvolvimento de um Espaço de Trabalho Próprio----- | 45 |
| - 5.1. Eliminando o Risco Operacional: Método COSO ERM 2017----- | 47 |
| - 5.2. Controle Interno de T.I. e Gestão de Fraude----- | 49 |
| - 5.3. HEATMAP de Probabilidade de Prejuízo/Falência----- | 50 |
| - 5.4. Método ISO31.000----- | 51 |
| - 6.0. Conclusões da Análise de Risco Operacional e Recomendações----- | 53 |
| - 6.1. Cronograma do Projeto----- | 54 |
| - 6.2. Etapas do Projeto----- | 55 |
| - 6.3. Projeção, Evolução e Conclusão----- | 57 |
| - Bibliografia | |
| - Legislação | |
| - Webgrafia | |

Índice de Figuras, Organogramas e Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Método de Monte Carlo para Análise de Risco----- | 19 |
| Figura 1 – O Modelo de Governança e o Modelo de Três Linhas----- | 20 |
| Tabela 2 – Matriz Comparativa com Foco em Eficiência Real----- | 41 |
| Tabela 3 – Critérios e Ranking de Eficiência Real----- | 42 |
| Organograma 1 – Tesouraria:Antes e Depois de Internacionalizar----- | 43 |
| Tabela 4 – HEATMAP de Probabilidade----- | 50 |
| Tabela 5 – Cronograma do Projeto----- | 54 |
| Figura 2 – O Modelo de Equilíbrio Simultâneo: IS – LM----- | 58 |
| Tabela 6 – Evolução, Projeção e Conclusão----- | 59 |

Abreviaturas

| | |
|---|----|
| 1. Abreviatura 1 – BRL – Moeda Real----- | 1 |
| 2. Abreviatura 2 – EUR – Moeda Euro----- | 1 |
| 3. Abreviatura 3 – SWIFT – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication ----- | 10 |
| 4. Abreviatura 4 – CIPS – Cross-Border Interbank Payment System----- | 10 |
| 5. Abreviatura 5 – SQL – Structured Query Language----- | 11 |
| 6. Abreviatura 6 – KPI – Key Performance Indicator----- | 12 |
| 7. Abreviatura 7 – ERP – Enterprise Resource Planning----- | 14 |
| 8. Abreviatura 8 – VPN – Virtual Private Network----- | 18 |
| 9. Abreviatura 9 – COSO – Comitê das Organizações Patrocinadoras----- | 20 |
| 10. Abreviatura 10 – ISO – International Organization for Standardization----- | 23 |
| 11. Abreviatura 11 – PESTEL----- | 25 |
| 12. Abreviatura 12 – MERCOSUL – Mercado Comum do Sul----- | 27 |
| 13. Abreviatura 12 – UE – União Europeia----- | 27 |
| 14. Abreviatura 13 – IA – Inteligência Artificial----- | 28 |
| 15. Abreviatura 14 - CSC – Centro de Serviços Compartilhados----- | 30 |
| 16. Abreviatura 15 – TMS – Treasury Management System----- | 36 |
| 17. Abreviatura 16 – API – Application Programming Interface----- | 36 |
| 18. Abreviatura 17 – RPA – Robotic Process Automation----- | 36 |
| 19. Abreviatura 18 – AWS – Amazon Web Service----- | 36 |
| 20. Abreviatura 19 – FX – Foreign Exchange----- | 45 |
| 21. Abreviatura 20 – FATCA – Foreign Account Tax Compliance Act----- | 55 |

1.Introdução

Este projeto consiste em orientar de forma prática, direta e parcimoniosa, o processo de implementação de uma tesouraria cross-border em uma empresa imobiliária que tenha como objetivo, transformar a atuação e conciliação de suas operações com uma gestão de fluxos de caixa em diferentes divisas. Portanto, esta forma de apresentação não torna o trabalho cansativo e visa a qualidade com direcionamento da informação para o seu fim principal, que é a aplicabilidade deste conhecimento em sua empresa. O projeto é direcionado para o profissional que visa implementar esta estratégia com o objetivo de reduzir danos e riscos e por consequência, aumentar a probabilidade de sucesso na concretização de sua empreitada no estrangeiro. A tesouraria cross-border pode ser utilizada de forma temporária pela empresa, até o fim do período de execução do projeto ou de forma sustentável, visando a perpetuidade do negócio a depender do modelo de gestão. O modelo pode ser montado do zero, para uma empresa nova, que está no início de sua jornada no mercado ou pode ser implementado em tesourarias que já estejam em funcionamento e visam transformar sua operação em um modelo mais refinado, que seja capaz de atender as necessidades em mais de uma divisa.

Ajustes em uma tesouraria já operante para que fique ainda mais eficiente são essenciais para melhorar a gestão de caixa, minimizar custos da operação, maximizar lucros e aproveitar as oportunidades de arbitragem financeira. Em complemento a este projeto de implementação, discorreremos com breves análises comparativas de preços e custos em ambos países para que o empresário, gestor ou administrador possa compreender da forma mais didática possível, a noção de preços viáveis para atuar ou não, de acordo com a realidade encontrada, utilizando um sistema integrado de tesouraria para operações em moedas distintas, que dentro de nosso estudo de caso, será envolvendo o Real (BRL) e o Euro(EUR). Os dados internos referenciados como (FERREIRA, 2025) correspondem a informações coletadas pelo autor durante sua atuação na empresa objeto do estudo de caso.

A escolha destas duas moedas/divisas para a elaboração deste trabalho se deve ao fato de terem sido as moedas utilizadas pela administradora Lopes Ferreira Patrimonial na execução de seus projetos no Brasil e em Portugal, portanto, a vantagem competitiva da experiência prática será uma mais valia na qualidade das informações aqui apresentadas.

Vale a nota de que os desafios encontrados por cada empresa e indivíduo sempre serão distintos, sendo importante frisar as diferentes complexidades de cada sociedade; Momentos econômicos em que se encontram; Problemas macroeconômicos, que desde Guerras, Inflação ou Desabastecimento que influenciam a operação; Filosofias de atuação na gestão, em cada nicho de negócio. Portanto, leve esta observação sempre em consideração para o momento em que a empresa for se aventurar neste novo horizonte, pois cada cenário exige um estado da arte diferente e a única constante do mercado é a mudança. Rentabilidade passada não é garantia de rentabilidade futura.

1.1. Contexto e Importância

A idealização de um projeto de tesouraria cross-border tem como finalidade principal, o ganho de poder e autonomia de uma gestão financeira em conseguir atuar em diferentes divisas, minimizando o risco operacional da empresa em situações de dependência sistêmica ou operacional para realizar os procedimentos de câmbio, compras e pagamentos em território nacional e estrangeiro. A viabilização de um projeto de investimento ou da criação de uma operação empresarial que faça extensão a uma operação já existente é a grande vantagem desta implementação, que acaba por ser mais econômica e prática do que montar duas operações de tesouraria simultâneas, onde ficariam montadas com uma estrutura em cada divisa e com a carga de burocracia e de custos operacionais dobradas a cada nova divisa em que a empresa almeja trabalhar.

A simplicidade operacional é considerada um grau de sofisticação do ecossistema empresarial, na medida em que a complexidade dos sistemas jurídicos e dos nichos de atuação da empresa foram se aprofundando. Logo, a importância deste projeto surge em um mundo mais globalizado e com diferentes laços diplomáticos; Diferentes tratados bilaterais; Diferentes laços entre blocos econômicos; Diferentes barreiras comerciais; Diferentes laços de liberalismo econômico ou protecionismo; Diferentes legislações tributárias e fiscais; Diferentes acordos de não bitributação e compartilhamento de direitos e portanto, diferentes *timings* de políticas públicas regionais e de mercado. O leitor deste projeto deve levar em consideração que o responsável por decidir implementar este nível de projeto de tesouraria cross border em sua empresa, deve levar em consideração todos os detalhes de cada relacionamento entre as divisas em que almeja executar sua atividade de exploração e com sabedoria na tomada de decisão repleta de risco, entender quais são as expectativas e previsões dessa ação para a sustentabilidade financeira no médio e longo prazo. Em nosso estudo de caso, com a administradora Lopes Ferreira Patrimonial, que tem como nicho de atuação a área imobiliária, seguros e investimentos, veremos diferenciais de preços e de realidades entre dois países que possuem fortes laços e histórico comercial, sendo a experiência de sua atuação com o estudo de caso entre Brasil e Portugal.

1.2. Objetivo do Projeto e Metodologia

O objetivo deste projeto é auxiliar o leitor na compreensão da implementação de uma tesouraria cross-border em sua empresa. Este modelo pode ser utilizado para uma empresa recém iniciada no mercado ou implementado para o aperfeiçoamento de uma tesouraria pré-existente, que geralmente possui operação em uma única divisa e almeja expandir sua atuação. Ou seja, tanto para empresas novas, quanto para empresas já em atuação no mercado, este projeto visa gerar impacto no aperfeiçoamento de seu negócio. O modelo é ideal para empresas que atuam no segmento imobiliário, de seguros ou de investimentos ou em todos estes segmentos ao mesmo tempo, que é o caso da administradora Lopes Ferreira Patrimonial, que será utilizada como exemplo de operação. Para que a tesouraria cross-border tenha impacto significativo no negócio, é importante que a empresa tenha como principal atividade de rotina de controle e gestão, o uso operações financeiras digitais em pagamentos, transferências, compras e investimentos. Nas rotinas não financeiras, como por exemplo: Gestão de contratos; Cadastramento e gestão de dados; Coleta de assinaturas, entre outros. É ideal que a empresa se prepare previamente, digitalizando todos estes processos de forma que suas rotinas estejam *paperless*, sem processos físicos em todas as suas áreas de atuação além da financeira. Restando ao recurso físico para concretização de uma tarefa, apenas como um meio de *backup* para algum imprevisto de natureza informática ou de risco operacional sistêmico ou de armazenamento. A metodologia utilizada neste projeto será a *Scrum*, pois trata-se de uma metodologia ágil, ideal para ambientes de maior gestão e autonomia empresarial, em operações com foco em minimizar barreiras regulatórias. A entrega rápida e integrada de aplicações terceiras ou próprias em rotinas pré-existentes; A flexibilidade para adaptar-se a mudanças de escopo, variações cambiais, regras fiscais ou integrações a outros países e por último, porém, não menos importante, estimulando a colaboração entre as áreas de tecnologia e a tesouraria para o funcionamento das rotinas. Os dados internos referenciados como (FERREIRA, 2025) correspondem a informações coletadas pelo autor durante sua atuação na empresa objeto do estudo de caso, havendo limitações de risco operacional devido a imensa terceirização de serviços e pela experiência prática do que foi útil e funcional nas rotinas da administradora.

1.3. Benefícios Esperados

Uma tesouraria cross-border apresenta diversas vantagens em relação a uma tesouraria simplificada. Esses benefícios são especialmente relevantes para empresas que operam em mais de um país ou região, ou que pretendem expandir seu negócio de uma escala local para internacional.

A otimização do uso do fluxo de caixa é uma das vantagens, pois em uma tesouraria cross-border é possível ter uma visão consolidada das posições de caixa em diferentes países e moedas, otimizando assim, a alocação de recursos financeiros. Essa medida orienta o gestor a não cometer excesso de liquidez em uma unidade enquanto outras podem estar deficitárias. O “agrupamento” de caixa, que pode ser físico ou virtual, também é um benefício esperado, pois reduz a necessidade de financiamentos locais e aumenta a autonomia da empresa. Logo, é reduzido também o risco de crédito e favorece o autofinanciamento com capital próprio, uma vez que na gestão, também haja a construção de uma carteira de investimentos.

A redução dos custos financeiros também é um benefício imprescindível desta implementação de tesouraria, pois a centralização permite a redução de custos com financiamentos, já que é possível compensar déficits de um país com os excedentes de outro. Em complemento a este último benefício, uma redução da dependência de instituições financeiras nas operações também reflete na queda de custos com taxas mais altas de juros ou de câmbio desfavorável em determinadas regiões. No câmbio, operações “cobertas” centralizadas, que reduzem a exposição ao risco cambial entre as subsidiárias também é uma “mais valia” junto ao poder de barganha das melhores taxas de câmbio, por conta do maior volume consolidado de transações. No maior volume consolidado de transações, em qualquer instituição bancária, dentro do *rating* de sua clientela, ficam evidenciados os potenciais do cliente com grande movimentação ou faturamento, logo, também ocorre o benefício de ter melhor acesso a linhas de crédito exclusivas ou tarifas de banco internacionais com serviços individualizados de gestão de tesouraria.

Só o fato da gestão se tornar centralizada, promove um maior controle e governança da empresa sobre os fluxos financeiros, pois é reduzido o risco de fraudes ou práticas suspeitas, que podem acarretar, dentro das normas bancárias, em crimes como lavagem de dinheiro ou financiamento ao terrorismo.

O cumprimento de políticas financeiras globais, como critérios para efetuar alavancagem ou liquidez também conseguem ser cumpridos com maior facilidade, pois uma tesouraria cross-border pode garantir que a empresa esteja em conformidade com as regulamentações financeiras de diferentes países, além de evitar redundâncias e inconsistências locais. Naturalmente, uma expansão internacional também dá maior acesso aos diferentes mercados financeiros, logo, diferentes dívidas soberanas e bolsas, com diferentes empresas, taxas de juros reais e tributações. Este também é um benefício extremamente estratégico para a empresa, pois a utilização dos residuais de caixa ou de valores excedentes mensais em forma de lucro ou de “almofada orçamental”, pode ser convertido em aplicações financeiras e dentro da gestão de tesouraria, em uma construção de uma carteira de investimentos empresarial para maximizar os resultados da empresa, aproveitando assim, cada moeda deixada em saldo.

No mundo globalizado em que vivemos, pode-se afirmar que uma implementação desta tesouraria cross-border aqui descrita, deixa a empresa melhor posicionada frente aos desafios de mercado que possa vir a encontrar, pois gera maior segurança no processo de expansão internacional da empresa em uma estrutura financeira flexível e robusta, não sendo obrigatório ser uma empresa de médio ou grande porte para possuir uma ferramenta crucial como esta.

2. Objetivos Gerais do Projeto

O principal objetivo deste projeto de tesouraria cross-border é orientar ao empreendedor ou gestor que pretende adquirir esta responsabilidade de implementação, que é possível efetuar uma centralização e otimização de sua tesouraria em uma escala global de uma empresa que opera ou que visa operar em múltiplos países, garantindo assim, maior controle, eficiência e suporte à estratégia corporativa internacional que pretende desenvolver.

Na Lopes Ferreira Patrimonial, por mais que seu quórum de negócios seja relacionado ao mercado imobiliário e de seguros, todos os nichos de mercado, sem exceção, envolvem, em última instância, transações financeiras, logo, são impactados pela gestão da tesouraria para que sejam concretizadas as movimentações e fechamento de negócios como contratos de locação, apólices de seguro e aplicações financeiras de valores em garantia.

2.1. Objetivos Específicos

- Ser uma receita na implementação deste projeto, ajudando empreendedores e líderes no desenvolvimento de suas empresas, principalmente se forem do setor imobiliário/Financeiro, como a Lopes Ferreira Patrimonial.
- Maximizar a eficiência financeira por meio da centralização dos recursos financeiros para minimizar os custos de capital; Maximizar os retornos e reduzir a necessidade de financiamento externo.
- Dominar a gestão de valores residuais com aplicações financeiras em dívida soberana estratégica em juros reais competitivos, com gestão estratégica de tempo para resgate dos recursos em conta-corrente.
- Evitar a ociosidade de caixa em uma unidade enquanto outra enfrenta déficits.
- Reduzir o risco financeiro nas operações. Mitigação de riscos cambiais; De juros; De crédito; De Risco País, por estratégias globais de cobertura e diversificação.
- Garantir maior resiliência financeira em um ambiente internacional volátil, que ainda no ano atual, tem o dólar como principal moeda comercial.
- A redução dos custos operacionais com a economia com custos desnecessários em operações financeiras locais, como juros altos, taxas bancárias elevadas e custos de conversão cambial.
- O aumento da capacidade de controle e governança, pois facilita o cumprimento das políticas financeiras e corporativas em todas as subsidiárias ao gerar maior transparência.
- A utilização de avais e garantias financeiras como ativos em carteiras de investimento.
- A eficiência da qualidade dos dados para a geração de relatórios consolidados e análises financeiras mais completas e de maior confiança ao gestor.
- Apoio nas decisões estratégicas, pois a tesouraria orienta a empresa a fornecer informações globais em tempo real, permitindo decisões baseadas em dados mais precisos e oportunos.
- Alinhar a tesouraria à estratégia de crescimento global ou regional da empresa.
- Facilitar a expansão internacional de forma ágil e financeiramente sustentável em mercados de difícil acesso por conta de protecionismos, cleptocracias de mercado ou burocracia estatal.

3. Escopo do Projeto

O escopo de nossa tesouraria cross-border tem como objetivo, englobar todas as atividades necessárias para a implementação e operacionalização de uma gestão financeira centralizada e eficiente em um ambiente regional ou internacional. Vale a nota de que quando me refiro a um ambiente regional, pode ser dentro de um bloco econômico internacional e mantendo-se a mesma moeda ou não. E este escopo pode ser dividido em diferentes áreas de trabalho, com foco em processos, gestão do capital, tecnologia, compliance e operações.

No diagnóstico inicial, um mapeamento da estrutura atual da tesouraria é composto por:

- Processos Financeiros e Operacionais nas suas unidades.
- Sistemas e ferramentas utilizadas como estrutura, em padrão.
- Fluxos de caixa e exposição cambial por região.

Na identificação de problemas, desafios e ineficiências:

- O desalinhamento de processos, datas ou ferramentas entre as unidades locais e a matriz, que deverá ser a central de responsabilidades.
- O custo elevado com financiamentos ou câmbio.
- Riscos financeiros, como a exposição cambial muito alta em uma só moeda ou de liquidez pelo desequilíbrio dos fluxos de caixa.
- Levantar dados de confiança para identificar com maior precisão, onde estão as ociosidades de caixa para fazer o cálculo de custo de oportunidade se é melhor girar o capital em uma aplicação financeira ou mantê-lo em saldo.

Portanto, após identificadas as ineficiências, importante definir quais são as prioridades do projeto e seus objetivos:

- Criação de um modelo centralizado, com uma única central de responsabilidade localizada em uma só divisa (No exemplo da Lopes Ferreira Patrimonial , trata-se de uma tesouraria cross-border com matriz no Brasil).

Planejamento das funções principais:

- Gestão de Caixa Global pelo método de agrupamento de caixas, também conhecido pela termo anglo-saxão de cash pooling.
- Gestão de riscos financeiros com cobertura cambial, taxas de juros e diversificação calculada.
- Controle de liquidez e financiamento entre as unidades por meio de uma gestão centralizada em uma conta-corrente consolidada.

Seleção e implementação de Tecnologias:

- A escolha estratégica da instituição bancária que tenha capacidade de operar entre as divisas pretendidas para a expansão e que faça parte/seja membro de plataformas de integração bancária internacionais, como a SWIFT, CIPS, entre outras. (No estudo de caso da Lopes Ferreira Patrimonial, foi escolhido um banco nacional brasileiro, que possui operações na Europa e EUA e é membro da plataforma SWIFT).
- A escolha de um sistema para automatização de cobranças e emissão de boletos/referências bancárias para pagamento também é de suma importância. Há várias opções no mercado, mas aconselhamos que seja verificado junto ao banco escolhido, se há esta ferramenta integrada dentro do leque de serviços de gestão de tesouraria da conta empresa.
- Soluções de Hedge e análise de riscos. Interessante também verificar junto ao banco se há opções de analistas de asset management para consulta de informações e levantamento de relatórios sobre cenários e economias, dentro do pacote tarifário da banca.
- Integração dos sistemas locais com a tecnologia centralizada.

- Implementação de Dashboards para visibilidade em tempo real das posições financeiras globais por via do Power BI em suas planilhas de Excel. Podendo ser conectado ao servidor própria da empresa, em um imóvel próprio, de segurança, via SQL server como guardião dos dados e a utilização do sistema operacional Linux, que é “aberto” em sua comercialização e sempre está disponível como opção, pode ser interessante no ganho de autonomia.

Estrutura Operacional:

- Definição do processo de Concentração de Caixa, também conhecido pelo termo anglo-saxão de *Cash Concentration*.
- Visualização e transparência nos saldos mínimos e máximos para cada unidade.
- Políticas de financiamento interno, para um autofinanciamento estratégico, seja via resgate de ativos em carteira de investimento ou recorrendo a projetos de construção civil ou participações.

Padronização do Fluxo de Trabalho:

- Aprovação prévia, via “de acordo” por email centralizado para aprovação e execução de pagamentos.
- Conciliação bancária consolidada.
- Estabelecimento de um centro de competência financeira, localizado na gestão da conta-corrente que possua o maior faturamento/movimentação da empresa.

Governança e Compliance:

- Garantir conformidade com regulamentações locais e internacionais.
- Regras de controle de câmbio.
- Regulamentos tributários sobre transferências entre países.

Implementação de políticas internas de tesouraria:

- Diretrizes para diversificação e cobertura cambial.
- Critérios para alavancagem e liquidez global.
- Definição de KPI's/Metas e relatórios de desempenho.

Gestão de Riscos:

- Utilização do Método Coso, Heatmaps em áreas ainda nebulosas para análise e tomada de decisão; Modelo de Monte Carlo para avaliações.
- Implementação de processos para mitigação de risco cambial, como contratos particulares não bancários de Swap ou via Swap Bancário ou ordem de remessa.
- Estruturação de um plano de contingência para eventos globais que envolvam grandes flutuações econômicas, crises bancárias ou imobiliárias em cascata.

Treinamento e Capacitação:

- Capacitação das equipes locais e globais na nova estrutura via reuniões, relatórios para leitura, e prática assistida.
- Uso de tecnologias implementadas em comum.
- Procedimentos para operações de tesouraria centralizada cross-border para o envio correto das informações sem distorções.
- Compreensão das políticas financeiras da empresa e dos mecanismos regulatórios.

Implantação e Suporte:

- Execução da transição para a nova estrutura de tesouraria.
- Migração de dados financeiros para sistemas centralizados.
- Consolidação de contas bancárias e saldos globais.
- Monitoramento inicial do desempenho com ajustes operacionais e técnicos, se necessário.
- Suporte contínuo para garantir o funcionamento e escalabilidade de funções e responsabilidades.

Atividades Principais entregues no Projeto:

- Relatórios Consolidados e Dashboards de gestão financeira.
- Processos Operacionais padronizados para agrupamento dos fluxos de caixa, pagamentos, coberturas e investimentos.
- Estrutura tecnológica implementada e integrada.
- Compliance e fiscalização documentada para cada jurisdição.
- Capacitação da equipe envolvida.

3.1. Limitações e Abrangência

Este projeto refere-se a uma área da gestão financeira que foca no gerenciamento de fluxos financeiros, liquidez, riscos e obrigações fiscais entre diferentes países em que uma organização opera. Ela é essencial para empresas multinacionais e apresenta tanto abrangências estratégicas quanto limitações práticas. Como limitações, podemos citar de forma emblemática, os tópicos abaixo:

- A complexidade regulatória e legal: Cada país tem regras distintas de controle de câmbio, tributação de fluxos financeiros internacionais e diferentes exigências de supervisão e compliance, logo, algumas jurisdições impõem restrições a remessas de dividendos ou operações de agrupamento de caixa.
- Os Riscos Cambiais Elevados: Nem todos os riscos podem ser cobertos de forma eficiente. Oscilações bruscas no câmbio podem comprometer a previsibilidade dos fluxos financeiros.
- Custos Operacionais e Tributários: Planejamentos fiscais que forem inadequados podem levar a bitributação ou penalidades. As taxas bancárias, custos de conversão de moeda e impostos sobre transações internacionais podem reduzir a eficiência das operações.
- Desafios Tecnológicos e de Integração: Nem todos os países têm infraestrutura bancária avançada. A integração de sistemas financeiros com ERP's em tempo real é complexa, especialmente em empresas com diversas subsidiárias e bancos parceiros.
- Restrição à repatriação de Investimentos: Alguns países podem limitar ou dificultar a transferência de fundos para fora de suas jurisdições.

- Diferenças culturais e de Fuso Horário: A comunicação e a tomada de decisão podem ser incompatíveis com o horário comercial de trabalho e podem se tornar mais lentas devido a barreiras culturais, idiomas e costumes de negociação.
- Dependência de Terceiros: Os bancos locais nem sempre têm os mesmos padrões de eficiência ou de serviços nas diferentes jurisdições.

Já em características de abrangência deste projeto de Tesouraria, podemos citar:

- A consolidação de saldos em múltiplas moedas e jurisdições com o uso de ferramentas de agrupamento de fluxos de caixa físico e virtual para a otimização do uso do caixa global.
- O gerenciamento de Riscos Cambiais e de Taxa de Juros: A estruturação de operações de cobertura para redução de riscos envolvendo volatilidade de moedas estrangeiras e variação de juros locais. O uso de instrumentos derivativos é uma alternativa rebuscada e extremamente avançada para este meio de proteção e produtos como Swaps, Opções e contratos futuros estão entre estas opções.
- O planejamento e Execução de Financiamentos Internacionais: A captação de recursos em mercados externos e/ou internos, com a princípio da diversificação e maximização do rendimento da carteira para a escolha acertiva das opções mais favoráveis entre rendas fixas e rendas variáveis.
- A possibilidade de se fazer empréstimos entre subsidiárias de uma empresa, em caso de haver mais de uma empresa aberta em diferentes divisas, também é uma abrangência interessante proporcionada pela tesouraria cross-border. Esta modalidade de empréstimo, no termo anglo-saxão é também conhecido como dívidas *intercompany*.

- A conformidade regulatória e fiscal: O monitoramento e cumprimento das exigências regulatórias locais, como controles de câmbio e regras de repatriação de capital na gestão tributária como meio de evitar a bitributação e entender se há existência de acordos bilaterais.
- Nos pagamentos e Recebimentos Cross-border: A minimização de custos bancários e operacionais por meio da coordenação de pagamentos internacionais em diferentes moedas
- Previsão de Fluxo de Caixa Global proporcionando Planejamento: Na tomada de decisão, para mitigar riscos, pode-se fazer avaliações em tempo real para zerar a falta de liquidez. Esta análise deve ser integrada com a entrada e saída dos recursos em todas as divisas que existir a operação.

3.1.1. Riscos Operacionais Gerais: Como impactam na Tesouraria

Falando sobre o risco operacional, temos como objetivo supracitado na introdução, sermos os mais sucintos e diretos nesta análise. Portanto, vamos aos principais riscos que a Lopes Ferreira Patrimonial encontra em sua realidade de trabalho e como estes desafios impactam e se relacionam na implementação e gestão da tesouraria cross-border:

O risco jurídico de inadimplência/cobrança em contratos é um exemplo de risco muito comum. Sendo necessário efetuar seguros, cauções, fiadores e suporte advocatício de escritório terceirizado para processos de ordem de cobrança, despejo e demais tipos de litígios. Em sequência, em segunda colocação, o risco operacional no uso de nuvens para custódia de arquivos, que mesmo sendo utilizadas nas rotinas e havendo backups trimestrais para redundância dos dados, ficam em última instância, sob controle de grandes empresas tecnol. Estas empresas globais ficam subordinadas a questões políticas e macroeconômicas que podem afetar o correto funcionamento destas aplicações para acessos das informações da empresa em diferentes países. Desde já, sabemos que seria interessante efetuar uma futura construção de um servidor próprio de funcionamento 24 horas, com uma *Intranet* própria ancorada ao servidor. Todavia, por tratar-se de uma empresa de tamanho pequeno para médio porte, não vemos necessidade imediata destas instalações por possuir backups trimestrais em hardwares próprios, em conexão “*offline*” e não há intenção de execução deste projeto pelos próximos cinco anos, uma vez que já foi testado o uso de suas funcionalidades em diferentes países para trabalho integralmente em *home office*. Entre estes países em que foram testados a resiliência operacional da empresa, estão o Brasil, Estados Unidos e Portugal, todos membros do *SWIFT* e com softwares de *Market Places* em comum funcionamento para fluxo de pagamentos e com boas relações diplomáticas.

Na prática, o único percalço encontrado em todos os países frequentados até o momento, devido às censuras aplicadas por cada legislação na internet, faz-se necessário, por exemplo, o uso de *VPN*(Virtual Private Network) para consulta apurada de informações de caráter econômico/político publicadas por canais de fora do bloco/país.

Por último, mas não menos importante, o risco de automação de processos via *softwares* é o terceiro maior risco avaliado na empresa e acreditamos que esta categoria de risco é generalizada, para praticamente todos os setores da economia, na atualidade, e no mundo. Esta disrupção é inevitável e vai acarretar em uma verdadeira extinção de funções e profissões, exigindo cada vez mais especialização e combinação de áreas com a tecnologia da informação. Este desafio deixa cada vez mais exposto a necessidade de autonomia de gestão e de sistemas próprios nas empresas, sem dependência de *Big Techs* via planos de fidelidade com *dumping* de mercado ou tática comercial criminosa de obsolescência programada.

3.1.2. Método de Monte Carlo para Análise de Risco

O método de Monte Carlo funciona por meio de simulações baseadas em amostragens aleatórias para o cálculo de estimativas numéricas. Ele é extremamente útil para analisarmos dados internos da empresa e para encontrarmos problemas que envolvam incertezas, processos inconsistentes em que o erro ocorre de forma aleatória ou um grande número de variáveis ao mesmo tempo ou variáveis simples. Portanto, pode ser amplamente utilizado como um filtro para riscos operacionais, como uma forma de “pente fino” em rotinas do financeiro. Por exemplo, pegando o histórico dos últimos três anos de inadimplência na administradora Lopes Ferreira Patrimonial, conseguimos aferir com maior precisão o número de contratos fechados; Os meses de vigência em adimplência e a probabilidade de judicialização de acordo com o relatório de pagamentos mensais e anuais gerados na tesouraria. A probabilidade de judicialização por inadimplência é um exemplo de resultado simples, porém, eficiente, que podemos gerar ao calcular a porcentagem de ocorrências pelo período de tempo de vigência em adimplência dos contratos, por exemplo.

| Categoria: | Quantidade de Contratos: | Meses de Vigência Adimplentes : | Meses de Vigência Inadimplentes: | Processos Judiciais: | Probabilidade de Judicialização por Inadimplência: |
|---------------------------------|---------------------------------|--|---|-----------------------------|---|
| Locação | 14 | 36 | 1 | 1 | 2,78% |
| Seguros | 8 | 36 | 0 | 0 | 0% |
| Projetos de Investimento | 2 | 19 | 0 | 0 | 0% |

Tabela 1 - Método de Monte Carlo. Segundo a análise dos dados internos (FERREIRA, 2025), a probabilidade de judicialização por inadimplência é de 2,78%.

3.1.3. O Modelo de Governança e o Modelo de Três Linhas

A auditoria interna da empresa é incluída na gestão, sendo a área comercial da administradora também responsável pela primeira trincheira de avaliação de risco. A governança faz a segunda etapa dos processos de cadastramento, verificação de dados e feedback caso haja algum risco de fraude ou equívoco de informações antes de ser executada a ordem de pagamento ou transferência na última trincheira, que é a da tesouraria. Deve-se levar em consideração que alguns trabalhos comerciais da Lopes Ferreira Patrimonial não envolvem vínculo empregatício contratual, sendo o pagamento realizado por empreitada como forma de minimizar riscos, com exceção de alguns casos controlados pela gestão. Abaixo, veja um exemplo de modelo de governação em relação com a gestão e auditoria interna de informações:



Figura 1 – O Modelo de Governança e o Modelo de 3 Linhas

3.1.4. O Método COSO ERM: 2017 e seus impactos na Tesouraria

O método COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) é um modelo de referência para gestão de riscos e controles internos. Criado originalmente nos Estados Unidos, ele é amplamente adotado por empresas e instituições de diversos setores e países para assegurar a integridade e a confiabilidade das operações, relatórios e conformidade com regulamentos. Este método, diferente de vários outros existentes, como por exemplo, a ISO 31.000 ou normas de qualidade, tem ênfase no corpo financeiro da empresa, ou seja, é melhor aplicado em modelos de negócios que tenham muitas de suas rotinas permeadas por transações, pagamentos e conferência de dados e por consequência, é uma ferramenta imprescindível para ser usada na implementação de sua tesouraria cross-border, uma vez que, ao ser feito, elucida os riscos operacionais encontrados na operação. O COSO propõe um sistema integrado de controles internos e gestão de riscos que auxilia as empresas a atingirem seus objetivos organizacionais, promovendo uma governança eficaz e reduzindo a possibilidade de fraudes e erros. Ele é baseado em cinco componentes interdependentes e abaixo de cada item, irei descrever em breves observações, a realidade encontrada na empresa exemplo deste projeto, que é a Lopes Ferreira Patrimonial:

1. Ambiente de Controle: Refere-se à cultura organizacional e aos valores éticos que formam a base para o sistema de controle interno. Inclui a integridade e os valores éticos da organização, o comprometimento da alta administração, a estrutura organizacional, a definição de responsabilidades e a competência dos funcionários.

1.1 – A missão da Lopes Ferreira Patrimonial é efetuar a gestão com três pilares de valor: Ética, Excelência e Prosperidade. O controle de processos é hierárquico em duas camadas (Gestão Operacional e Comercial), e regido por etapas padronizadas, normas internas e amparado pelas leis de cada país de atuação.

2. Avaliação de Riscos: Identificação e análise de riscos internos e externos que possam impactar o cumprimento dos objetivos da organização. Inclui o processo de avaliar a probabilidade e o impacto de cada risco, além de identificar respostas adequadas.

2.1 – Risco jurídico, risco operacional e risco de automação de processos.

3. Atividades de Controle: São as políticas, procedimentos e práticas estabelecidas para assegurar que os riscos identificados sejam mitigados. Exemplos incluem autorizações, aprovações, verificações, reconciliações e revisão de atividades.

3.1 – Todos os processos envolvem termos/procurações e autorizações prévias formalizadas por contratos e por e-mail junto aos clientes e terceiros, tendo participação do escritório de advocacia parceiro da empresa.

4. Informação e Comunicação: A comunicação eficaz é essencial para o funcionamento do controle interno. Esse componente abrange tanto a comunicação interna entre níveis e departamentos quanto a comunicação externa para stakeholders e reguladores.

4.1 – Este procedimento é feito via treinamento, com objetivo de esclarecer as etapas por email e treinamento verbal prévio dos corretores e técnicos que trabalham na empresa. Contudo, tratam-se de funcionários para trabalhos de única jornada ou de jornada limitada, havendo apenas vínculo empregatício com contrato de parceria autônoma.

5. Monitoramento: Avaliação contínua e periódica dos controles internos para verificar se estão funcionando como esperado. Inclui auditorias internas e revisões independentes que permitem identificar deficiências e implementar melhorias.

5-1 – A auditoria interna é feita pela própria diretoria/gestão. Não havendo departamento de Auditoria externa ou *Compliance* independente ou terceirizado e não há interesse na implementação do mesmo devido ao modelo de negócio da empresa, que não tem intenção de escalonar o quórum de membros pelos próximos cinco anos.

Esses cinco componentes se articulam em torno de três objetivos principais que a organização deseja atingir:

- Operacional: Relacionado à eficiência e eficácia das operações.
- Relatório: Relacionado à precisão e confiabilidade das informações financeiras e operacionais.
- Conformidade: Relacionado à aderência a leis e regulamentos aplicáveis.

Em resumo, o método COSO é um instrumento abrangente para promover boas práticas de governança corporativa e gestão de riscos, melhorando a capacidade das organizações de proteger seus ativos e assegurar o cumprimento de seus objetivos com integridade. Ele é amplamente utilizado em processos de auditoria e avaliação de riscos e serve como uma referência para empresas de diferentes portes e setores.

Para a Lopes Ferreira Patrimonial, o método COSO teve imensa utilidade, inclusive superior ao encontrado na ISO 31.000 e será citada neste projeto.

3.1.5. Controle Interno de T.I. e Gestão de Fraude

O acesso às planilhas e documentos confidenciais devem ser controlados por login e senha individuais aos funcionários de confiança, custodiados em nuvem, com backup em sistema interno offline e instituição bancária com administrador credenciado. Múltiplas etapas de confirmação deixam a segurança ainda mais robusta e deve haver histórico de logins com IP's de acesso para checagem. As consultas concentradas ao controle de gestão junto ou independente do mesmo responsável da gestão que efetua auditoria e possui as credenciais de administrador no sistema. Essa definição vai depender do modelo de negócio montado para ser gerida a sua tesouraria, de acordo com o Modelo de Governança escolhido. Desta forma, qualquer tentativa de fraude junto ao sistema, pode ser facilmente verificado, protegendo a empresa e a tesouraria.

3.1.6. Risco Político-Econômico

Uma tesouraria cross-border está altamente exposta aos impactos político-econômicos, que afetam desde o fluxo de caixa até a viabilidade de operações em determinados mercados. Para mitigar esses efeitos, é essencial contar com ferramentas robustas de planejamento financeiro, diversificação de riscos por meio de análises profundas da realidade da empresa e um forte monitoramento das condições políticas e econômicas globais nas regiões em que há operação ativa da tesouraria. Uma ferramenta muito utilizada para esta e outras análises de risco é a Análise PESTEL, onde possibilita o gestor a ter um resumo das condições do mercado e ecossistema onde deseja ter sua operação montada.

3.1.7. Risco Cambial

O risco cambial pode ser mensurado como o potencial de perda financeira devido à flutuação das taxas de câmbio. Para empresas que possuem o projeto de uma tesouraria cross-border, onde há transações em múltiplas moedas, as variações de câmbio e taxas podem impactar diretamente no valor de receitas, despesas, ativos e passivos denominados em moedas estrangeiras.

Este risco é uma característica sine qua non em uma operação de tesouraria cross-border. Com exceção do caso entre divisas diferentes que utilizam a mesma moeda, este risco é inerente e pode ser arrefecido por meio do método de agrupamento de fluxos de caixa; Operações de Swaps Cambiais; Hedges Cambiais; Ajuste de Preços; Diversificação de Moedas; Contratos particulares de Swap Cambiais contábeis (não-bancários) e métodos de reservas estratégicas para gestão de caixa.

Existem alguns tipos de riscos cambiais que podem ser citados, entre eles:

- O Risco de Transação, que por definição: “Esse tipo de risco ocorre quando uma empresa tem fluxos de caixa denominados em uma moeda diferente daquela usada em seu país de origem. Por exemplo, se uma empresa brasileira tem uma receita em dólares americanos, e o real se valoriza em relação ao dólar, o valor em reais que a empresa receberá será menor, impactando a rentabilidade.”

- O Risco de Tradução, que por definição: “Esse risco está relacionado à conversão de ativos e passivos denominados em moedas estrangeiras para a moeda local durante a preparação de demonstrações financeiras consolidadas. Se uma empresa tem subsidiárias no exterior e a moeda local dessas subsidiárias se desvaloriza, isso pode afetar o valor total dos ativos e resultados consolidados da empresa.”

- O Risco de Conversão, que por definição: “Esse risco ocorre quando a empresa precisa converter uma quantia de uma moeda estrangeira em sua moeda doméstica para pagar dívidas ou financiar operações, e as taxas de câmbio flutuam desfavoravelmente durante o processo.”

Em suma, a tesouraria cross-border está naturalmente exposta ao risco cambial, dada a natureza das transações internacionais. Para mitigar esse risco, é fundamental que a empresa adote estratégias de hedge, gerencie bem os fluxos de caixa e esteja atenta às flutuações das taxas de câmbio. Uma gestão eficaz do risco cambial não apenas protege a empresa contra perdas financeiras inesperadas, mas também permite uma maior previsibilidade e estabilidade nos resultados financeiros a longo prazo.

Fonte: FERREIRA, 2025.

3.2. Principais Pilares do Projeto

3.2.1. Análise PESTEL – Brasil x Portugal

1. Fatores Políticos

Brasil:

- Instabilidade política devido a polarizações e possíveis reformas eleitorais.
- Relações internacionais focadas no Mercosul, China e EUA.
- Pressão por maior combate à corrupção.

Portugal:

- Instabilidade política, com governo focado na recuperação econômica pós-pandemia e entraves da guerra da Ucrânia no impacto a UE.
 - Relações internacionais fortes com a União Europeia e países lusófonos.
 - Benefícios da estabilidade dentro da UE.
-

2. Fatores Econômicos

Brasil:

- Crescimento moderado, mas com inflação e juros altos.
- Dependência de commodities (soja, minério de ferro, petróleo).
- Atração de investimentos estrangeiros na transição energética.
- Mercado imobiliário aquecido e com bolhas inflacionárias.
- Crédito caro, porém, facilmente autorizado pelo setor bancário.

Portugal:

- Crescimento estável, impulsionado pelo turismo e tecnologia.
- Menor taxa de desemprego na UE. Apesar dos baixos salários.
- Benefícios de financiamento da UE para inovação e infraestrutura.
- Mercado Imobiliário aquecido e com escassez de habitação.
- Crédito barato, porém, com grande rigidez de autorização pelo setor bancário.

3. Fatores Sociais

Brasil:

- Bolhas de segurança com desigualdade social elevada, mas avanços na digitalização financeira e modernização das relações de trabalho.
- Envelhecimento populacional começando a impactar previdência, apesar da alta de natalidade continuar.
- Expansão da classe média em setores digitais e empreendedores em diversos mercados.

Portugal:

- Envelhecimento populacional mais acentuado, havendo queda de natalidade e necessidade de mão de obra para suprimento dos gaps de mercado.
- Fomento ao crescimento da imigração no geral, para suprimento de demandas de mão de obra.
- Forte investimento em educação e qualidade de vida, visando segurança e estabilidade.

4. Fatores Tecnológicos

Brasil:

- Crescimento do setor de fintechs, bolsa de valores e e-commerce.
- Avanços no agronegócio digital e IA aplicada à indústria.
- Falta de infraestrutura para massificação da tecnologia no interior.
- Necessidade de maior autonomia na indústria de bens de alto valor agregado.

Portugal:

- Centro de inovação tecnológica na Europa (startups e inteligência artificial).
- Incentivos fiscais para empresas tecnológicas.
- Expansão do 5G e projetos de cidades inteligentes.
- Equilíbrio entre inovação de mercado e conservação do bem-estar social por meio de programas sociais governamentais.

5. Fatores Ambientais

Brasil:

- Pressão internacional para combater desmatamento na Amazônia.
- Expansão das energias renováveis, especialmente solar e eólica.
- Risco de eventos climáticos extremos (secas, enchentes).

Portugal:

- Foco em sustentabilidade e energias renováveis (solar e eólica).
 - Programas de reciclagem e redução de emissões de carbono.
 - Risco de incêndios florestais devido ao clima seco.
-

6. Fatores Legais

Brasil:

- Reformas tributárias em andamento.
- Regulação crescente para fintechs, criptomoedas e redes sociais.
- Regras ambientais mais rígidas para exportação.

Portugal:

- Regulação favorável para startups e empresas estrangeiras.
 - Leis trabalhistas rígidas, mas proteção ao trabalhador.
 - Benefícios fiscais para aposentados e expatriados.
-

Conclusão

- Brasil: Maior volatilidade política e econômica, mas oportunidades em tecnologia, sustentabilidade e crescimento imobiliário.
- Portugal: Estabilidade, inovação e modernização tecnológica e forte integração com a UE.

Fonte: Relatório: *PwC, "Global treasury Benchmarking Survey", 2024.*

3.2.2. Centralização e Gestão de Tesouraria

A centralização e gestão de Tesouraria são estratégias fundamentais para a administração eficiente dos recursos financeiros de uma empresa ou organização. Elas envolvem a consolidação das atividades de tesouraria em um único local ou sistema, garantindo maior controle, segurança e otimização dos processos financeiros.

A centralização da tesouraria significa concentrar a gestão dos fluxos financeiros de todas as unidades de uma empresa em uma única estrutura. Isso pode ser feito por meio de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) ou de um Tesouro Centralizado. Seus principais benefícios incluem:

- Maior controle e visibilidade: Monitoramento unificado do fluxo de caixa e das operações financeiras.
- Otimização da liquidez: Melhor administração do capital de giro e alocação eficiente de recursos entre unidades.
- Redução de custos: Diminuição das taxas bancárias e melhoria na negociação com instituições financeiras.
- Automação e eficiência operacional: Utilização de sistemas integrados para pagamentos, recebimentos e gestão de riscos.
- Compliance e governança: Maior aderência às normas contábeis e regulatórias.

A gestão de tesouraria envolve a administração dos recursos financeiros para garantir a solvência e a eficiência nas operações financeiras da empresa. As principais funções da tesouraria incluem:

1. Gestão do fluxo de caixa – Previsão, acompanhamento e otimização da liquidez da empresa.
2. Gestão de riscos financeiros – Controle da exposição a riscos cambiais, de juros e de crédito.
3. Gestão de investimentos e financiamentos – Busca de melhores oportunidades para aplicação de recursos e captação de crédito com menores custos.
4. Gestão de pagamentos e recebimentos – Controle eficiente das contas a pagar e a receber, garantindo prazos adequados e evitando atrasos.
5. Relacionamento com bancos e instituições financeiras – Negociação de taxas, crédito e serviços bancários.

A adoção de soluções tecnológicas, como Enterprise Resource Planning (ERP) e sistemas de gestão de tesouraria (TMS), facilita a centralização e o controle da tesouraria. Ferramentas como automação de pagamentos, conciliação bancária eletrônica e análise de dados em tempo real tornam a tesouraria mais eficiente e estratégica.

A centralização da tesouraria e sua gestão eficiente proporcionam maior controle financeiro, redução de riscos e otimização dos recursos. Empresas que adotam essa abordagem podem melhorar sua saúde financeira, reduzir custos operacionais e tomar decisões mais estratégicas e embasadas.

Fonte: Relatório: *PwC, "Global treasury Benchmarking Survey", 2024.*

3.2.3. Método Cash Pooling ou Agrupamento de Fluxos de Caixa

A implementação de um Cash Pooling ou “Agrupamento de Fluxos de Caixa” em uma tesouraria cross-border (internacional) envolve diversos desafios operacionais, regulatórios e tecnológicos. Aqui estão os principais aspectos a serem considerados para estruturar um sistema eficiente de Cash Pooling:

Existem dois modelos principais:

- Notional Cash Pooling: As contas das subsidiárias são consolidadas apenas para cálculo de juros, sem movimentação real de fundos.
- Physical Cash Pooling: O saldo das subsidiárias é fisicamente centralizado em uma conta principal (Master Account), com transferências reais de caixa.

Para operações cross-border, o Notional Pooling pode ser mais viável devido a restrições regulatórias em alguns países sobre transferências internacionais.

Ficar atento às regras cambiais é de extrema importância, pois muitos países impõem restrições à movimentação de moeda estrangeira. Na tributação, avaliar impactos fiscais, como retenção na fonte e tributação sobre operações financeiras.

Algumas regras de preços de transferência também devem ser avaliadas nas divisas escolhidas. Garantir que as taxas de juros aplicadas entre as subsidiárias e a tesouraria central sejam compatíveis com as regras locais. Para isso, escolher um banco global ou um conjunto de bancos regionais que ofereçam suporte ao Cash Pooling é uma medida estratégica de suma importância.

Avaliar se os bancos suportam a estrutura de “pooling” desejada em cada país e a disponibilidade de Sistemas de Gestão da Tesouraria, conhecidos pela sigla (TMS): Como SAP Treasury, Kyriba, FIS, entre outros...

Para monitoramento e controle: Implementar dashboards para acompanhamento em tempo real dos saldos e das operações é uma medida de excelência na gestão. Ferramentas como o “Power BI”, na integração de planilhas próprias da empresa ou de movimentações bancárias exportadas direto da conta bancária máster fazem a estrutura funcionar de forma integrada e clara.

Na Implementação Operacional:

- Definição de Política de Cash Pooling: Critérios de participação, limites de saque e depósitos, taxa de juros interna, etc.
- Acordos entre Empresas do Grupo: Contratos formais entre matriz e subsidiárias detalhando regras do Cash Pooling; Horários e Backups.
- Testes e Simulações antes, para validar fluxos de caixa, impactos contábeis e fiscais.

Na Gestão de Riscos:

- Risco Cambial: Implementação de hedge para mitigar impactos das variações cambiais.
- Risco de Crédito: Definir limites de exposição para subsidiárias deficitárias.
- Risco de Liquidez: Planejar contingências para garantir que todas as unidades tenham acesso a fundos necessários.

Em conclusão, a implementação do método de Agrupamento de Fluxos de Caixa, ou “Cash Pooling cross-border” pode proporcionar grandes benefícios, como otimização de caixa, redução de custos financeiros e maior controle sobre a liquidez. Pode-se afirmar, que é uma das ferramentas de estratégia mais importantes na implementação desta tesouraria cross-border e tem grande papel neste projeto que lhes apresento. No entanto, é essencial garantir conformidade regulatória e eficiência operacional para que traga os verdadeiros benefícios para as rotinas da empresa, pois depois de estar funcionando em plena normalidade, basta manter a minimização dos riscos operacionais.

Fonte: Relatório: *PwC, “Global treasury Benchmarking Survey”, 2024.*

3.2.4. Swaps Virtuais ou Swaps Não-bancários

Em uma tesouraria cross-border, há uma série de mecanismos e estratégias financeiras que podem mitigar custos e o gestor pode e deve, por conta própria, fazer suas próprias tomadas de decisão de acordo com o cálculo custo-benefício de cada modalidade de operação financeira e contábil.

Swaps contábeis, também apelidados no mercado financeiro brasileiro e norte-americano como “Swaps Virtuais” ou “Swaps Não-Bancários”, são operações em que há troca de valores ativos ou passivos entre partes, ou entre contas bancárias, sem utilização direta de transações financeiras (dinheiro). Esses swaps são utilizados para ajustar balanços patrimoniais, otimizar a estrutura contábil e atender a requisitos fiscais e regulatórios, sem impacto imediato no fluxo de caixa, pois é feito contabilmente. Na prática operacional, o gestor pode fazer um simples ajuste de planilha de controle ou de balancete patrimonial, fazendo o “Método de Partidas Dobradas”, que consiste em ser um sistema de contabilidade que registra cada transação financeira em duas ou mais contas diferentes em proporcionalidade. Esse método é a base da contabilidade moderna e possibilita a movimentação de milhões, bilhões ou até trilhões em diferentes moedas com um simples ajuste contábil e sem efetuar a boleta de investimento, resgate ou de transação financeira.

Os princípios deste Método das Partidas Dobradas consistem em:

- Para cada débito, deve haver um crédito correspondente e de igual valor.
- As contas contábeis permanecem equilibradas.
- O balanço patrimonial e o balancete de verificação demonstram o equilíbrio.

As principais vantagens da utilização:

- Garante o equilíbrio financeiro.
- Reflete a dualidade de todas as transações.
- Assegura a inexistência de um devedor sem um correspondente credor.
- Permite obter uma informação mais completa sobre o patrimônio da empresa.
- Constitui um mecanismo de controle.

Este Método das Partidas Dobradas revolucionou a contabilidade e foi descrito pela primeira vez em 1494, por *Luca Pacioli*, no Livro “*Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità*”.

Alguns exemplos das rotinas de gestão envolvendo essa estratégia são:

1. Troca de ativos: Duas empresas podem trocar ativos semelhantes para realocar recursos sem efetuar pagamentos.
2. Reestruturação de dívidas: Substituição de um tipo de obrigação por outra (exemplo: conversão de dívida em participação acionária).
3. Ajustes patrimoniais: Empresas de um mesmo grupo econômico podem realizar swaps contábeis para redistribuir ativos entre subsidiárias e equilibrar contas com um objetivo/projeto em comum.

Apesar de não envolverem dinheiro diretamente, essas operações impactam a contabilidade e podem gerar efeitos fiscais e regulatórios, além de poderem ser formalizados com contratos particulares ou documentos internos de registro.

Fonte: FERREIRA, 2025.

3.2.5. Ferramentas de Automação e Integração

Uma tesouraria cross-border lida com operações financeiras internacionais, incluindo rotinas de gestão de liquidez, pagamentos, câmbio e exposição a riscos. Para garantir eficiência e precisão, diversas ferramentas de automação e integração são utilizadas. Aqui estão algumas das principais:

1.TMS – Treasury Management System: São plataformas que automatizam processos de gestão de caixa, pagamentos, investimentos e risco cambial. Facilitam a consolidação de dados financeiros e a comunicação com bancos e subsidiárias em qualquer divisa que a operação for montada. Alguns exemplos destes programas são: Kyriba, FIS Integrity, Reval, Gtreasury, entre outros disponíveis no mercado.

2.SWIFT ou CIPS: São redes globais de mensagens financeiras que permitem a comunicação segura entre bancos e empresas de diferentes países para efetuar pagamentos internacionais, trade finance e gestão de tesouraria.

3.ERP – Enterprise Resource Planning com Módulos Financeiros: São programas que integram diversas funções da empresa, incluindo a tesouraria, contabilidade e gestão financeira, permitindo uma visão consolidada das operações globais e facilidade na interpretação da real situação. Alguns exemplos de programas disponíveis no mercado na atualidade são: SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, entre outros...

4.Plataformas de FX (Foreign Exchange) e Hedge: Ferramentas que permitem a negociação e automação de operações de câmbio, reduzindo riscos cambiais e otimizando custos de conversão de moedas. Alguns exemplos destes programas são: 360T, Fxall e Kantox.

5.Soluções de Open Banking e API's Bancárias: Permitem a integração direta com bancos para consultas de saldo, iniciação de pagamentos e reconciliação automática. Alguns exemplos de programas com estas funções são: Plaid, Tink, API's Bancárias Diretas (Ex: HSBC, Citi, JPMorgan, Itaú, Santander, entre outros...)

6.RPA (Robotic Process Automation) e Ferramentas de Inteligência Artificial: Automatizam tarefas repetitivas, como reconciliação bancária, processamento de pagamentos e conformidade regulatória. Tem grande utilidade para operações muito robustas em empresas que já pegaram tamanho de médio para grande porte. Alguns exemplos destes programas são: UiPath, Automation Anywhere, BluePrism ou API's desenvolvidas de formas personalizadas por um desenvolvedor contratado, o que torna a aquisição da ferramenta mais cara, porém, reduz o risco operacional de dependência.

7.Nuvens para Armazenamento e Backups Automáticos: A utilização de nuvens para o armazenamento de documentos, comprovantes, planilhas e demais dados é crucial para garantir maior segurança e liberdade geográfica da empresa com uma tesouraria cross-border. A facilidade de consulta dos dados e possibilidade de automatizar backup's são uma mais valia de peso na operação. Algumas nuvens disponíveis no mercado são: AWS(Amazon Web Servive), o Microsoft Azzure ou o Dropbox Empresarial.

3.2.6. Levantamento de Custos Operacionais

Para montar uma tesouraria cross-border, ocorre o envolvimento de uma série de custos operacionais, que podem ser divididos em categorias como tecnologia, infraestrutura, pessoal e conformidade regulatória. A seguir, um levantamento detalhado dos principais custos pode ser utilizado como espelho para esse projeto de alto nível e devemos sempre lembrar que é uma conquista para cada empresa, possuir seus próprios sistemas e métodos para reduzir ao máximo a dependência de quaisquer programas contratados, mensalidades e riscos operacionais que envolvem a terceirização de mão de obra operacional e virtual, seja humana ou de sistemas. Uma vez que os sistemas envolvidos sejam próprios, a empresa e a própria tesouraria ganham maior autonomia, robustez e capacidade de zerar custos para operacionalizar. Veja alguns exemplos abaixo, cotados em dólar americano, para uma implementação de uma tesouraria cross-border considerada de nível complexo e robusto:

Custos de Tecnologia e Infraestrutura:

- Sistemas de Gestão Financeira:

- TMS (Treasury Management System) → \$50.000 – \$500.000/ano (dependendo da escala)
- ERP Financeiro (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) → \$20.000 – \$200.000/ano
- Plataformas de FX (Foreign Exchange) → Taxas por transação ou mensalidade (\$5.000 – \$50.000/ano)
- APIs Bancárias e Open Banking → \$1.000 – \$10.000/mês

Canais de Pagamento e Conectividade Bancária:

- SWIFT Membership → \$10.000 – \$100.000/ano
- Bancos Correspondentes (custos de integração e manutenção) → \$10.000 – \$50.000/ano
- Taxas de Transferência Cross-Border (SWIFT, SEPA, Blockchain) → \$5 – \$50 por transação

Infraestrutura de TI e Segurança:

- Servidores e Cloud Computing (AWS, Azure, Google Cloud) → \$5.000 – \$50.000/ano
- Cybersecurity (firewall, monitoramento, proteção contra fraudes) → \$20.000 – \$200.000/ano
- Equipe de Tesouraria (Analistas, Gerentes, CFOs, Traders de Câmbio)
- Salários: \$50.000 – \$250.000 por profissional/ano
- Equipe mínima: 3 a 10 profissionais

Equipe de TI e Suporte:

- Engenheiros de integração: \$80.000 – \$150.000/ano
- Administradores de sistemas: \$60.000 – \$120.000/ano

Equipe de Compliance e Regulatório

- Especialistas em KYC/AML: \$60.000 – \$130.000/ano
- Advogados e consultores regulatórios: \$100.000 – \$500.000/ano

Custos Regulatórios e Compliance:

Registros e Licenças:

- Registro como Instituição Financeira (caso necessário) → \$50.000 – \$500.000
- Autorizações de órgãos reguladores (BACEN, FCA, MAS etc.) → \$20.000 – \$200.000

Auditorias e Controles:

- Auditoria anual obrigatória → \$50.000 – \$200.000
- Compliance AML (Anti-Money Laundering) → \$10.000 – \$100.000/ano
- Monitoramento de Transações e Relatórios Regulatórios → \$10.000 – \$50.000/ano

Custos Operacionais Contínuos:

Taxas de Câmbio e Spread Bancário:

- Margem de 0,1% a 2% sobre volume transacionado
- Quanto maior o volume, menor o spread

Custo de Liquidez e Capital de Giro/Fundo de Maneio:

- Necessidade de manter saldo em múltiplas moedas
- Custos financeiros por funding internacional

Consultorias e Treinamentos:

- Treinamentos para equipe (\$5.000 – \$50.000/ano)
- Consultoria de otimização de tesouraria (\$20.000 – \$200.000)

Estimativa Geral dos Custos:

- Pequena tesouraria cross-border (startups, PMEs): \$100.000 – \$500.000/ano
- Tesouraria de médio porte (empresas multinacionais): \$500.000 – \$2 milhões/ano
- Grande tesouraria (bancos, grandes corporações): \$2 milhões – \$10 milhões/ano

O investimento dependerá do porte da empresa, do volume de transações, do grau de autonomia, filosofia de gestão e complexidade da operação no nível de automação desejado.

Fonte: Relatório, Blog McKinsey&Company, 2023-2024.

3.2.7. Escolha do Local do Centro de Tesouraria

A escolha do local para ser o centro de uma tesouraria cross-border, de uma operação de magnitude internacional, é uma decisão estratégica que pode afetar diretamente a eficiência operacional, os custos financeiros e a gestão de riscos de uma empresa multinacional. Para determinar o local ideal, é preciso considerar uma combinação de fatores estratégicos, operacionais, regulatórios e fiscais.

Os critérios envolvem uma série de temas que devem ser analisados pelo tomador de decisão.

Regulação e Ambiente Legal:

A liberdade cambial deve ser analisada de país para país, com mapeamento e noção de como funciona o controle de capitais. China, Rússia e Argentina, por exemplo, são países que podem dificultar transferências internacionais atualmente.

Regras de repatriação de lucros:

Alguns países impõem restrições ou impostos na hora de enviar lucros para o exterior ou criam burocracias vinculadas a documentação da abertura da empresa ou de cunho privado em permissões de cidadanias, passaportes e matrícula de contribuintes.

Estabilidade Jurídica: Evite países com riscos de mudança abrupta de normas ou que estejam em instabilidade macroeconômica, como ocorre no leste europeu durante as tensões da guerra na Ucrânia, por exemplo.

Acesso ao Sistema Bancário de Maior Eficiência:

A escolha do centro principal da tesouraria também deve ser pautado pela facilidade de abrir e operar contas bancárias em diversas moedas. A presença de bancos internacionais, infraestrutura de pagamentos eficientes e a possibilidade de operar com instrumentos financeiros são alguns fatores determinantes.

Localização Geográfica e Fuso Horário:

Um fuso horário que cubra de forma estratégica o horário de expediente bancário entre as operações que são envolvidas na tesouraria é de extrema importância para garantir o correto funcionamento das rotinas da tesouraria sem impactar a proximidade com os mercados estratégicos da empresa.

Recursos Humanos e Tecnologia:

Manter e formalizar vínculos de trabalho ou de parcerias de empreitadas quando estiver presente em algum país é de extrema importância para assegurar a disponibilidade de profissionais qualificados, tanto em mão de obra física, quanto qualificada em finanças e tesouraria. A formalização de contratos de parceria, emails, assinaturas e troca de contatos com disponibilidade informada é crucial para que haja um braço de trabalho em cada local, que possa, por meio de uma “procuração”, executar as tarefas demandadas pelo projeto da empresa que a tesouraria opera para realizar.

Custo Operacional:

A análise técnica das jurisdições é de suma importância para que seja verificado onde oferecem incentivos financeiros para atrair centros financeiros. Luxemburgo e Hong Kong são exemplos de jurisdições que praticam este tipo de estratégia como meio de atrair investimentos, devido a necessidade de fomento da circulação de moeda em suas economias. Cada Jurisdição utiliza as estratégias e ferramentas que possui para que possam se tornar competitivas e gerar um equilíbrio no mercado internacional.

Análise de Mercado com base em outras Empresas:

Uma estratégia interessante a ser usada pelo gestor/líder da empresa na determinação da centro da tesouraria, pode ser efetuar uma pesquisa de mercado com um parâmetro, uma espécie de *benchmarking* em outras empresas, que possuam operações semelhantes ou que sirvam de espelho para a operação que tem como projeto. Um exemplo é que muitas empresas de agronegócio, pecuária escolhem o Brasil para montar operação como “centro” de tesouraria. Outras, do nicho de mercado do Vinho, escolhem estrategicamente Portugal. Nas demais áreas de exemplo, como setor farmacêutico, o mercado migra para a Suíça ou Holanda(países baixos), entre outros...

Fonte: PwC, Relatório “Hubs Financeiros e Tendências de Centralização de Tesouraria”, 2023-2024.

4.0. Matriz Comparativa com Foco em Eficiência Real por Seleção de países:

| Critério | Peso | BR Brasil | PT Portugal | IE Irlanda | CH Suíça | MX México | SG Singapura | ZA África do Sul |
|-------------------------------------|-------------|----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Sofisticação do sistema financeiro | 20% | 9 | 6 | 8 | 9 | 6 | 9 | 6 |
| Profissionalismo / mão de obra | 15% | 9 | 7 | 8 | 9 | 7 | 9 | 7 |
| Acesso ao mercado de capitais | 15% | 9 | 5 | 8 | 9 | 6 | 8 | 6 |
| Infraestrutura tecnológica bancária | 15% | 10 | 6 | 8 | 8 | 6 | 9 | 6 |
| Ambiente regulatório pragmático | 15% | 7 | 7 | 8 | 9 | 6 | 9 | 6 |
| Custo-benefício operacional | 10% | 8 | 7 | 6 | 6 | 8 | 6 | 7 |
| Estabilidade institucional | 10% | 6 | 9 | 9 | 9 | 6 | 9 | 5 |
| PONTUAÇÃO FINAL (de 0 a 10) | | 8.35 | 6.6 | 7.8 | 8.55 | 6.6 | 8.55 | 6.1 |

Pontuação Final Ponderada:

- Brasil: 7.75
- Portugal: 7.35
- Singapura: 8.75
- Suíça: 8.50

Metodologia de Pontuação:

- Escala: 1-10 (Sendo 10 a melhor condição)
- Fontes: World Bank Doing Business Index, FMI, OCDE
- Período de Análise: 2023-2024
- Revisão: Anual

Fonte: Relatório FMI, Banco Mundial e OCDE 2023-2024.

4.1. Critérios e Ranking de Eficiência Real por Seleção de Países:

| Critério | Peso (%) | Descrição |
|--|----------|---|
| Sofisticação do sistema financeiro | 20% | Qualidade dos bancos, produtos financeiros, velocidade de pagamentos, digitalização, acesso a crédito e derivativos. |
| Profissionalismo e mão de obra qualificada | 15% | Nível técnico dos profissionais de tesouraria, finanças e tecnologia. |
| Acesso ao mercado de capitais | 15% | Profundidade e liquidez da bolsa local, variedade de instrumentos, facilidade de captação. |
| Infraestrutura tecnológica e bancária | 15% | Modernidade dos sistemas, presença de open banking, pagamentos instantâneos, integração com fintechs. |
| Ambiente regulatório pragmático | 15% | Nível de liberdade para operações financeiras, clareza das regras, suporte institucional às empresas. |
| Custo-benefício operacional | 10% | Relação entre custos trabalhistas, tributários e logísticos versus o que o país oferece em produtividade. |
| Estabilidade institucional | 10% | Nível de segurança jurídica e política, com foco em previsibilidade e confiança para decisões de médio e longo prazo. |

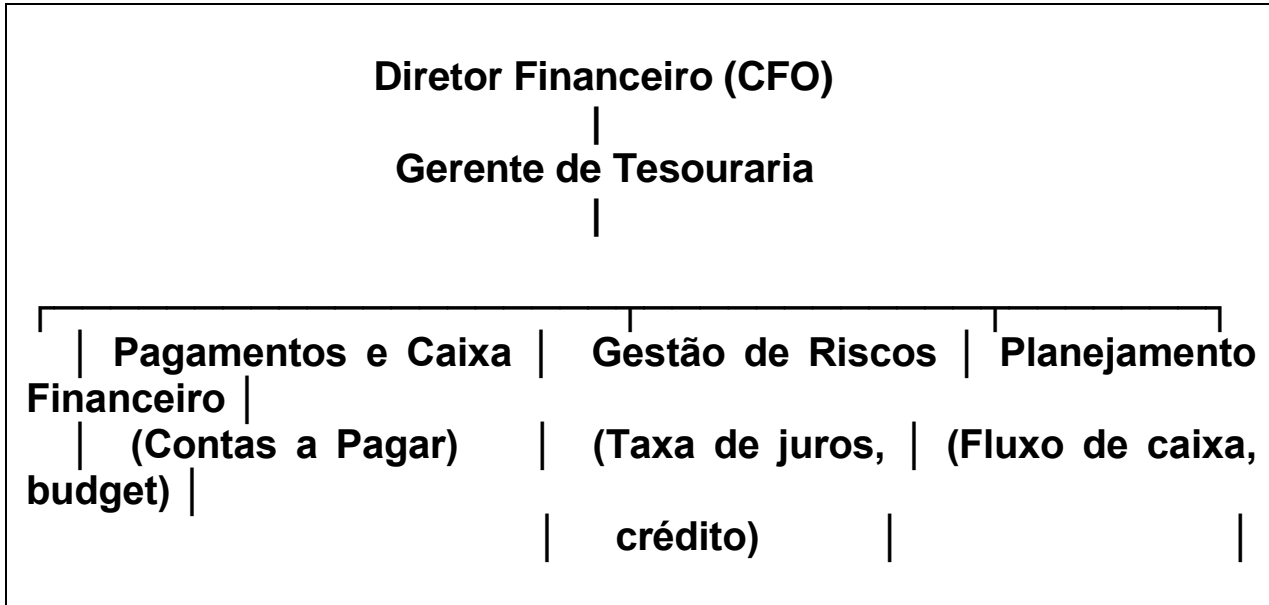
Ranking:

1. CH Suíça – 8.55
2. SG Singapura – 8.55
3. BR Brasil – 8.35
4. IE Irlanda – 7.8
5. PT Portugal – 6.6
6. MX México – 6.6
7. ZA África do Sul – 6.1

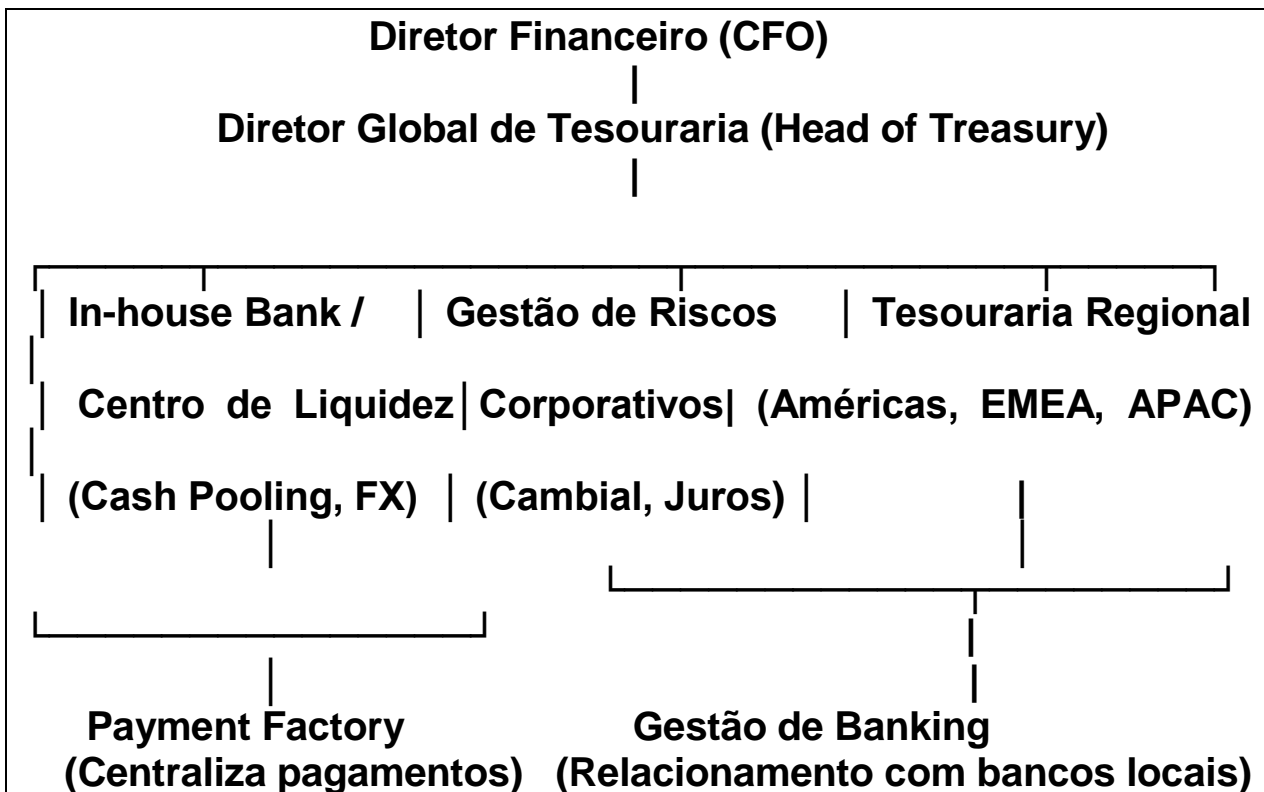
Fonte: World Bank – “Doing Business Index, Global Financial Development Report, OECD Country Profiles.”, 2023-2024.

4.2. Organograma da Tesouraria: Antes e Depois de Internacionalizar

Tesouraria Local (Operação Nacional):



Tesouraria Cross-Border (Multinacional):



Fonte: PwC, "Global treasury Benchmarking Survey", 2024.

4.3. Acordos Bilaterais entre Divisas: Brasil x Portugal

Brasil e Portugal mantêm uma relação diplomática sólida, formalizada por diversos acordos bilaterais que abrangem áreas como comércio, investimentos e cooperação financeira. Embora não existam acordos específicos que tratem exclusivamente de câmbio ou divisas entre os dois países, há tratados que influenciam indiretamente essas questões.

Um exemplo é o Tratado de Amizade, Cooperação e Consulta, que entrou em vigor em 2001. Este tratado estabelece, em seus artigos 54º a 58º, diretrizes para a cooperação nos domínios comercial, de investimentos e financeiro. Ele prevê medidas para promover o crescimento e a diversificação do intercâmbio comercial, incentiva a realização de investimentos mútuos e sugere a possibilidade de estímulo a acordos interbancários e concessão de créditos preferenciais, respeitando as legislações internas e compromissos internacionais de ambos os países.

Além disso, o Acordo para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, em vigor desde 2000, visa eliminar a dupla tributação sobre rendimentos auferidos nos dois países. Embora seu foco principal seja a tributação, esse acordo facilita operações financeiras e investimentos bilaterais, impactando indiretamente as transações em divisas.

Portanto, embora não haja acordos bilaterais específicos entre Brasil e Portugal que tratem exclusivamente de divisas ou câmbio, os tratados mencionados estabelecem bases que facilitam e regulamentam as relações financeiras e comerciais entre os dois países.

Fonte: Consulado Português de São Paulo. 2025.

5.0. O desenvolvimento de um Espaço de Trabalho Próprio

O estabelecimento de rotinas e o desenvolvimento de padrões e ordens, em sincronia com a operação da tesouraria, é o que deve ser definido pelo gestor para que seja montada a sua operação de tesouraria cross-border com um funcionamento em sincronia com o ecossistema de sua empresa. Nenhuma empresa é igual, portanto, ajustes devem ser feitos para que a sincronia entre as ferramentas de trabalho e a mão de obra qualificada ocorra da forma mais integrada possível, porém, nesta análise de integração, deve haver o cuidado do gestor de forma próxima e constante até que o fluxo seja implementado e normalizado na cultura da empresa.

Desenvolver um ambiente de trabalho próprio para a implementação de uma tesouraria cross-border é uma estratégia robusta para empresas com operações em múltiplos países. Um ambiente digital personalizado pode ser criado com a finalidade de:

- Centralizar a gestão de liquidez e fluxos financeiros entre subsidiárias e países;
- Controla riscos cambiais, hedge accounting e exposição de moeda;
- Automatiza pagamentos internacionais, conciliações bancárias, FX Deals, etc.
- Padroniza processos financeiros para múltiplas jurisdições.
- Cria rotinas únicas, executadas por ordem e com horários definidos, conforme expedientes bancários e fuso-horários.

Uma integração bancária segura no ambiente da tesouraria deve envolver:

- Integração da Nuvem com Servidores híbridos.
- Criptografia e autenticação forte para dados sensíveis.
- Controle de administrador para integrantes em posição de cargo de confiança.

Na integração bancária múltipla:

- O uso de API's com bancos no Brasil e Portugal, por exemplo. Possibilitando o elo entre o sistema interno da empresa com o externo do banco intermediador.

Na integração do Câmbio:

- O controle da exposição cambial.
- A execução de contratos a termo, Swaps, Notas Promissórias e etc.

Na integração da Gestão de Liquidez e Pooling:

- Cash Pooling (físico ou notional) entre contas Brasil/Portugal.
- Previsão de Caixa Multimoeda consolidado.
- Controle e Compliance de preços de transferência à mercado.

Na integração com o Fiscal e Regulatória:

- A aderência ao Banco Central do Brasil em alguns tipos de operação.
- Legislação fiscal portuguesa (Ex:Reporte semestral ao Banco de Portugal).
- Relatórios adaptados para auditoria e conformidade com as normas.

Na integração destas ferramentas com a gestão, Painel e Analytics:

- KPI's em tempo real com posição de caixa consolidado, câmbio médio, variações de caixa.
- Integração das KPI's e Dashboard com as planilhas utilizadas no ambiente da empresa pelos analistas e pela gestão.
- Dashboard para Gestor Financeiro, Controlador e Tesoureiro, podendo ser montado via PowerBI e com estabelecimento de um Armazém de Dados.

Em conclusão, os benefícios dessas integrações são estratégicos e corroboram na redução de custos com câmbio e transferências no geral. Por consequência, gera maior controle sobre a exposição cambial e gera visibilidade total do caixa global da operação. A otimização da alocação de capital entre países, com base sólida para decisões de hedge e funding também são um grande benefício adquirido.

5.1. Eliminando o Risco Operacional: Método COSO ERM 2017 aplicado ao Setor Imobiliário de uma Administradora

O método COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) é um modelo de referência para gestão de riscos e controles internos. Criado originalmente nos Estados Unidos, ele é amplamente adotado por empresas e instituições de diversos setores e países para assegurar a integridade e a confiabilidade das operações, relatórios e conformidade com regulamentos.

O COSO propõe um sistema integrado de controles internos e gestão de riscos que auxilia as empresas a atingirem seus objetivos organizacionais, promovendo uma governança eficaz e reduzindo a possibilidade de fraudes e erros. Ele é baseado em cinco componentes interdependentes e abaixo de cada item, irei descrever em breves observações, a realidade encontrada na empresa:

1. Ambiente de Controle: Refere-se à cultura organizacional e aos valores éticos que formam a base para o sistema de controle interno. Inclui a integridade e os valores éticos da organização, o comprometimento da alta administração, a estrutura organizacional, a definição de responsabilidades e a competência dos funcionários.
 - 1.1– Nossa missão é efetuar a gestão com três pilares de valor: Ética, Excelência e Prosperidade. O controle de processos é hierárquico em duas camadas (Gestão Operacional e Comercial), e regido por etapas padronizadas, normas internas e amparado pelas leis de cada país de atuação.
2. Avaliação de Riscos: Identificação e análise de riscos internos e externos que possam impactar o cumprimento dos objetivos da organização. Inclui o processo de avaliar a probabilidade e o impacto de cada risco, além de identificar respostas adequadas.
 - 2.1– Risco jurídico, Risco Operacional e Risco de Automação de processos.
3. Atividades de Controle: São as políticas, procedimentos e práticas estabelecidas para assegurar que os riscos identificados sejam mitigados. Exemplos incluem autorizações, aprovações, verificações, reconciliações e revisão de atividades.
 - 3.1– Todos os processos envolvem termos/procurações e autorizações prévias formalizadas por contratos e por e-mail junto aos clientes e terceiros, havendo participação do escritório de advocacia parceiro da empresa.

4. Informação e Comunicação: A comunicação eficaz é essencial para o funcionamento do controle interno. Esse componente abrange tanto a comunicação interna entre níveis e departamentos quanto a comunicação externa para stakeholders e reguladores.

4.1 – Este procedimento é feito via treinamento, com objetivo de esclarecer as etapas por email e treinamento verbal prévio dos corretores e técnicos que trabalham na empresa. Contudo, tratam-se de funcionários para trabalhos de única jornada ou de jornada limitada, havendo apenas vínculo empregatício com contrato de parceria autônoma.

5. Monitoramento: Avaliação contínua e periódica dos controles internos para verificar se estão funcionando como esperado. Inclui auditorias internas e revisões independentes que permitem identificar deficiências e implementar melhorias.

5-1 – A auditoria interna é feita pela própria diretoria/gestão. Não havendo departamento de Auditoria externa ou *Compliance* independente ou terceirizado e não há interesse na implementação do mesmo devido ao modelo de negócio da empresa, que não tem intenção de escalonar o quórum de membros pelos próximos 5 anos.

Esses cinco componentes se articulam em torno de três objetivos principais que a organização deseja atingir:

- Operacional: Relacionado à eficiência e eficácia das operações.
- Relatório: Relacionado à precisão e confiabilidade das informações financeiras e operacionais.
- Conformidade: Relacionado à aderência a leis e regulamentos aplicáveis.

Fonte: ASSI, 2021.

Em resumo, o método COSO é um framework abrangente para promover boas práticas de governança corporativa e gestão de riscos, melhorando a capacidade das organizações de proteger seus ativos e assegurar o cumprimento de seus objetivos com integridade. Ele é amplamente utilizado em processos de auditoria e avaliação de riscos e serve como uma referência para empresas de diferentes portes e setores. Para nossa empresa, o método COSO teve imensa utilidade, inclusive superior ao encontrado na ISO 31.000.

Fonte: FERREIRA, 2025;

5.2. Controle Interno de T.I. e Gestão de Fraude

O acesso às planilhas e documentos confidenciais são controlados por login/senha individuais custodiados em nuvem, sistema interno offline e instituição bancária e há histórico de logins/ips de acesso para checagem das consultas concentradas ao controle do mesmo responsável da gestão que efetua auditoria e possui as credenciais de administrador no sistema.

Fonte: FERREIRA, 2025.

5.3. HEATMAP de Probabilidade de prejuízo/falência da empresa na comparação entre: Gestão do Patrimônio de Terceiros x Gestão do Patrimônio Próprio da Empresa:

Impacto do prejuízo da perda da Gestão de 3ºs / % de Patrimônio sobre Gestão →

| | Muito Baixo | Baixo | Médio | Alto | Muito Alto |
|-------------|-------------|--------|-------|--------|------------|
| Muito Alto | | | | | 68,53% |
| Alto | | | | 59,26% | |
| Médio | | | 50% | | |
| Baixo | | 40,73% | | | |
| Muito Baixo | 31,47% | | | | |

Conforme o Heatmap acima: No pior cenário possível, de perda de todos os clientes, 68,53% do patrimônio em gestão atual seria subtraído. Um trade-off entre gestão própria e gestão de terceiros.

Fonte: FERREIRA, 2025.

5.4. Método ISO 31000

A ISO 31000 é uma norma internacional de gestão de riscos, publicada pela International Organization for Standardization (ISO), que fornece diretrizes para o desenvolvimento, implementação e aprimoramento de processos de gerenciamento de riscos em organizações de todos os tipos e tamanhos. Ela foi criada para ajudar as empresas a identificar, avaliar, e mitigar riscos de forma sistemática e eficaz, promovendo uma cultura de análise e gestão de riscos no processo de tomada de decisão.

A ISO 31000 não se destina a um setor específico; em vez disso, ela é uma norma genérica, aplicável a qualquer tipo de organização. Os principais aspectos da ISO 31000 incluem:

1. Princípios do Gerenciamento de Riscos: A norma estabelece princípios fundamentais, como o fato de que a gestão de riscos deve criar e proteger valor, estar integrada na governança e em todos os processos organizacionais, e ser estruturada e abrangente. A gestão de riscos deve ser contínua e adaptada ao contexto da organização.

2. Estrutura de Gerenciamento de Riscos: A ISO 31000 orienta sobre a necessidade de criar uma estrutura (framework) que apoie a cultura de risco na organização. Isso envolve o desenvolvimento de políticas, a definição de responsabilidades, a integração do gerenciamento de riscos nos processos de negócios e a alocação de recursos.

3. Processo de Gerenciamento de Riscos: O processo de gerenciamento de riscos na ISO 31000 inclui etapas como:

- Estabelecimento do Contexto: Definição dos objetivos, do escopo e dos critérios para gerenciar riscos.
- Identificação de Riscos: Processo de reconhecimento e descrição de eventos ou cenários que poderiam impactar a organização.
- Análise de Riscos: Avaliação das causas, consequências e probabilidades de ocorrência dos riscos identificados.
- Avaliação de Riscos: Determinação da criticidade de cada risco, priorizando os que necessitam de tratamento.
- Tratamento de Riscos: Implementação de estratégias para modificar ou mitigar os riscos, como evitar, reduzir, compartilhar, ou aceitar os riscos.
- Monitoramento e Análise Crítica: Acompanhamento contínuo e revisão dos riscos e das medidas de controle para garantir que permanecem eficazes e adaptados ao contexto.

4. Comunicação e Consulta: A norma destaca a importância de uma comunicação eficaz e contínua com todas as partes interessadas, tanto internas quanto externas, sobre o risco e as ações tomadas para tratá-los.

5. Revisão e Melhoria Contínua: Para que a gestão de riscos seja efetiva e sustentável, é necessário que o processo seja revisto e aprimorado constantemente.

Fonte: CICCO, 2018.

Benefícios da ISO 31000:

Implementar a ISO 31000 traz uma série de benefícios para a organização, como:

- **Melhoria da Tomada de Decisões:** A gestão de riscos integrada fornece uma base sólida para a tomada de decisões, promovendo escolhas informadas e consistentes.
- **Proteção e Criação de Valor:** Ao identificar e tratar riscos, a organização protege seus ativos e seu valor.
- **Redução de Perdas e Custos:** A norma ajuda a prevenir incidentes e reduzir custos associados a eventos inesperados.
- **Conformidade e Governança:** Facilita o atendimento a requisitos regulatórios e aprimora a governança corporativa.

Fonte: FERREIRA, 2025; CICCO, 2018, Gestão de Riscos: Diretrizes para a Implementação da ISO 31000.

6.0. Conclusões da Análise de Risco Operacional e Recomendações

Esta análise com dados internos da empresa ajudou e norteou este projeto a aprofundar e repensar quais são seus maiores riscos a lidar na atualidade e pode-se constatar que os riscos mudaram de forma abrupta desde a fase inicial da empresa para o período atual, rumo aos 5 anos de mercado. E apesar do objetivo atual da empresa consistir em manter-se com uma estrutura enxuta e eficiente na autogestão, sem escalonar o negócio, foi identificado que o maior risco existencial a ser lido pelo negócio é o risco da concentração de clientela. Uma vez que há poucos, porém, excelentes clientes que compõem o maior parte do faturamento da empresa e esta informação foi levantada pelo *Heatmap* apresentado.

A entrada em operações de investimento com aportes financeiros ou em construção civil, também diminui a margem da empresa por um período médio de tempo, impossibilitando novas investidas com respaldo de capital próprio, o que agravaria o Risco Financeiro e obriga um posicionamento conservador de gestão na tesouraria em 2025 e pelos próximos dois anos.

Fonte: FERREIRA, 2025.

6.1. Cronograma do Projeto

| ETAPA | DESCRIÇÃO | PRAZO |
|---------------------------|--|---------|
| Diagnóstico Inicial | Levantamento de Custos e Preços | 2 Meses |
| Planejamento Estratégico | Definição de Estrutura Central de Tesouraria | 1 Mês |
| Implementação Tecnológica | Instalação de Softwares e Treinamento | 3 Meses |
| Monitoramento Inicial | Ajustes e Otimização de Processos | 1 Mês |

Benefícios Esperados

1. Redução de Custos: Menor impacto de taxas e tributos em transações cross-border.
2. Maior Eficiência: Centralização do fluxo de caixa e melhor planejamento financeiro.
3. Mitigação de Riscos: Controle sobre volatilidade cambial com hedge e estratégias de diversificação.
4. Compliance: Garantia de conformidade com legislações locais e internacionais.

Fonte: FERREIRA, 2025.

6.2. Etapas do Projeto

A implementação de uma tesouraria cross-border é um processo gradual, completo e que deve ser conduzido de forma estratégica, especialmente em empresas que atuam com presença global devido ao grande fluxo de informações transacionadas diariamente e que podem ser impactados pelas mudanças, melhorias ou trocas de sistemas. A tesouraria envolve a centralização e coordenação das atividades financeiras entre diferentes países e os cargos de confiança envolvidos devem ter plena capacitação e qualificação para lidar com os desafios encontrados, sejam eles teóricos ou operacionais. Abaixo estão as principais etapas de implementação do projeto, se espelhando na forma como foi conduzida a estruturação na administradora Lopes Ferreira Patrimonial:

Fase 1: Diagnóstico e Planejamento Estratégico

- Mapeamento da Operação Atual: Fluxos de Caixa, Contas Bancárias, Moedas Utilizadas, Políticas locais.
- Identificação de objetivos: Redução de custos, Eficiência Operacional, Mitigação de Riscos Cambiais, Compliance.
- Análise de Viabilidade: Custos x Benefícios, Impacto Regulatório, Questões Tributárias e Legais.

Fase 2: Estruturação da Governança e Modelagem da Tesouraria

Escolha o modelo de tesouraria que faz mais sentido para seu negócio ou operação temporária:

- Centralizada: Com um único centro financeiro.
- Descentralizada: Cada país com sua autonomia.
- Híbrida: Combinação de centralização com autonomia local.

A importância da definição do modelo de tesouraria está amplamente relacionado com a definição das políticas internas: Hedge Cambial, Funding, Investimentos, Limites de exposição...

Fase 3: Seleção e Integração de Sistemas:

- Ferramentas de Gestão
- Automatização de Processos: Pagamentos, Reconciliação Bancária, Relatórios.
- Segurança e Compliance: Adequação a regras como CIPS, SWIFT, FATCA, AML, etc.

Fase 4: Seleção de Parceiros Bancários e Definição da Infraestrutura:

- Escolha de bancos globais e locais: Com capacidade para operações internacionais.
- Abertura e/ou racionalização de contas bancárias.
- Negociação de linhas de crédito e produtos financeiros.

Fase 5: Gestão Cambial e de Riscos

- Política de hedge cambial: Forward, Swap e Swap Contábil, Opções, Renda Fixa Própria da Empresa via Carteira de Investimentos ou Imóveis.
- Monitoramento de Exposição: Operacional, Contábil e Econômica.
- Gestão de Liquidez Global: Cash Pooling, Gestão de Pagamentos descentralizada.

Fase 6: Monitoramento, Controle e Compliance

- Controles internos e auditoria: Conformidade regulatória em múltiplas jurisdições.
- Relatórios e KPI's de tesouraria: Visibilidade Macro e Micro do caixa.
- Adaptação Contínua: A mudanças regulatórias, de mercado e estratégias, visando deixar os processos mais atualizados possíveis.

Fase 7: Treinamento e Cultura Organizacional

- Capacitação das Equipes: Financeira, Jurídica, Fiscal e Tecnológica.
- Engajamento com stakeholders locais e globais.
- Promoção de cultura de gestão financeira integrada.

Fonte: ACT – Association of Corporate Treasurers, 2025.

6.3. Projeção, Evolução e Conclusão

A tesouraria cross-border foi implementada nesta administradora na intenção de otimizar suas operações internas com todo o respaldo jurídico de aventurar-se em mais de uma divisa. Uma tesouraria, uma vez internacionalizada, permite gerar economias nos faturamentos internos, uma vez que gera maior autonomia e independência de bancos intermediadores ou de parceiros de sistemas contratados de fora da operação para realizar seus objetivos operacionais e de gestão.

Esta tesouraria fez swaps não bancários, sendo uma rotina de remessas mensais e de manobras contábeis que gerou economia em impostos, taxas bancárias com remessas cambiais e redução de custos de mão de obra. Métodos de partidas dobradas nos fluxos de caixas em diferentes moedas (Euro e Real) e orçamentos base zero para gestão do caixa foram as estratégias escolhidas pela gestão para realizar essa operação. E a operação foi realizada em dois países, Brasil e Portugal, por um período de 2 anos e 9 meses, um total de 33 meses.

Uma operação consolidada na cifra aproximada de €25.000,00 Euros ou R\$157.500,00 reais foi realizada para fins de uma obra de reforma residencial que gera atualmente um aluguel em forma de ROI em uma residência gerida pela própria administradora. Em média, foram transacionados €757,57 Euros por mês ou o equivalente em Real, a R\$4.772,72.

Resumo dos Dados para análise:

- Investimento Total: €25.000,00 ou R\$157.500,00
- Cotação Cambial Média: Euro: €1,00 /Real: R\$6,30
- Período: 33 Meses
- Economia Mensal Média com a Tesouraria Cross-border: €133,00 ou R\$837,90
- ROI da Propriedade: €1.300/mês ou R\$8.190,00
- Taxa de Retorno: 5,2%/mês
- Benchmark Europeu EURIBOR ponderado em 12 meses: 2.14%
- Benchmark Brasileiro SELIC ponderada em 12 meses: 11.80%

Comparado aos Benchmarks, pode-se afirmar que ocorre uma mais-valia considerável na economia por meio dessa operação via retorno do lucro que a tesouraria gerou no faturamento da empresa e no pós obra, via aluguel, uma vez que os indicadores de renda fixa, sendo a Euribor na Europa e a SELIC no Brasil, representam as taxas de juros de cada país, estabelecidos pelos seus respectivos bancos centrais. Ou seja, uma diversificação de fonte de receita ocorreu nessa estratégia de investimento. Percebe-se a diferença de retorno, principalmente se calculado ao ano, de forma ponderada, pelos últimos doze meses, e devem ser sempre comparadas ao retorno recebido via operações de caráter imobiliário, uma vez que os nichos de mercado financeiro e imobiliário são complementares nas realizações destas empreitadas durante todo o ciclo da operação montada pela empresa.

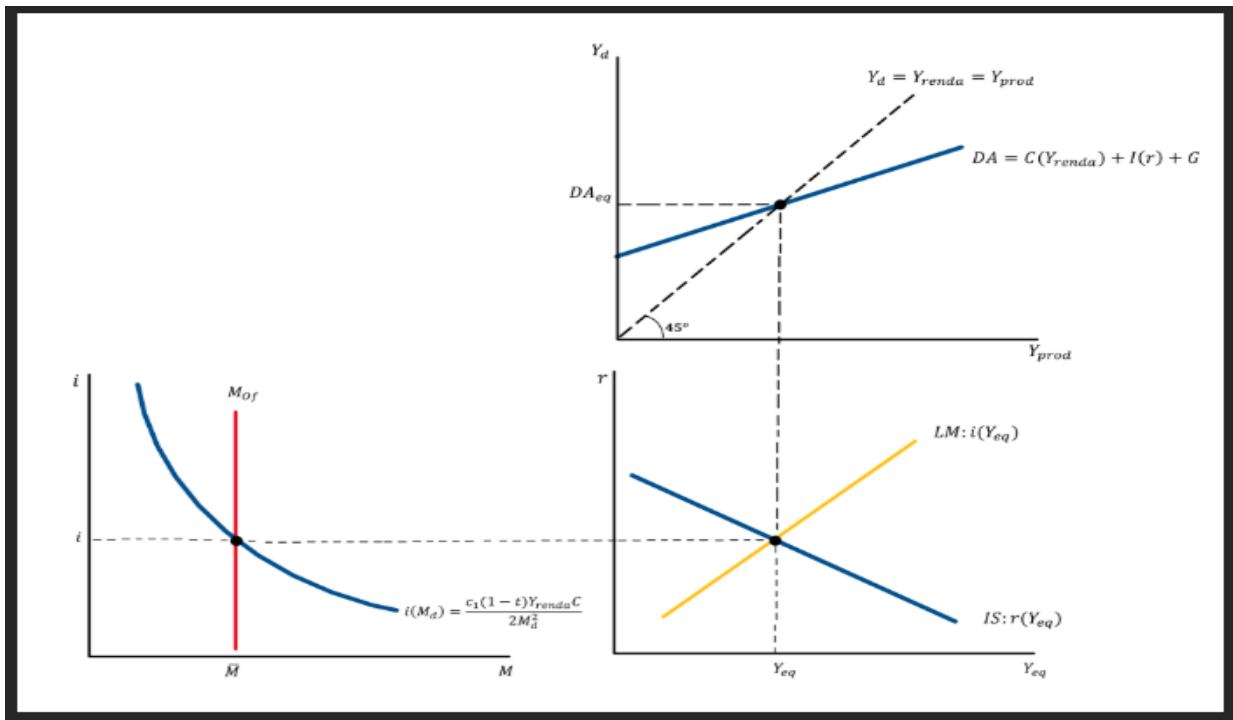


Figura 2 – O Modelo de Equilíbrio Simultâneo: IS – LM, de John Hicks. 1937.
 Fonte: Economia Mainstream, Artigo: A dedução completa do Modelo IS-LM.

Embasando este racional da administradora para sua tomada de decisão em onde alocar seus recursos e em qual país efetuar sua empreitada após alcançada a meta, sempre foi levado em consideração a mentalidade disseminada pelo “Modelo de Equilíbrio Simultâneo: IS-LM” desenvolvido por John Hicks, em 1937, com base nas ideias de John Maynard Keynes, onde foi apresentado o equilíbrio simultâneo no mercado de bens (IS) e no mercado monetário (LM), e a interseção das curvas determina o nível de renda e a taxa de juros de uma economia no curto prazo.

“O gráfico do canto superior direito representa o equilíbrio no mercado de bens, quando a demanda é igual à produção de bens e serviços e o investimento (I) é igual a poupança (S). O gráfico no canto inferior esquerdo representa o equilíbrio no mercado monetário/financeiro, quando a demanda ótima de moeda para o motivo transacional é igual a oferta exógena de moeda determinada pela autoridade monetária. Já o gráfico do canto inferior direito representa o equilíbrio simultâneo entre o mercado de bens, através da curva “IS” e o mercado monetário, através da curva “LM”.” PLACIDO, Rodrigo.

Foi um racional fundamental para a blindagem da empresa contra políticas monetárias e variáveis exógenas que acarretariam em inflação ou taxa de crescimento impactantes ao caixa. Levando em consideração as realidades econômicas atuais de Brasil e Portugal, que são países independentes e compactam de seus tratados de amizade e cooperação econômica, pode-se analisar que a estabilidade econômica do Euro em Portugal, junto a alta rentabilidade aferida na taxa de juros do Brasil com a estabilidade do Plano Real, nos dois fluxos de caixa simultâneos, sendo um em cada país, pode-se concluir que foi uma combinação de sucesso e a lógica da interseção das curvas IS e LM ajudam a determinar o nível de renda e a taxa de juros de equilíbrio na economia de curto prazo.

Contudo, problematizando esta questão: Períodos prolongados de taxas de juros elevados na SELIC arrefecem a economia brasileira, pois minimizam drasticamente o acesso ao crédito nacionalmente, da mesma forma que a estabilidade inflacionária na zona do euro arrefece seu expansionismo econômico, porém, protege seu custo de vida via blindagem da renda e poupança, enquanto, em contrapartida, ocasiona fuga da mão de obra essencial para países de maior cálculo “tempo versus retorno do capital” dentro da própria Zona do Euro. E fatores exógenos como crises financeiras, pandemias e guerras influenciam todas estas questões, evidentemente.

Conforme dados internos da empresa em exemplo, o lucro mensal que a ferramenta da tesouraria cross-border gerou nas operações foi de aproximadamente 133,00 Euros mensais após os descontos de impostos, pagamentos de rotina e contabilidade, ou de R\$837,90 reais mensais por economias geradas ao operar nas duas moedas, com dois fluxos de caixas simultâneos e tendo diferentes fontes de receita em cada divisa, fruto das economias geradas com taxas bancárias, cambiais e operacionais. Por fim, o retorno do aluguel gerado no imóvel, que trata-se do lucro bruto pós obra, fica em torno de 1300,00 Euros mensais ou R\$8.190,00 Reais mensais, o que foi a mais-valia da operação pós conclusão e que pode ser observado junto a tabela de evolução e projeção. Desta forma que concluímos a demonstração deste projeto implementado de forma temporária, para os fins de uma obra imobiliária, podendo ser replicado para as próximas obras e projetos de empreitada decididos pela gestão. Estes valores foram calculados por média, conforme planilhas e extratos internos da administradora Lopes Ferreira Patrimonial e a relação entre eles consiste no aferimento da meta de lucro, que uma vez atingido o saldo esperado, foi movimentado o “capital de giro” ou fundo de maneiio, em material de construção e mão de obra.

| | A | B | C | D | E | F | G |
|----|---------------------------------|--------------|----------------|---------------|----------------|------------------|------------------|
| 1 | Envios Mensais | Mensal (EUR) | Mensal (BRL) | Anual (12m) | 5 Anos (60m) | 15 Anos (180m) | 30 Anos (360m) |
| 2 | Investimento Inicial Único | € 25.000,00 | R\$ 157.500,00 | - | - | - | - |
| 3 | Envios Mensais | € 757,57 | R\$ 4.772,72 | € 9.090,84 | € 45.454,20 | € 136.362,60 | € 272.725,20 |
| 4 | Lucro Tesouraria Bruto | € 133,00 | R\$ 837,90 | € 1.596,00 | € 7.980,00 | € 23.940,00 | € 47.880,00 |
| 5 | IR Tesouraria (Portugal - 21%) | € 27,93 | R\$ 175,96 | € 335,16 | € 1.675,80 | € 5.027,40 | € 10.054,80 |
| 6 | Lucro Tesouraria Líquido | € 105,07 | R\$ 661,94 | € 1.260,84 | € 6.304,20 | € 18.912,60 | € 37.825,20 |
| 7 | Lucro Tesouraria Líquido em R\$ | - | - | R\$ 7.943,22 | R\$ 39.716,10 | R\$ 119.148,30 | R\$ 238.296,60 |
| 8 | Lucro Aluguel Bruto | € 1.300,00 | R\$ 8.190,00 | € 15.600,00 | € 78.000,00 | € 234.000,00 | € 468.000,00 |
| 9 | IR Aluguel (Brasil - 15%) | € 195,00 | R\$ 1.228,50 | € 2.340,00 | € 11.700,00 | € 35.100,00 | € 70.200,00 |
| 10 | Lucro Aluguel Líquido | € 1.105,00 | R\$ 6.961,50 | € 13.260,00 | € 66.300,00 | € 198.900,00 | € 397.800,00 |
| 11 | Lucro Aluguel Líquido em R\$ | - | - | R\$ 83.538,00 | R\$ 417.690,00 | R\$ 1.253.070,00 | R\$ 2.506.140,00 |
| 12 | Lucro Combinado Líquido (EUR) | € 1.210,07 | R\$ 7.623,44 | € 14.520,84 | € 72.604,20 | € 217.812,60 | € 435.625,20 |
| 13 | Lucro Combinado Líquido em R\$ | - | - | R\$ 91.481,22 | R\$ 457.406,10 | R\$ 1.372.218,30 | R\$ 2.744.436,60 |

Fonte: FERREIRA, 2025.

Bibliografia:

FERREIRA, Pedro Victor Lopes Vale. *Análise de dados operacionais da Lopes Ferreira Patrimonial: período 2022-2025*. Dados primários coletados pelo autor. Rio de Janeiro, 2025.

HICKS, John. *Mr.Keynes and the "Classics": A suggested Interpretation*. Publicado na Revista Econometrica – 1937.

PACIOLI, Luca. *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità*. 1494.

CICCO, Francesco. *Gestão de Riscos: Diretrizes para a Implementação da ISO31000*. 2018.

ASSI, Marcos. *Gestão de Riscos com Controles Internos*. 2021

Legislação:

ABBC, Associação Brasileira de Bancos. *Letra Financeira e sua regulamentação*. Valor Econômico, 2010. 1p.

Disponível em:

http://www.abbc.org.br/images/content/letra_financeira_e_sua_regulamentacao.pdf

Acesso em: Novembro 2019.

CÂMARA, Municipal de São Paulo. *Vereadores aprovam 81 Projetos de Lei em Sessão Plenária*.

Disponível em:

<http://www.saopaulo.sp.leg.br/blog/vereadores-aprovam-81-projetos-em-sessao-plenaria/>. Acesso em: Abril 2019.

FAZENDA, Ministério. República Federativa do Brasil. *Convenção Dupla Tributação - 141 - Portugal, 2020*.

Disponível em:

<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/acordos-internacionais/acordos-para-evitar-a-dupla-tributacao/portugal/portugal-141-convencao-dupla-tributacao.pdf/view>. Acesso em: Outubro 2025.

Webgrafia:

ACT, *Association of Corporate Treasurers*. Disponível em: <https://www.treasurers.org/>, 2025. Acesso em: Outubro 2025.

BASTOS, Alberto. 2023. *Integrando a Gestão de Riscos da ISO 31.000 com o Modelo de Três Linhas*. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/o-futuro-dos-meios-de-pagamentos/>. Acesso em: Outubro 2019.

CÂMARA Municipal de São Paulo. Vereadores aprovam 81 Projetos de Lei em Sessão Plenária. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.leg.br/blog/vereadores-approvam-81-projetos-em-sessao-plenaria/>. Acesso em: Abril 2019.

CARDEN, Art. Instituto Mises: *O salário Mínimo, a discriminação e a desigualdade*. Disponível em: <https://www.mises.org.br/Article.aspx?id=227>. Acesso em: Maio 2019.

Consulado Português de São Paulo. Disponível em: <https://saopaulo.consuladportugal.mne.gov.pt/pt/>. Acesso em: Outubro 2025.

E-COMMERCE BRASIL. *A Evolução dos Meios de Pagamento*. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/evolucao-dos-meios-de-pagamento-da-pre-historia-internet-das-coisas/>. Acesso em: Outubro 2019.

EURIBOR Rates, The European Money Markets Institute. Disponível em: <https://www.emmi-benchmarks.eu/benchmarks/euribor/rate/>. Acesso em: Outubro 2025.

EXAME, Dino. Escolas têm até o fim do ano para implementar a Educação Financeira. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/escolas-tem-ate-o-fim-do-ano-para-implementar-educacao-financeira/>. Acesso em: Junho 2019.

IBGE. Estatísticas Sociais. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>. Acesso em: Maio 2019.

ITAMARATY. *Mecanismos Inter Regionais, BRICS*. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/mecanismos-inter-regionais/3672-brics>. Acesso em: Abril 2025.

ITU, *International Communication Union. Areas of Action*. Disponível em: <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>. Acesso em: Novembro 2019.

LADEIRA, Rodrigo. *Computer World: O futuro dos Meios de Pagamento por aproximação*. Disponível em: <https://computerworld.com.br/2019/06/03/o-futuro-dos-meios-de-pagamento-por-aproximacao/>. Acesso em: Outubro 2019.

Material disponibilizado via Moodle na Unidade Disciplinar de Análise de Risco e Controlo Interno – Mestrado em Controlo e Gestão de Finanças. Acesso em: Outubro 2025.

PLACIDO, Rodrigo. Economia Mainstream. Artigo: *A Dedução Completa do Modelo IS-LM*. Disponível em: <https://economiamainstream.com.br/artigo/a-deducao-completa-do-modelo-is-lm/>. Acesso em: Junho 2025.

RECEITA FEDERAL. Taxa de Juros SELIC. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/pagamentos-e-parcelamentos/taxa-de-juros-selic>. Acesso em: Junho 2025.

Relatório: Blog McKinsey & Company, 2023-2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog>. Acesso em: Abril 2025.

Relatório: FMI, Banco Mundial e OCDE 2023-2024. Disponível em: <https://www.imf.org/pt/Publications/AREB>. Acesso em: Abril 2025.

Relatório: PwC. “*Global Treasury Benchmarking Survey*”, 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com/my/en/services/assurance/risk-assurance-services/treasury-advisory-services.html>. Acesso em: Abril 2025.

Relatório: World Bank. “*Doing Business Index, Global Financial Development Report, OECD Country Profiles*.”, 2023-2024. Disponível em: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>. Acesso em: Abril 2025.

SUNO Research. Artigos sobre a Simulação de Montecarlo. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/simulacao-de-monte-carlo/>. Acesso em: Abril 2025.

TREASY. *A Simulação de Montecarlo*. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/simulacao-de-montecarlo/>. Acesso em: Junho 2025.