

O NOVO SPB E A INDÚSTRIA

Uma nova mudança, um novo desafio

Na contínua rotina de adaptações e mudanças da vida do empresário, teremos, no dia 22 de abril de 2002, a entrada em operação do novo SPB (Sistemas de Pagamentos Brasileiro). No entender da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, o novo SPB será positivo para o País e poderá também trazer bons resultados para as empresas. Contudo, há muito o que se trabalhar para que a sua adoção seja bem-sucedida rapidamente e que sejam evitados efeitos negativos.

Muitos dos benefícios do novo SPB só chegarão às empresas se houver uma verdadeira concorrência entre os bancos. As empresas terão importante papel em estimular e provocar essa concorrência. Mas, em algumas situações, precisaremos da intervenção e do apoio do próprio Banco Central.

O assunto SPB já concentra as atenções do empresariado industrial. É isso o que temos observado aqui em São Paulo. A Fiesp realizou pesquisa sobre o assunto e obtivemos resposta de mais de 1.000 industriais, em menos de dez dias. O próprio seminário realizado em nossa sede no dia 11 de março teve 700 inscrições, contra uma expectativa inicial de 300.

No entanto, muitos dos detalhes, como os custos e as tarifas decorrentes do novo sistema, ainda não são inteiramente conhecidos e, muito provavelmente, poderão gerar algumas surpresas não esperadas pela autoridade monetária. Não cabe à Fiesp pedir tabelamento de tarifas nem outro tipo de excesso intervencionista, mas nos cabe alertar o meio empresarial do seu papel na relação com o banco: ser o elemento ativo na garantia de que a concorrência bancária torne o preço dos novos serviços compatíveis com a redução de custos dos

bancos pela adoção do novo processo.

Mas as atenções dos clientes dos bancos não devem se limitar às tarifas. Já se sabe que os pagamentos agendados com antecedência terão tarifas menores. Este é mais um motivo para a revisão dos procedimentos de gestão financeira das empresas, o que exigirá uma maior integração das áreas financeira, administrativa e comercial.

Neste período de implantação gradativa de nove meses, que se inicia em 22 de abril, a atenção na administração do caixa deve ser dobrada. Riscos de descasamento entre pagamentos e recebimentos, feitos por instrumentos diferentes, podem gerar descapitalização e ônus financeiro nada desprezíveis.

Para as empresas, é desejável que a disponibilização instantânea dos recursos movimentados eletronicamente venha acompanhada de uma padronização na forma de comunicação dos bancos, no que se refere a informações sobre saldos e movimentos em conta-corrente ao longo do dia, a exemplo do que ocorre atualmente com os documentos de cobrança.

A tecnologia está disponível, como é o caso da mensageria do SPB, e espera-se que os bancos não se utilizem de processos não-padronizados de informação como diferencial mercadológico, pois este método só criaria problemas para as empresas.

No início da década de 1990, a cobrança bancária, hoje muito utilizada e de grande eficiência, passou por problema parecido, pois cada banco utilizava um documento diferente. Foi necessária a união entre autoridades e instituições financeiras para estabelecer documentos padronizados. Atitude semelhante é necessária neste momento, e a Fiesp vem a público solicitar que os bancos e o Banco Central caminhem nesta direção.

O fato é que uma transição ordenada para o novo sistema brasileiro de pagamentos dependerá da interação, desde já, de todos os atores do processo.

A Fiesp, em uma atitude proativa e de liderança, vem desenvolvendo, desde agosto de 2001, um consistente programa de informação e mobilização dos seus associados para assegurar que seja respeitado o papel da classe produtiva nesta mudança. Através de suas publicações regulares, do seu site na internet (www.fiesp.org.br), de eventos, de elementos de consulta (como o e-mail spb@fiesp.org.br ou a sua central de atendimento – (11) 3549-4499), a instituição vem procurando informar, esclarecer dúvidas e encaminhar suas demandas pertinentes ao próprio Banco Central.

O que as empresas podem, e devem fazer, neste momento em que ainda persistem dúvidas, é cobrar respostas e exigir seus direitos. Esperamos que esta publicação seja mais um elemento que auxilie nesta mudança em sua forma de gerir seus negócios.

Clarice Messer

Diretora

Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos

O novo SPB e a Indústria

Em 100 palavras, o que é o novo SPB?	11
O que é realmente novo, no novo SPB?	13
Os impactos do SPB nas Empresas	15
Arrumando a casa: os ajustes de processos internos . . .	19
O novo SPB e os Clientes	21
O novo SPB e os Fornecedores	23
O novo SPB e os Bancos	25
O novo SPB passo a passo	27

Em 100 palavras, o que é o novo SPB?

O novo SPB (Sistema de Pagamentos Brasileiro) é uma nova infra-estrutura, dotada de total segurança, coordenada pelo Banco Central, onde as transferências financeiras poderão ser efetivadas eletronicamente e de forma imediata. Com este recurso, e através de mecanismos de migração de movimentação de valores superiores a 5 mil reais para este sistema, o Banco Central praticamente eliminará o risco de crédito que hoje existe na compensação de cheques, DOC's e na cobrança bancária. Com o novo Sistema de Pagamentos Brasileiro, o Sistema Financeiro Nacional se equipara aos melhores e mais desenvolvidos do mundo, gerando um benefício para toda a sociedade.

O que é realmente novo, no novo SPB?

Com o novo SPB, os clientes do sistema bancário (pessoas físicas ou jurídicas) terão à sua disposição um novo instrumento de pagamento denominado **TED-Transferência Eletrônica Disponível**, através do qual será possível a transferência de recursos para **qualquer banco e agência bancária do país** com sua disponibilização instantânea, a favor do recebedor. Para atingir seus objetivos de reduzir ao máximo o risco do sistema financeiro, o Banco Central vai incentivar que os pagamentos de grande valor (acima de R\$5.000,00) deixem de ser realizados através de cheques e DOCs e passem a ser realizados através da nova TED-Transferência Eletrônica Disponível. Os Bancos deverão incentivar esta migração passando a cobrar tarifas elevadas em cheques acima de R\$ 5.000,00.

Atenção: não será proibido ou restrito o uso do cheque. Quem preferir continuar operando com cheque, mesmo com valores acima de 5 mil reais, poderá fazê-lo, bastando assumir as tarifas deste procedimento.

A partir de 22 de abril de 2002, todos os pagamentos que forem efetuados através da TED serão disponibilizados para o beneficiário, imediatamente (tempo real), permitindo a pronta utilização dos recursos, eliminando riscos de devolução e sustação de pagamento, nas transações entre empresas e indivíduos.

A infra-estrutura de comunicações e de sistemas criada para atender aos rígidos padrões de segurança e confiabilidade do SPB, permitirá a criação de novos serviços financeiros com custos menores, mais agilidade e segurança para os clientes do sistema bancário. Está sendo criada uma nova cultura não só para os bancos como também para empresas e pessoas físicas.

Um exemplo visível deste processo é a possibilidade da certificação eletrônica, tornando possível que, por meio de uma "assinatura eletrônica", contratos sejam firmados remotamente dando mais agilidade, diminuindo a burocracia, e obviamente, os custos administrativos decorrentes desse processo.

Os impactos do SPB nas Empresas

A intensidade do impacto do novo SPB - Sistema de Pagamentos Brasileiro varia de empresa para empresa, de acordo com a frequência e o volume de pagamentos de valor mais elevado que caracterizem seu movimento financeiro.

Dois pontos são fundamentais na nova realidade de transações em tempo real:

Irrevogabilidade dos pagamentos (*finality*)

Com a nova TED, as transferências são efetivamente realizadas no ato e são irreversíveis. No sistema anterior, até mesmo um DOC podia ser cancelado. As liquidações financeiras por meio eletrônico e em tempo real, trazem novas exigências de controle e gestão devido à sua não tolerância a erros de lançamento. Será freqüente a substituição de processos convencionais de pagamento via cheques (com duas assinaturas no documento físico) por procedimentos eletrônicos. A migração para o procedimento eletrônico de pagamento tem que ser adequadamente organizada tendo em vista as profundas repercussões de eventuais erros e falhas neste processo.

No ambiente do SPB - Sistema de Pagamentos Brasileiro, uma ordem de pagamento enviada através de um Banco, significa uma ordem irrevogável e incondicional com a realização imediata do pagamento para o beneficiário.

Novos processos de Gestão Financeira

Já que o dinheiro efetivamente sairá e entrará ao longo do dia, no caso das movimentações via TED, gerando saldos e déficits imediatos, a dinâmica de pagamentos e recebimentos em tempo real vai exigir uma

nova gestão financeira das empresas, caracterizada por:

- Necessidade de controle do caixa das empresas durante os diversos momentos do dia.
- Eventual necessidade de maiores disponibilidades financeiras para cobrir os possíveis descasamentos nos ritmos de recebimentos e pagamentos.
- Perda de flexibilidade operacional na gestão de caixa, ou melhor dizendo, diminuição dos “jeitinhos” com os cheques ou outros recursos, devido ao imediatismo dos pagamentos e recebimentos realizados através da TED. Boa parte dos pagamentos e recebimentos das empresas (cheques, DOCs e boletos bancários) que transitam pela compensação bancária noturna, migrará dos processos atuais para pagamentos eletrônicos e instantâneos disponibilizados no novo SPB - Sistema de Pagamentos Brasileiro.
- Ganhos de eficiência e redução de custos operacionais, embora com possibilidade de algum investimento inicial. Os processos eletrônicos têm custos de processamento menores do que aqueles por meio de documentos físicos, pois permitem a sua automatização.

A Gestão Financeira: antes e depois do novo SPB

Antes	Depois
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pouca sincronização entre tesoureiro e as áreas administrativas de apoio (o chamado <i>back office</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Total sincronização entre a tesouraria e as áreas de apoio administrativo.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Confirmação das liquidações financeiras apenas no dia seguinte, após a compensação bancária. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Imediata confirmação das operações.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Saques sobre depósitos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Saques sobre depósitos equivalerão a um empréstimo.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexibilidade para realização de remessas após o expediente bancário normal. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Irrevogabilidade do pagamento (<i>finality</i>) - Pagamento executado no SPB não poderá ser cancelado.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erros de lançamento sem impacto no caixa - existe a possibilidade de sustação de pagamentos e estornos no dia seguinte. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erros de lançamento terão impacto no "caixa disponível".

Em função da nova realidade, as empresas deverão preparar suas estruturas e seus processos administrativos para a chegada do SPB - Sistema de Pagamentos Brasileiro. A intensidade das ações de preparação vai variar conforme as características da movimentação financeira, a

complexidade e o tamanho de cada empresa. Em termos gerais, as principais necessidades são os seguintes:

- Maior apoio de sistemas computacionais
- Maior qualificação dos funcionários, principalmente da Tesouraria.
- Maior integração das áreas de apoio administrativo com a Tesouraria.

Arrumando a casa: os ajustes de processos internos

Sem dúvida alguma, o novo SPB produzirá um grande impacto nos processos internos das empresas. Embora possa criar oportunidades para ganhos de eficiência operacional, a adaptação ao novo sistema demanda uma série de providências e ajustes, em cinco áreas principais das empresas:

■ Processos de pagamentos e recebimentos

O impacto principal do SPB está na atividade de Tesouraria abrangendo os processos de Pagamentos e Recebimentos da empresa. Inicialmente será necessário analisar a situação atual e definir os novos procedimentos a serem implantados.

Esta atividade depende da contribuição das diversas áreas da empresa, cobrindo desde as funções de compras de matérias-primas e insumos (pedidos de compra e forma de pagamento a fornecedores) até a comercialização dos produtos fabricados pela empresa (contratos de fornecimento e formas de recebimento).

■ Práticas de negócios

O ajuste à nova realidade operacional é uma decisão estratégica e não apenas financeira, devendo, portanto, na definição das novas políticas de compras e de vendas, haver uma análise conjunta das áreas de Fabricação, Suprimentos e de Vendas da empresa.

■ Sistemas de Informática

As novas políticas de comercialização e de compras definirão novos processos internos e na maioria das vezes demandarão ajustes nos sistemas computacionais de apoio administrativo, como por exemplo os de Faturamento e Cobrança; Suprimentos e Contas a Pagar.

■ **Novas funções e atividades**

Os novos processos operacionais terão maior relevância na área financeira e obrigarão as empresas a terem uma gestão financeira mais ativa, principalmente durante o expediente bancário. No novo SPB, os pagamentos e recebimentos de grande valor ocorrerão durante o dia todo, impactando as disponibilidades de recursos da empresa. Assim sendo, dependendo da complexidade financeira de cada uma, será frequente a necessidade de um monitoramento mais intenso do fluxo de caixa da empresa cobrindo os saldos disponíveis em contas correntes, em diversos bancos, simultaneamente. Em certos casos, poderá ser necessária a criação de novas funções para realizar esta atividade.

■ **Comunicação e Treinamento**

As alterações de Políticas operacionais demandadas pelo SPB irão repercutir em muitas áreas da empresa. Desta maneira, torna-se necessária a sua comunicação de forma adequada aos diversos setores e níveis hierárquicos.

Outro aspecto relaciona-se ao treinamento das pessoas envolvidas diretamente nos novos conceitos e processos.

O novo SPB e os Clientes

Os relacionamentos financeiros com clientes apresentam alguns aspectos de natureza externa, que demandarão negociações com os parceiros clientes, e outros essencialmente internos, ligados aos processos administrativos e às vendas de produtos da empresa.

Neste contexto, a preparação da empresa para o SPB requer uma série de levantamentos internos para permitir um conhecimento mais amplo dos relacionamentos com os clientes da empresa e as respectivas repercussões financeiras, cobrindo desde o pedido de compra até a cobrança e recebimento das faturas de venda.

O processo de conhecimento deve ser amplo, mas também não deve ser orientado para os aspectos mais abrangentes, concentrando os esforços de levantamento nos processos que representem o maior volume ou a maior quantidade de eventos de recebimento.

Um diferencial importante é o menor custo dos novos produtos e serviços bancários que estarão sendo disponibilizados com a implantação do SPB. Como exemplo, podemos prever que a TED - Transferência Eletrônica de Disponível terá uma tarifa muito inferior às atuais tarifas de DOCs.

A análise dos processos de recebimento deve cumprir as seguintes etapas:

- Quantificação e avaliação dos recebimentos de valores acima de 5 mil reais, tanto em frequência (quantidade durante o mês) quanto aos seus valores totais e importância na participação no fluxo de caixa.
- Levantamento das formas de recebimento. Quais são as formas usadas atualmente na empresa (cheques, boleto bancário, DOC) e quais estão sendo usadas pelo mercado.
- Identificação dos principais devedores, seu processo de compra e estratégia. Estabelecimento da curva ABC (importância relativa dos clientes no portfolio da empresa) e apuração dos meios de pagamento dos principais clientes.

- Definição de estratégias de negociação com clientes, diferenciadas conforme a relevância do cliente (oportunidade de buscar confluência de interesses, tirando partido da nova situação de disponibilidade imediata de recursos).
- Pesquisa das novas formas de recebimento e dos novos produtos bancários.
- Estabelecimento de novos processos internos
 - ✓ Revisão das políticas operacionais (políticas de gestão financeira, políticas de comercialização) e adaptação das mesmas à nova realidade.
 - ✓ Estabelecimento de novas políticas comerciais (checar e alterar, se for o caso, os processos de comercialização, sistema de pedidos de compra e definição de meios de pagamento)
 - ✓ Aprimorar a gestão financeira (redefinir os procedimentos de controle e aperfeiçoar os processos de previsão financeira)
 - ✓ Treinamento do pessoal (gestão financeira e cobrança, gerência comercial)

O novo SPB e os Fornecedores

Os relacionamentos financeiros com fornecedores também apresentam diversos aspectos de natureza interna, principalmente os administrativos, relacionados com as compras e suprimentos da empresa.

Neste contexto, a preparação da empresa para o SPB demanda uma série de levantamentos internos para permitir um conhecimento mais amplo dos relacionamentos com os fornecedores da empresa e as respectivas repercussões financeiras, cobrindo desde o pedido de compra até o pagamento das faturas de compras.

Como no caso dos clientes, o processo de conhecimento deve ser amplo, mas também não deve ser orientado para os aspectos mais abrangentes, concentrando os esforços de levantamento nos processos que representem o maior volume ou a maior quantidade de eventos de pagamento.

Este levantamento permitirá a identificação de pontos de convergência de interesses da empresa com seus fornecedores, de forma a permitir ganhos de ambos os lados com a implantação do SPB. Estes pontos servirão como elemento facilitador nas negociações futuras com seus fornecedores.

De forma similar ao processo de vendas, a análise dos processos de pagamentos deve prever os aspectos listados a seguir:

- Quantificação e avaliação dos pagamentos de valores acima de 5 mil reais, tanto em frequência (quantidade durante o mês) quanto aos seus valores totais e importância na participação no fluxo de caixa.
- Levantamento das formas de pagamento. Quais são as formas usadas atualmente pela empresa (cheques, boleto bancário, DOC) e quais estão sendo utilizadas pelo mercado.
- Identificação dos principais credores, seu processo de compra e estratégia. Estabelecimento da curva ABC (importância relativa dos fornecedores nos gastos totais da empresa) e apuração dos meios de pagamento utilizados para os principais fornecedores.

- Definição de estratégia de negociação com fornecedores, diferenciadas conforme a relevância de cada um (oportunidade de buscar confluência de interesses, tirando partido da nova situação de disponibilidade imediata de recursos).
- Pesquisa das novas formas de pagamento e dos novos produtos bancários.
- Estabelecimento de novos processos internos
 - ✓ Revisão das políticas operacionais (políticas de gestão financeira, e políticas de compras) e adaptação das mesmas à nova realidade).
 - ✓ Estabelecimento de novas políticas de compras (cheçar e alterar, se for o caso, os processos de compras, o sistema de pedidos de compra e definição de meios de pagamento)
 - ✓ Aprimorar a gestão financeira (redefinir os procedimentos de controle e aperfeiçoar os processos de previsão financeira)
 - ✓ Treinamento do pessoal (gestão financeira e cobrança, gerência de compras)

O novo SPB e os Bancos

O relacionamento com os bancos terá profundas modificações com a implantação de novos serviços bancários como, por exemplo, a TED, que é a nova modalidade de transferência eletrônica de recursos de forma rápida e segura, já comentada em tópicos anteriores.

Com a implantação do SPB, os pagamentos de grande valor (acima de R\$5.000,00) passarão a ser realizados através da TED tendo em vista que os cheques de valor superior a R\$5.000,00 passarão a ter tarifas muitas elevadas para as empresas emissoras.

Outro ponto de atenção relaciona-se aos níveis de linhas de crédito disponíveis para cobrir eventuais necessidades financeiras e descasamentos entre pagamentos pelo SPB e recebimentos através de meios compensáveis (cheques, DOCs e Boletos de cobrança bancária).

As aplicações financeiras em fundos de investimentos e em títulos públicos passarão a ser realizadas através do SPB, significando, portanto, modificação nos processos associados a estes tipos de transações nas relações entre clientes e Bancos.

As empresas deverão estar atentas aos novos produtos e políticas de tarifação que cada Banco estará praticando com a implantação do novo SPB.

O roteiro de ajuste de processos e relacionamentos bancários deverá cobrir os seguintes aspectos:

- Pesquisa, conhecimento e comparação dos novos produtos e serviços de seus bancos parceiros e concorrentes (principalmente serviços de pagamentos e recebimentos).
- Pesquisa de tarifas de serviços (frequência e valores totais).
- Avaliação da disponibilização de informações (sistemas e outros meios).
- Avaliação de linhas de crédito adicionais para cobrir eventuais descasamentos entre pagamentos que migrarão para o SPB e recebimentos

permanecerão sendo realizados por meios compensáveis (Cheques, DOCs e Boletos Bancários).

■ Definição de estratégia de negociação com bancos

■ Novos processos internos de gestão e controle financeiro

- ✓ Processos internos (controle para evitar erros nos pagamentos).
- ✓ Gestão financeira (fluxo de caixa durante o dia).
- ✓ Fluxo financeiro e visão integrada das disponibilidades bancárias.

O novo SPB passo a passo

Nos itens anteriores você percorreu o roteiro de ajuste de forma abrangente cobrindo os relacionamentos de sua empresa com fornecedores, clientes e bancos.

Nesta seção, você encontrará uma série de procedimentos práticos para que, utilizando os roteiros gerais anteriormente apresentados, você possa fazer um diagnóstico da situação de sua empresa frente à implantação do novo SPB e, o que é melhor, você estará se capacitando para que sua empresa possa dar os primeiros passos e ajustar-se para o novo cenário que estará vigorando a partir de 22/04/2002.

Nível de utilização da TED

O primeiro passo é projetar a intensidade de utilização da nova TED (Transferência Eletrônica Disponível), com base em levantamentos estatísticos do comportamento de pagamentos e recebimentos de grandes valores (acima de R\$5.000,00) havidos em sua empresa nos meses recentes.

O levantamento é relativamente simples. Basta você listar em uma tabela os eventos de pagamentos e recebimentos de grande valor (acima de R\$5.000,00). Este levantamento estatístico deve ser feito tanto em valores e quantidades absolutas, quanto em termos relativos (percentuais).

Com base nestes levantamentos, você vai localizar a sua empresa nas escalas de intensidade de valores para o novo SPB apresentadas a seguir:

**Frequência de Pagamentos e Recebimentos acima de R\$5.000,00
(em valores absolutos e em valores relativos)**

Situação 1	Situação 2	Situação 3	Situação 4
Pequena quantidade de pagamentos e recebimentos acima de 5 mil	Pequena quantidade de pagamentos acima de 5 mil e grande quantidade de recebimentos acima de 5 mil	Grande quantidade de pagamentos acima de 5 mil e pequena quantidade de recebimentos acima de 5 mil	Grande quantidade de pagamentos e recebimentos acima de 5 mil

INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DA TED 

**Valores totais de Pagamentos e Recebimentos acima de R\$5.000,00
(em valores absolutos e em valores relativos)**

Situação 1	Situação 2	Situação 3	Situação 4
Pequeno volume de pagamentos e recebimentos acima de 5 mil	Pequeno volume de pagamentos acima de 5 mil e grande volume de recebimentos acima de 5 mil	Grande volume de pagamentos acima de 5 mil e pequeno volume de recebimentos acima de 5 mil	Grande volume de pagamentos e recebimentos acima de 5 mil

INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DA TED 

Para um primeiro diagnóstico do nível de impacto do novo SPB, você deve identificar em quais colunas das tabelas acima sua empresa se localiza. Quanto mais à direita das tabelas, maior a exposição aos novos métodos do SPB.

Por outro lado, se sua empresa se situar nas colunas à esquerda, o SPB não trará novas exigências de adaptação de seus processos operacionais. Nesta situação em particular, praticamente nada mudará para a sua empresa.

Diagnóstico de adequação dos processos de pagamento ao SPB

Nesta etapa você deverá tomar a quantidade média diária de pagamentos que deverão migrar para o SPB (eventos de pagamentos acima de R\$5.000,00) e avaliar a sua capacidade de processá-los durante um expediente normal de trabalho.

Ou seja, sua empresa está capacitada para controlar, conferir e pagar através de meios eletrônicos a quantidade de eventos que, em média, deverão ocorrer a partir de 22/abril/2002?

Se no seu ciclo mensal existirem dias de maior concentração de pagamento, avalie a capacitação de sua empresa nestas situações extremas. Caso o seu nível de conforto continuar elevado, nas duas avaliações acima, sua empresa está preparada adequadamente para o SPB. Caso contrário, fazemos algumas sugestões:

Atenção com a segurança no processamento dos pagamentos

Os pagamentos processados pelo novo SPB são irrevogáveis. Assim, erros de processamento poderão resultar em elevadas perdas para as empresas. Para eliminar este tipo de risco, você precisa ter a certeza de que estará processando eletronicamente seus pagamentos de grande valor sem incorrer em erros.

- Revise seus processos de pagamentos para deixá-los à prova de erros
- Avalie novos investimentos em tecnologia compatíveis com o tamanho de sua empresa.
- Não esqueça de que o propósito é que você consiga especificar perfeitamente a ordem de pagamento a ser solicitada para o seu banco (valor, destinatário, banco recebedor, etc).

Atenção com a comunicação eletrônica com os seus bancos

Se a sua empresa não dispõe de procedimentos de pagamento por meios eletrônicos e você pretende implantá-los, para se beneficiar dos novos serviços bancários que estarão sendo disponibilizados com o novo SPB, lembre-se de que os bancos são parceiros que poderão ajudá-lo bastante neste assunto.

Questões de segurança

Na interligação eletrônica para a realização de pagamentos, a questão da segurança é também um dos principais pontos que demandará atenção por parte das empresas nas seguintes dimensões:

- **Ambiente tecnológico:** obviamente, as particularidades tecnológicas são relevantes (meios de comunicação, sistemas computacionais, criptografia, etc.), porém as questões de procedimentos operacionais internos tendem a ser a parte mais relevante para o seu bom funcionamento.
- **Procedimentos Internos:** na revisão dos processos internos para minimizar os riscos de erros e falhas, há necessidade de muita atenção no gerenciamento, controle de senhas e definições de limites.
- **Contingências:** não deixe para a última hora, defina previamente os procedimentos alternativos nas situações de contingência, inclusive a emissão de ordens de pagamentos de grande valor por meios não-eletrônicos.

Procedimentos de recebimentos

Se a sua empresa tem pequeno volume em pagamentos e pequena quantidade de recebimentos de grande valor, então o SPB não terá nenhum impacto nos seus processos de recebimento. Desta forma, você pode dar o passo seguinte, indo para a Gestão de Caixa.

Na situação em que a sua empresa tem um grande volume de recebimentos de grande valor, também não há motivos de grande preocupação quanto a impactos desfavoráveis do SPB. Ao contrário, nestas condições, a sua preocupação passará para a ponta do controle de liquidez, no sentido de otimizar a gestão de suas disponibilidades em contas correntes durante o expediente bancário.

Identifique os principais clientes que realizam pagamentos de grande valor com maior frequência. Em geral, a parte mais relevante dos recebimentos estará concentrada em uma quantidade pequena de clientes.

Gestão de Caixa

Uma das primeiras providências da empresa é o reforço de linhas de crédito para suportar eventuais descasamentos adicionais entre recebimentos e pagamentos na implantação do SPB. Esta situação ocorrerá quando, por exemplo, a maioria dos recebimentos da empresa forem de pequeno valor tendo como contrapartida pagamentos de grande valor.

Negocie, pesquise novos produtos e pacotes de linhas de crédito, tarifas e reciprocidades com bancos. A tendência é que os bancos sejam mais agressivos na captação de novos clientes ou mesmo na fidelização dos atuais. Tire vantagem desta nova situação!

Prepare-se para desfrutar de tarifas reduzidas das TEDs previamente agendadas. A contrapartida deste benefício é o aperfeiçoamento do seu processo de projeção de fluxo de caixa.

Seja pró-ativo e negocie com seus clientes e fornecedores condições e prazos de pagamento e recebimento que minimizem os descasamentos de fluxos financeiros diários.

Identifique as diversas contas correntes com movimentação relevante, inclusive aquelas de empresas associadas. Racionalize sua gestão financeira, concentrando suas movimentações no menor número de contas correntes que for possível.

Controle durante o expediente bancário

Dependendo do seu volume e quantidade de movimentações, seu objetivo final pode ser a implementação de um fluxo de caixa com atualização dinâmica de seus saldos, durante o expediente bancário. Uma fonte de informação crítica são os saldos e movimentos destas contas correntes concentradoras de movimentação financeira.

O pré-requisito para a viabilização da gestão de caixa durante o expediente bancário é a disponibilidade de informações de novos lançamentos de créditos e respectivos saldos das contas correntes da empresa. Estes saldos e movimentos têm que atingir valores relevantes para valer a pena este esforço administrativo.

Cada caso é um caso

Seguindo o roteiro demonstrado até agora, será possível estabelecer os procedimentos básicos de uma situação geral em que se encontra uma determinada empresa. No entanto, outras situações intermediárias e específicas poderão ocorrer, além da necessidade de levarmos em conta o próprio comportamento do mercado e do sistema bancário, após a implantação do novo SPB.

Com o próprio cronograma gradativo do Banco Central, será possível analisar de forma particular os melhores caminhos e estratégias para cada empresa individualmente, a partir da situação real do novo sistema.

Produzido pela Gerência de Comunicação e Marketing - GCM - Fiesp/Ciesp a partir de estudo da consultoria Integral Trust (integ@uol.com.br)