

**MESTRADO EM
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE TESOURARIA

JOANA DA SILVA NUNES

NOVEMBRO – 2020

**MESTRADO EM
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE TESOURARIA

JOANA DA SILVA NUNES

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA WINNIE NG PICOTO

NOVEMBRO – 2020

*“If you only read the books that everyone else is reading,
you can only think what everyone else is thinking.”*

Haruki Murakami, Norwegian Wood

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Doutora Winnie Ng Picoto, o meu muito obrigada pelo seu apoio, orientação e disponibilidade demonstrada no desenvolvimento desta dissertação.

Aos entrevistados, que trabalham diariamente na empresa em estudo, pela disponibilidade em participarem neste estudo de caso.

Aos meus colegas, em especial ao Miguel, pelo contínuo apoio e por contribuírem diariamente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional numa área tão particular e desafiante como é a Tesouraria.

Aos meus pais e ao meu avô, por sempre me incentivarem a continuar a estudar, pelo constante apoio e dedicação, e principalmente por acreditarem sempre em mim.

Ao Luís, por todo o apoio, carinho e compreensão.

À Catarina, à Luiza e à Marta, pela vossa amizade, força e por estarem sempre presentes.

RESUMO

O objetivo desta dissertação consiste no estudo da importância e da tendência da inovação tecnológica na área de Tesouraria Corporativa, nomeadamente a implementação de Sistemas de Gestão de Tesouraria, e a forma como isso influenciou uma empresa industrial farmacêutica portuguesa.

Com a crise económica mundial consequente da pandemia da Covid-19, torna-se ainda mais relevante analisar possíveis formas de ajudar as empresas a possuírem uma estrutura de gestão de risco eficaz e eficiente, e ainda possíveis formas de criar valor para que as empresas consigam ultrapassar esta nova fase que se aproxima.

Para o efeito, foram definidas as seguintes questões de investigação: “Quais as vantagens e a importância da implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria?”; e “Como é que a implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria contribui para a criação de valor de uma empresa?”. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, seguindo uma estratégia de investigação de estudo de caso suportado por entrevistas individuais aos principais responsáveis pela implementação do sistema na empresa em estudo.

A empresa realizou a primeira implementação de uma solução de Tesouraria em 2017, com a implementação do módulo de comunicação bancária via SWIFT, integrado no ERP SAP que já era utilizado pela empresa. Esta implementação permitiu um aumento da fiabilidade da informação, da automatização dos processos, da visibilidade da posição da empresa, e um aumento da segurança. Na sequência da automatização dos pagamentos, a empresa foi capaz de reorganizar-se para uma centralização por regiões, de forma a fornecer mais rapidamente uma visão global da posição da empresa. Considerando as diferentes implementações que têm vindo a ser desenvolvidas até hoje, todas contribuem para a construção de um Sistema de Gestão de Tesouraria integrado que responde verdadeiramente às necessidades da equipa de Tesouraria, e têm contribuído para acrescentar valor à empresa, conforme iremos ver no desenvolvimento deste estudo.

Palavra Chave: Tesouraria Corporativa; Centralização da Tesouraria; Sistemas de Gestão de Tesouraria; Estudo de Caso.

ABSTRACT

This dissertation intends to study the importance and trend of technological innovation in Corporate Treasury, namely the implementation of Treasury Management Systems, and the way it has influenced a Portuguese pharmaceutical industrial company.

With the global economic crisis arising from Covid-19 pandemic, it becomes even more relevant to check for possible ways to help companies have an effective and efficient risk management structure, as well as possible ways to create value so that companies are able to overcome this new phase that is approaching.

For that purpose, the following research questions were defined: “What are the advantages and the importance of a Treasury Management System implementation?”; “How does a Treasury Management System implementation contributes to the company’s value creation?”. A qualitative approach was used, following a case study investigation strategy supported by individual interviews with the main people responsible for implementing the system in the company selected for the study.

The company carried out the first implementation of a Treasury solution in 2017, with the implementation of bank communication module with SWIFT, integrated in SAP ERP that was already in use by the company. This implementation allowed an increase in the reliability of the information, automation of processes, visibility of the company’s position and an increase in security. Following the payments automation, the company was able to reorganize itself to a centralization by region, to supply a faster global view of the company’s position. Taking into consideration the different implementations developed until today, they all contribute to the build of a Treasury Management System fully integrated which truly answers the Treasury team needs, and have contributed to add value to the company, as we will see in the development of this study.

Keywords: Corporate Treasury; Treasury Centralisation; Treasury Management System; Case Study.

ÍNDICE

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. | REVISÃO DE LITERATURA | 4 |
| 2.1. | A Tesouraria Corporativa e a sua evolução | 4 |
| 2.2. | Tecnologias de Informação na Tesouraria Corporativa | 6 |
| 2.2.1. | Digitalização da Tesouraria Corporativa | 7 |
| 2.2.2. | Tesouraria 4.0 | 9 |
| 2.3. | Sistemas de Gestão de Tesouraria | 10 |
| 2.4. | Centralização da Tesouraria Corporativa | 13 |
| 3. | METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO | 17 |
| 4. | DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO | 21 |
| 4.1. | Organização da Tesouraria e a sua Evolução | 21 |
| 4.2. | Descrição do Sistema de Gestão de Tesouraria Implementado | 22 |
| 5. | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 24 |
| 5.1. | Principais Desafios na Gestão de Tesouraria | 24 |
| 5.2. | Centralização da Tesouraria | 25 |
| 5.3. | A Implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria | 26 |
| 5.3.1. | Vantagens Obtidas na Implementação | 28 |
| 5.4. | Proposição de Valor | 30 |
| 5.5. | Tendências para os Próximos Anos na Área da Tesouraria | 31 |
| 6. | CONCLUSÕES | 33 |
| | BIBLIOGRAFIA | 37 |
| | ANEXOS | 42 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – As Prioridades na Tesouraria para os próximos 12-24 meses. Elaboração própria com base em Mellado et al. (2020)..... | 8 |
| Gráfico 2 – Os principais desafios da centralização da Tesouraria. Elaboração própria com base em Mellado et al. (2020) | 15 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|---|
| Figura 1 – Elaboração própria com base em Šarkanova (2015); Polak, Masquelier e Michalski (2018). | 9 |
|--|---|

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Descrição dos entrevistados e o guião de entrevista associado | 19 |
| Tabela 2 – Guião de Entrevista 1..... | 42 |
| Tabela 3 – Guião de Entrevista 2..... | 45 |

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

DSI – Departamento de Sistemas de Informação

ERP – *Enterprise Resource Planning*

SGT – Sistemas de Gestão de Tesouraria

SI – Sistemas de Informação

STP – *Straight-Through Processing*

SWIFT – *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*

T4.0 – Tesouraria 4.0

TC – Tesouraria Corporativa

TI – Tecnologias de Informação

1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo é apresentado um breve enquadramento do tema em estudo, e identificado o principal objetivo e questões de investigação a serem estudadas. Além disso, a relevância do estudo e a organização da dissertação serão também explicados.

Com a contínua evolução da pandemia da Covid-19, existe uma pressão cada vez maior para as empresas repensarem e reconfigurarem os seus negócios de forma a conseguirem alguma estabilidade nesta nova realidade e poderem definir estratégias para ultrapassarem a nova crise que se adivinha. Durante uma época de incerteza económica, é crucial uma eficaz gestão dos fluxos de caixa e das posições de liquidez, responsabilidade das equipas de Tesouraria das empresas (PwC, 2020).

A gestão de Tesouraria de uma empresa é responsável pela gestão da liquidez da empresa, pelas decisões financeiras e de investimentos, pela gestão de risco, gestão dos relacionamentos com bancos e outras entidades financeiras externas (Šarkanova, 2015). Desta forma, é fácil de entender que uma gestão eficaz da Tesouraria é de extrema importância para todas as empresas, independentemente da sua área e, no ambiente desafiador que vivemos hoje, uma operação mais eficiente e transparente pode fazer a diferença no desempenho das empresas e tornar-se até uma vantagem competitiva para continuar a ter sucesso (Hart, 2010).

Para gerar mais valor com o mesmo número de recursos, numa ótica de redução de custos, os processos operacionais devem ser informatizados e, para o efeito, as ferramentas de TI devem ser cada vez mais eficazes e integradas para fornecer STP¹ para centralizar e gerar informações financeiras em tempo real, e como exemplo podemos verificar os Sistemas de Gestão de Tesouraria (SGT). Estes produtos de TI são ferramentas essenciais para a tomada de decisão, auxiliando na gestão do risco financeiro

¹ *Straight-Through Processing* (STP) – é o processamento completo de transações financeiras que são totalmente automatizadas e integradas, sem intervenção manual, em diversas aplicações, diversos sistemas e até mesmo em diversas organizações que participam na transação (Marlor, 2014).

e fornecendo relatórios com os indicadores de performance adequados, essenciais a uma correta gestão de Tesouraria (Masquelier, 2009).

Esta dissertação pretende compreender quais os principais motivos que impulsionam as empresas a implementarem Sistemas de Gestão de Tesouraria e, para guiar o desenvolvimento desta dissertação foram estabelecidas duas questões de investigação:

- Quais as vantagens e qual a importância da implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria?
- Como é que a implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria contribui para a criação de valor de uma empresa?

Para responder às questões de investigação identificadas acima, foi desenvolvido um estudo de caso sobre uma empresa industrial farmacêutica que nos últimos anos tem investido na inovação das suas soluções de Tesouraria. A autora do presente trabalho participou nas implementações ocorridas como consultora da empresa que implementa soluções deste tipo, o que motivou a escolha deste estudo de caso, e facilitou o acesso a documentação do projeto e às pessoas envolvidas no mesmo.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foram desenvolvidos dois guiões de entrevista a serem aplicados aos responsáveis do projeto, do lado dos Sistemas de Informação da empresa em estudo e do lado da empresa que implementa, e ao principal *key-user* das soluções implementadas. Os guiões possuíam as questões organizadas em temáticas com objetivos distintos, de forma a que se consiga responder aos objetivos previstos.

Como consequência da pandemia da Covid-19 tem-se verificado um aumento da procura de soluções que permitam contribuir para a evolução digital na área da Tesouraria, uma vez que a crise veio destacar o valor de uma abordagem integrada na digitalização desta área, principalmente pelas incertezas dos mercados que dificultam a previsão dos fluxos de caixa e a definição de estratégias para as empresas (Mellado *et al.*, 2020). Por este motivo, será importante perceber o que pode levar uma empresa a fazer este tipo de investimento, que desafios são encontrados e ainda que benefícios são possíveis de se obterem. Além disso, ao ser estudado um caso real, irá ser possível

conhecer exemplos práticos de como estas soluções influenciam os processos operacionais do dia-a-dia da Tesouraria.

Pretende-se que o presente trabalho tenha um contributo prático, isto é, que ajude a demonstrar a importância de um departamento de Tesouraria, e de que forma o investimento neste tipo de soluções pode transformar-se numa vantagem competitiva para a empresa que está a fazer o investimento.

Para atingir os objetivos estabelecidos, esta dissertação está dividida em seis capítulos e respetivos subcapítulos. O Capítulo 1 refere-se à Introdução, onde se aborda o objeto de estudo, o principal objetivo, as questões de investigação definidas e a sua relevância; o Capítulo 2 corresponde à Revisão de Literatura, estando organizado em seis subcapítulos, nomeadamente: Tesouraria Corporativa; Tecnologias de Informação na Tesouraria Corporativa; Centralização da Tesouraria Corporativa; Processos de Sistema de Gestão; Sistemas de Gestão de Tesouraria; Tesouraria 4.0. O Capítulo 3 descreve a metodologia de investigação utilizada nesta dissertação; no Capítulo 4 é apresentado o estudo de caso; o Capítulo 5 apresenta os resultados obtidos e, finalmente, o Capítulo 6 apresenta a conclusão, os contributos, limitações e investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo iremos introduzir os conceitos de Tesouraria Corporativa (TC), analisar a sua tendência nos últimos anos, a digitalização nesta área, o que são Sistemas de Gestão de Tesouraria (SGT) e, por fim, explicar o conceito de Centralização da Tesouraria.

2.1. A TESOURARIA CORPORATIVA E A SUA EVOLUÇÃO

A Gestão da Tesouraria envolve atividades financeiras que maximizam a liquidez da empresa e mitigam os vários tipos de risco financeiro (Błach *et al.*, 2014), sendo ainda responsável pelas decisões financeiras e de investimentos, e pela gestão do relacionamento com os bancos ou outras entidades externas semelhantes (Šarkanova, 2015).

A existência de um especialista de Tesouraria assenta na capacidade de adicionar valor ao estruturar as atividades financeiras da empresa para reduzir o impacto das imperfeições do mercado financeiro, como os custos de transações, o diferencial de preços, a informação imperfeita e as economias de escala (Sweeney, 1997).

Após a crise financeira de 2008, a TC ganhou uma maior importância e visibilidade nos conselhos de administração, em particular na gestão do risco financeiro, tendo provocado uma necessidade urgente de repensar que riscos deviam de facto ser medidos e geridos pela Tesouraria, e que métodos e modelos de gestão de risco deviam ser implementados (Higdon e Busch, 2010).

A crise veio substituir prioridades, o foco nos lucros foi substituído pelo foco em fluxos de caixa e liquidez, juntamente com a gestão do risco financeiro (Błach *et al.*,

2014). E, até à queda do *Lehman Brothers*², onde a crise se materializou, grande parte das empresas sentia-se segura utilizando classificações de crédito para conduzir a gestão de risco, e aqueles que utilizavam ferramentas mais adequadas é que desfrutaram de uma efetiva viabilidade (Higdon e Busch, 2010).

Uma ferramenta adequada para a medição do desempenho, além de fornecer métricas significativas para os acionistas, também é útil para a Tesouraria, permitindo dar algum contexto às escolhas do tesoureiro, entre as muitas alternativas disponíveis no mercado de capitais. Na ausência de um sistema de medição cuidadosamente construído e com métricas adequadas a cada tipo de negócio, decisões informadas não podem ser tomadas (Kalotay, 2005). Estas decisões afetam o valor de um acionista, que tem impulsionado um maior destaque ao departamento da Tesouraria e a sua valorização no global da empresa, que facilmente se traduz num aumento do investimento em SGT que permitam suportar a tomada de decisões no presente e no futuro com previsões mais realistas.

Ao longo dos anos tem-se verificado um mercado financeiro em constante desenvolvimento e cada vez mais volátil, o que implica que o papel da Tesouraria está em constante mudança na tentativa de acompanhar as incertezas dos mercados, os novos requisitos de negócio e as soluções tecnológicas (Błach et al., 2014). Os mesmos autores ainda descreveram as principais funções da TC, nomeadamente:

- **Gestão de Liquidez:** prende-se fundamentalmente com a capacidade de garantir resposta às necessidades de fluxos de caixa, envolvendo a gestão de fluxos de caixa, das necessidades de fundo de maneo e de instrumentos de empréstimos.
- **Mercado de Capitais e Financiamentos:** diz respeito à análise de financiamento disponível, seleção das fontes de financiamento e a gestão do relacionamento com essas fontes.

² A falência do *Lehman Brothers*, o quarto maior banco de investimento dos EUA, simboliza a maior crise financeira desde 1930, uma decisão que mudaria a história económico-financeira mundial (Vivo/Lusa, 2018).

- **Gestão de Finanças Corporativas:** compreende as decisões de estrutura do capital e de investimentos, considerando as questões jurídicas e fiscais.
- **Gestão de Risco:** abrange a compreensão e quantificação dos riscos financeiros e de negócio a que a empresa pode estar sujeita, garantindo que os resultados são adequados e que estão a ser utilizadas as técnicas de gestão de risco mais adequadas.
- **Operações de Tesouraria:** diz respeito à colocação das quatro funções anteriores em prática, de uma forma coerente e apropriada, além de incluir a gestão da equipa de Tesouraria.

Cada uma das funções identificadas acima poderá ter impactos positivos ou negativos que se irão refletir nos fluxos de caixa de uma empresa, ou seja, irão refletir-se nos seus pagamentos e recebimentos (Błach *et al.*, 2014). Assim, e tendo em consideração os tempos de crise que estão previstos, as funções de Tesouraria concentram o seu maior foco na função de Gestão de Liquidez e no seu desenvolvimento (Mellado *et al.*, 2020).

2.2. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA TESOURARIA CORPORATIVA

Na era digital em que vivemos nos dias de hoje, verificamos um rápido crescimento e desenvolvimento das TI e, decorrente desse crescimento, surgiram modelos de negócio globais baseados nas tecnologias digitais, que se tornaram imperativos para as empresas de todos os tamanhos (Gorica *et al.*, 2010). Os autores Allen, McAndrews e Strahan (2002) afirmaram ainda que as instituições financeiras são o maior cliente das TI, justificando o substancial investimento em TI. A tecnologia pode ainda libertar tempo para que os tesoureiros se possam focar em objetivos mais estratégicos, como conduzir a inovação do negócio e planear o futuro, permitindo ainda acelerar eficiências internas e reduzir o tempo gasto em tarefas administrativas (Polak *et al.*, 2019).

2.2.1. DIGITALIZAÇÃO DA TESOUREARIA CORPORATIVA

O conceito da digitalização na TC tem evoluído em paralelo com as tarefas, desafios e expectativas na Tesouraria, assim como as responsabilidades associadas, e isto significa que é praticamente impossível processar a informação e transações sem a ajuda de tecnologia (Mellado *et al.*, 2018). A tecnologia vem não só ajudar a gerar ilustrações, mas a produzir perceções significativas com base nelas.

Os autores Mellado *et al.* (2018) referiram ainda que para a digitalização ter sucesso deve, em primeiro, não representar simplesmente um custo, mas demonstrar de que forma irá ser possível poupar algum custo ou criar valor acrescentado. Assim, a Tesouraria deve procurar remover complexidade, melhorar a transparência e o controlo dos processos, ou seja, ter a capacidade de fazer mais tarefas com os mesmos ou até com menos recursos.

Como cada departamento de Tesouraria tem a sua complexidade e a sua maturidade, cada empresa deve investir de forma diferente, revendo os processos existentes e adaptando os mesmos às novas necessidades que vão surgindo. A digitalização nas suas várias formas, como a automatização de processos manuais que consomem algum tempo considerável, a potencialização de atividades estratégicas como análise de dados, permitindo o trabalho remoto através de soluções de *Cloud Computing*³, será cada vez mais um facilitador de um melhor ambiente de trabalho (Mellado *et al.*, 2019).

A pandemia da Covid-19 veio acelerar a necessidade de automatizar todos os processos possíveis, de forma a permitir que a Tesouraria se possa focar na constante gestão dos impactos da crise e na definição de estratégias. Isto não significa que as prioridades tenham mudado, simplesmente existiram algumas prioridades que ganharam maior destaque, como por exemplo os processos que ajudam a suportar a tomada de decisão na definição de estratégias, ou até a reduzir a carga com determinadas tarefas

³ *Cloud Computing* – modelo que permite o acesso ubíquo, conveniente e a pedido, através da rede, a um conjunto de recursos de computação partilhados (tais como redes, servidores, aplicações, serviços, etc) que podem ser rapidamente aprovisionados ou libertados, com um mínimo de esforço e sem interação com o fornecedor (Mell e Grance, 2011).

rotineiras que podem ser automatizadas. Desta forma, a Tesouraria consegue ganhar tempo para outras mais relevantes (Mellado *et al.*, 2020).

Os mesmos autores realizaram um questionário em 2020 a 200 profissionais de Tesouraria, numa altura em que muitos países entravam em confinamento e começavam a sentir a volatilidade cada vez maior nos mercados financeiros. Nesse mesmo questionário, os profissionais de Tesouraria partilharam as suas prioridades para os próximos 12 – 24 meses, e é possível confirmar-se o referido acima, relativamente às prioridades para o próximo ano.

No **Gráfico 1** representado abaixo, podemos confirmar que as duas prioridades para o próximo ano será a previsão de fluxos de caixa, para suportar mais eficazmente a tomada de decisão; e a revisão/substituição das infraestruturas de tecnologia na área de Tesouraria, de forma permitir automatizar determinadas tarefas, sendo que as duas prioridades estão diretamente relacionadas entre elas.

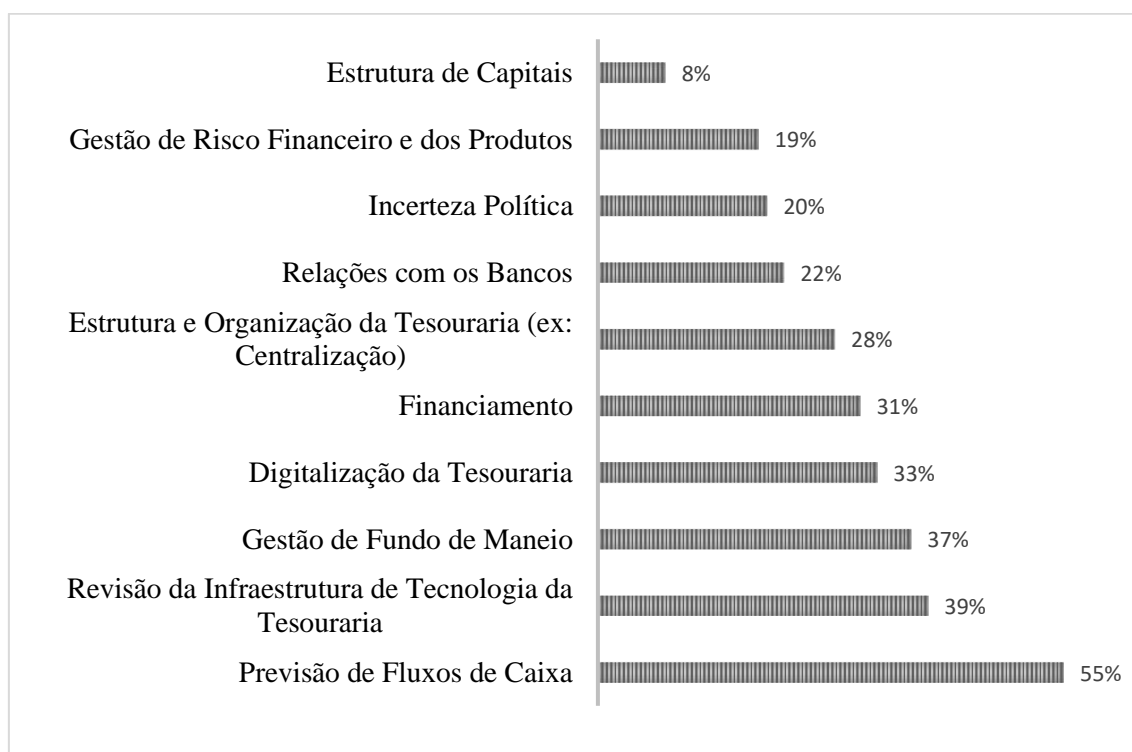


Gráfico 1 – As Prioridades na Tesouraria para os próximos 12-24 meses. Elaboração própria com base em Mellado *et al.* (2020)

2.2.2. TESOURARIA 4.0

As funções e responsabilidades da Tesouraria estão em constante desenvolvimento e direcionam-se cada vez mais para um papel estratégico de negócios, para a gestão. Os autores Polak, Masquelier e Michalski (2018) introduziram o conceito de Tesouraria 4.0 (T4.0), baseados no conceito de Indústria 4.0. A Indústria 4.0 trouxe grandes mudanças à economia global em variáveis como o investimento, consumo, empregabilidade e trocas, além de ser evidente ao nível corporativo o modo como alterou a estrutura de gestão das empresas (Polak *et al.*, 2019).

Na **Figura 1** abaixo representada, podemos verificar uma síntese da evolução das funções da tesouraria ao longo das últimas duas décadas.

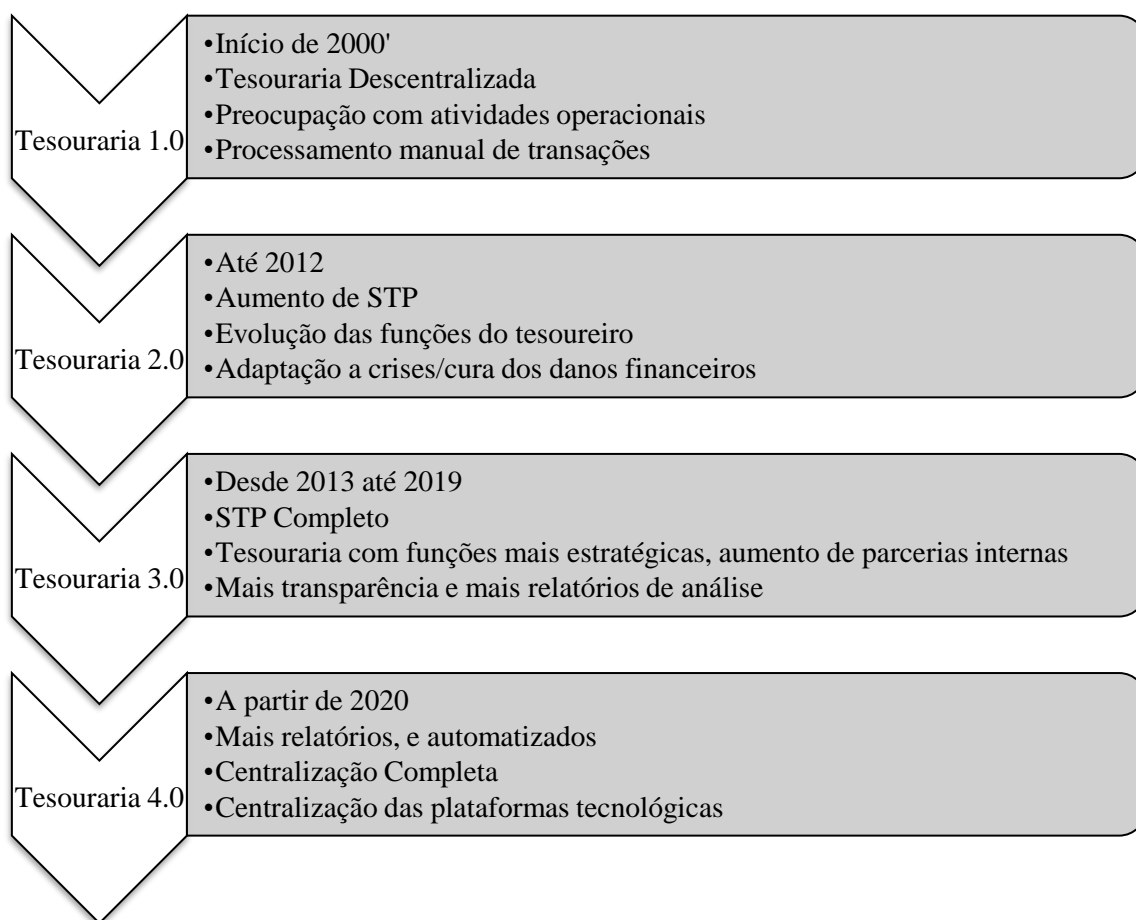


Figura 1 – Elaboração própria com base em Šarkanova (2015); Polak, Masquelier e Michalski (2018).

A evolução da tesouraria, acompanhada pela evolução da tecnologia pode trazer muitos benefícios, mas também alguns riscos, como fraudes ou ciberataques, algo frequentemente recorrente. Daí que a prioridade da Tesouraria nesta nova evolução para T4.0 passe pela encriptação de mensagens, a proteção dos dados, a segurança nos acessos a sistemas, e a gestão da relação com a banca de forma eletrónica através do envio de mensagens XML standardizadas (Polak, Masquelier e Michalski, 2018).

Além disso, com o aumento dos desafios de negócio, da expectativa do envolvimento na análise estratégica da empresa e na tomada de decisão, a evolução dos relatórios de análise existentes tornou-se uma necessidade mais evidente, principalmente pela importância na fase de avaliação, planeamento e suporte à tomada de decisão.

2.3. SISTEMAS DE GESTÃO DE TESOURARIA

Nos últimos anos verifica-se uma mudança cada vez mais rápida das necessidades e preferências dos consumidores, que leva a que apenas as empresas que conseguem acompanhar as inovações e adaptar-se aos diferentes desafios é que conseguem manter-se competitivas. Para esta adaptação ser possível, é necessário fazer ajustes aos processos de negócio, recorrendo à implementação de SI, que implica o aumento substancial da importância de SI numa empresa (Davidavičienė, 2008).

Não existem grandes dúvidas quanto aos benefícios que a implementação de um SI pode trazer na lida de tarefas internas e externas que as empresas enfrentam nas operações do dia-a-dia e nas decisões de longo prazo (Pabedinskaitė, 2010). As melhorias decorrentes da implementação de SI podem até resultar na redução de custos de processos de negócio e no aumento da eficiência de atividades realizadas pelos trabalhadores. O investimento em desenho e implementação de SI podem ser mesmo consideradas como uma importante estratégia de uma empresa, ajudando a alcançar vantagens competitivas e a melhorar a qualidade dos serviços prestados assim como no aumento de performance em relação à estratégia da empresa (Tambovcevs e Merkurjev, 2009).

Todas as implementações implicam diferentes níveis de maturidade e podem suceder diferentes resultados e benefícios, no entanto, tendo em consideração a influência que

verificámos que a digitalização pode ter na Tesouraria, podemos rapidamente entender que a inovação na área de Tesouraria é um passo vital de forma a permitir que os tesoureiros atuem de forma mais estratégica, trabalhando cada vez mais próximos do negócio, nomeadamente através da implementação de um SGT (Cooper, 2004).

Um SGT compila toda a informação financeira com o intuito de melhorar a análise e tomada de decisão, automatizando muitas das tarefas manuais. A efetividade das implementações de SGT tem sido facilitada tanto pelas melhorias nas funcionalidades dos sistemas, como pelo aumento da automatização e utilização de tecnologia nas empresas (Allman-Ward e Allman-Ward, 2017).

Nas implementações de SGT, é de destacar a relevância que temos de dar a fatores como a segurança e a encriptação dos dados e das mensagens transmitidas, elementos chave essenciais ao sucesso de um projeto (Allman-Ward e Allman-Ward, 2017). De acordo com os mesmos autores, existem algumas necessidades que as empresas procuram responder quando decidem investir num SGT, nomeadamente:

- Simplificação dos processos de pagamentos.
- Unificação da plataforma de comunicação com os bancos.
- Gestor do relacionamento com os bancos.
- Reporte de posição de caixa conjugando os dados de múltiplos bancos.
- Previsão dos fluxos de caixa a serem esperados.
- Reportes com dados históricos.
- Segurança dos dados.

Têm existido significativas evoluções ao nível da oferta de soluções disponibilizadas, numa constante procura de soluções que se adaptem a diferentes realidades e respondam às diferentes necessidades, recorrendo a tecnologias como Inteligência Artificial ou Aprendizagem Automática, que permitem a oferta de uma solução mais completa a nível

da obtenção de dados, e mais automática. No entanto, não são apenas os fornecedores de soluções que têm procurado evoluir, também os bancos têm procurado responder a temas como automatização, estandardização e aumento da segurança, que com o avanço das tecnologias tem sido um tema cada vez mais relevante, tirando proveito das tecnologias existentes (Treasury & Risk, 2019).

Na época de maior incerteza que se vive hoje com a pandemia da Covid-19, é cada vez mais importante a realização de pagamentos de forma automatizada, assim como a obtenção de uma posição e previsão de Tesouraria com dados mais fiáveis, isto a juntar à necessidade de se acelerar todos os processos e obtenção de dados (Mellado *et al.*, 2020).

De acordo com dados disponibilizados no relatório Mellado *et al.* (2020), obtidos através da realização de um questionário realizado a 200 profissionais de Tesouraria, os três principais tópicos de interesse para os próximos um, dois anos, estão relacionados com a realização de tarefas em tempo-real, nomeadamente: obtenção de informação; obtenção de liquidez; e realização de pagamentos e cobranças.

No relatório Treasury & Risk (2016) são referidas as principais vantagens possíveis de se obterem com a implementação de um SGT e que contribuem para a criação de valor que um SGT pode oferecer, identificadas de seguida:

- Visibilidade de fluxos de caixa: é a visibilidade dos fluxos que suporta as tomadas de decisão sobre investimentos ou estratégias a adotar, e um SGT tem a capacidade de ser flexível no desenvolvimento de modelos de previsão, através da análise de múltiplas variáveis, e ainda fornecer uma maior confiança nos dados exibidos.
- Escalabilidade: isto significa que a equipa de Tesouraria passa a ter a capacidade de fazer mais com menos, ou seja, pode incluir mais tarefas no seu quotidiano sem a necessidade de aumentar a equipa para o efeito.
- Controlos financeiros: estes controlos são realizados com recurso a funcionalidades que permitem mitigar o risco financeiro, como por exemplo a introdução de assinaturas digitais, encriptação dos ficheiros de pagamento, gestão de dados mestre em sistema utilizados para a realização de pagamentos com

obrigatoriedade de dupla verificação, ou até o simples facto de existirem menos tarefas manuais, que irá reduzir significativamente a probabilidade de erros.

- Continuidade de negócio: um SGT deve ter a capacidade de operar em qualquer que seja o cenário, e esta característica torna-se ainda mais relevante num contexto de trabalho remoto como o que se vive em consequência da pandemia da Covid-19, em que o negócio deve continuar, independentemente do local em que os trabalhadores estejam localizados, sendo também relevante que os dados sejam armazenados na rede, e não localmente, como por exemplo acontecia há uns anos com a gestão da Tesouraria a ser gerida com recurso a papel.
- Reduções das comissões e custos com entidades bancárias: havendo uma menor necessidade de aceder aos sites dos bancos, reduz-se logo o custo associado a manter o acesso de múltiplos utilizadores à plataforma e a necessidade de obter posições de caixa através dos mesmos. Passa também a ser possível a otimização de pagamentos realizados em sistema, que irá contribuir para menores custos de transações. Por fim, mais facilmente será possível ter visibilidade das comissões associadas a conta e, com isso, negociar com os bancos na tentativa de as otimizar.

2.4. CENTRALIZAÇÃO DA TESOURARIA CORPORATIVA

Para um vasto leque de empresas, a centralização da Tesouraria é uma ambição para melhorar a visibilidade e gestão dos fluxos de caixa, liquidez e risco numa perspetiva de grupo, criando economias de escala e otimizando eficiência e controlos operacionais. Esta ambição não é despoletada por eventos no passado, como as crises financeiras impulsionaram o avanço das tecnologias, mas sim porque a centralização já mostrou provas de permitir um crescimento adicional, investimentos em escalabilidade e flexibilidade na antecipação de futuras necessidades (Mellado *et al.*, 2020).

De acordo com o inquérito realizado pela PwC (2017), 83% das 222 empresas inquiridas, referiram que introduziram um departamento dedicado para centralizar a Tesouraria com o objetivo de gerir melhor os fluxos de caixa, investimentos, mercado

cambial e outras decisões-chave estratégicas, confirmando o referido no parágrafo anterior.

Podem ainda existir múltiplos modelos de centralização da Tesouraria, aplicado às necessidades de cada negócio, e cada um tem as suas vantagens, mas o objetivo comum é racionalizar a gestão de fluxos de caixa por país, que depois é utilizada para obter uma visão global dos fundos. Além disso, para estabelecer uma função de centralização da posição e previsão de tesouraria para uma região, é necessário investimento em Sistemas de Gestão de Tesouraria (Riggins, 2019).

De acordo com o autor Polak (2011), várias empresas já experimentaram centralizar as operações de Tesouraria num só local, mas a grande maioria preferiu a opção de consolidar as operações regionalmente, principalmente pelas barreiras da linguagem e das diferenças horárias. Apesar de se localizarem geograficamente distantes, acabam por realizar as suas operações de forma mais eficiente nos horários adequados, e contribuem para uma obtenção mais rápida da visão global da empresa.

Os autores Mellado *et al.* (2020) compilaram uma lista dos benefícios possíveis de obter com a centralização da Tesouraria, nomeadamente:

- Criação de um centro de excelência operacional para fornecer serviços de consultoria de tesouraria.
- Otimização da liquidez, pela possibilidade de racionalizar os bancos e estruturas de contas e criação de uma visão central dos fluxos de caixa do negócio.
- Melhoria da Gestão de Risco, através da criação de uma visão central dos riscos financeiros e operacional ao nível de todo o negócio, implementação de estratégias de cobertura de risco e minimização de pontos de acesso ao sistema, reduzindo o risco de fraude e cibercrime.
- Redução de custos bancários através da racionalização das relações com os bancos, e simplificação de processos.

- Aproveitamento dos dados centralizados para melhorar os relatórios que suportam o negócio mais eficazmente.
- Criação de capacidades de tesouraria que suportam rapidamente novos mercados ou modelos de negócio inovadores.

Apesar de todos os benefícios que a centralização da Tesouraria pode retornar, existem ainda alguns desafios que os departamentos de Tesouraria têm de enfrentar. No **Gráfico 2** representado abaixo, podemos verificar que, de acordo com um questionário realizado em 2020 a 200 profissionais, 43% revelam que o maior desafio envolve problemas com a fragmentação e falta de standardização em áreas de processos ou controlos. Logo de seguida podemos verificar alguns desafios a nível de relacionamento com os bancos, por trabalharem com múltiplos bancos (33%), ou pela falta de recursos (29%) ou ainda por trabalharem com múltiplas plataformas tecnológicas (28%).

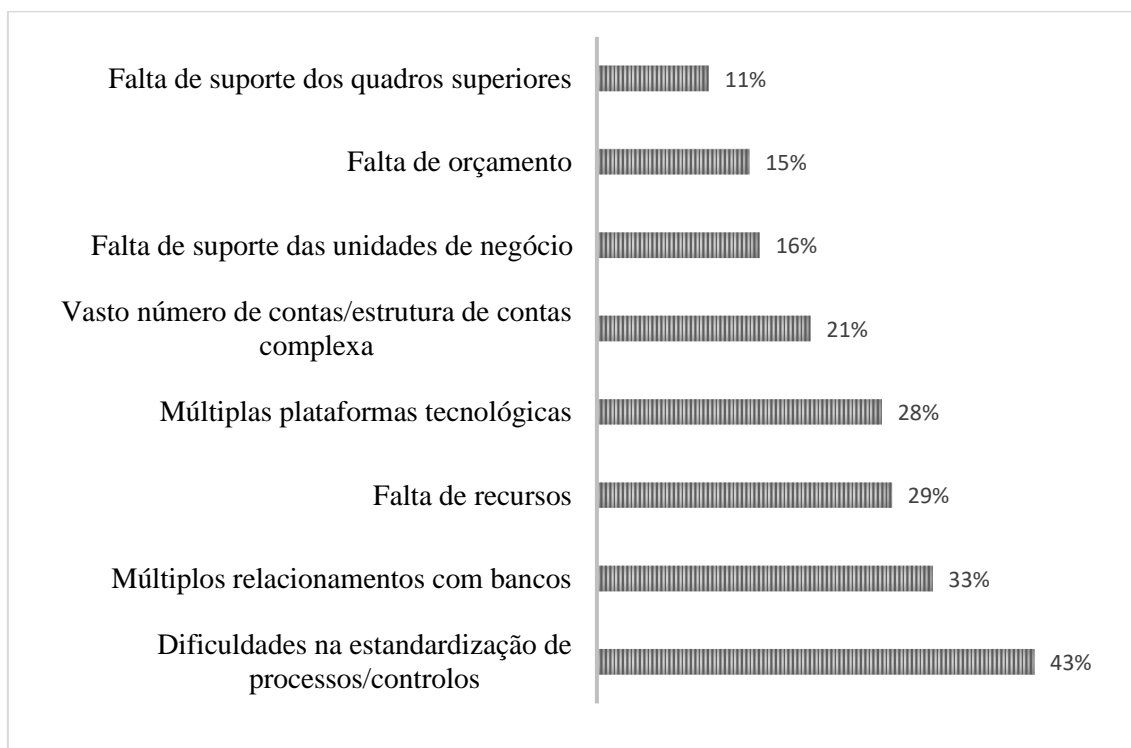


Gráfico 2 – Os principais desafios da centralização da Tesouraria. Elaboração própria com base em Mellado et al. (2020)

Ainda existem muitas empresas com a tesouraria fragmentada, ou seja, com a Tesouraria dispersa em múltiplos sistemas e com pouca standardização, o que torna mais difícil de obter visibilidade sobre a posição do global da empresa, liquidez e risco, além de aumentar o grau de dificuldade da implementação da centralização na empresa, podendo ser um processo sem fim à vista (Mellado *et al.*, 2020).

Um exemplo prático da centralização dos processos de Tesouraria passa pela utilização de bancos virtuais, para efetuar transferências entre contas da empresa, ou até para efetuar pagamentos/cobranças a partir de uma só empresa em nome de várias empresas, permitindo assim uma redução de custos com taxas, automatização dos processos, redução do número de contas bancárias contratualizadas, isto é, a ideia passa por centralizar grande parte dos pagamentos e recebimentos das subsidiárias na empresa mãe, que irá funcionar como banco interno da empresa (Polak, 2011; Mních e Chhaya, 2019).

De acordo com Mellado *et al.* (2020), as Tesourarias que já atingiram um elevado nível de centralização, standardização e automatização consideraram mais fácil para se adaptarem às novas práticas de negócio durante as crises. Assim, é expectável que com a nova crise que se antecipa com a pandemia da Covid-19 também se verifique um aumento do reconhecimento do papel estratégico da Tesouraria, o que pode também significar que exista um aumento do investimento na inovação da Tesouraria, e até mesmo vir a existir um aumento da centralização da Tesouraria.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

De forma a responder às questões de investigação definidas, optou-se pela utilização de uma abordagem exploratória e qualitativa, seguindo uma estratégia de investigação baseada num estudo de caso. O método qualitativo caracteriza-se por procurar compreender melhor o ponto de vista dos participantes (Armstrong e Taylor, 2014), propondo investigar dados descritivos de uma determinada situação ou fenómeno a partir das opiniões e perceções dos participantes, envolvendo o contacto direto com a situação a ser estudada (Batista *et al.*, 2017).

Na investigação em SI podem ser utilizados diferentes métodos qualitativos, destacando-se o método de estudo de caso como potencialmente relevante para responder às questões de investigação propostas, uma vez que é do tipo “como” e aplicado com rigor permite um conhecimento mais profundo sobre a interação entre os utilizadores e os sistemas (Pozzebon e Freitas, 1998), podendo ser utilizado para descrever uma situação no seu contexto, gerar hipóteses ou testar teorias. O seu principal objetivo passa por estudar eventos da vida real, tais como indivíduos, comportamentos, mudanças, desempenhos, relações e processos organizacionais e de gestão (Yin, 2018).

De acordo com Yin (2018), um estudo de caso é *“um método empírico que investiga um fenómeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e dentro do seu contexto no mundo real. Por outras palavras, nós queremos um estudo de caso porque queremos entender um caso do mundo real e assumir que tal entendimento provavelmente envolva condições contextuais importantes e pertinentes ao nosso caso”* (Yin, 2018, p. 15).

No momento de planear o estudo de caso, é ainda fundamental considerar o tipo de estudo de caso a realizar, e se vamos optar por selecionar um estudo de caso único ou múltiplo. O autor Yin (2018) refere que os casos de estudo podem ser classificados em três categorias, dependendo do objetivo da investigação a ser realizada, nomeadamente descritivo, exploratório ou explanatório. O presente trabalho pode ser classificado como um estudo de caso explanatório, uma vez que o seu principal objetivo é explicar relações causa-efeito a partir de uma teoria, que neste caso concreto é representada pela implementação de um SGT.

Optou-se ainda pela seleção de um estudo de caso único, uma vez que permite descrições mais detalhadas e completas, que irão permitir uma melhor compreensão do “como” e do “porquê” de as coisas acontecerem (Ridder, 2017). Além disso, o tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é *cross-sectional*, uma vez que a recolha dos dados ocorre num único momento, e o objetivo é retratar um modelo no presente, através da análise e descrição de determinadas variáveis no passado (Pozzebon e Freitas, 1998).

Relativamente à recolha dos dados a serem empregues num estudo de caso, existem múltiplas fontes possíveis, tais como documentação, registos arquivados, entrevistas, observação (direta e/ou participante) ou equipamentos físicos (Yin, 2018). O tipo de fonte a ser selecionada depende principalmente do tipo de dados necessários para responder às questões de investigação (Benbasat, Goldstein e Mead, 1987). No estudo realizado neste trabalho foram utilizadas as entrevistas individuais e observação-participante como formas de recolha de dados para o estudo. De acordo com a definição de Yin (2018), uma observação-participante significa que a autora não é uma apenas uma observadora passiva, podendo assumir diferentes papéis no caso a ser estudado. Neste caso concreto, a autora participou nos projetos implementados, foi possível confirmar e completar algumas das informações obtidas através das entrevistas.

A escolha da empresa a que se refere o estudo está relacionada com o facto de ter implementado um SGT em 2019, e desde aí têm vindo a implementar pequenas correções e/ou melhorias às soluções implementadas. Dado que a autora trabalha na empresa que implementou o SGT e, em particular, participou nesse projeto específico, foi possível obter informações adicionais através de documentação do projeto e um acesso mais facilitado às pessoas que estiveram envolvidas no projeto e que pudessem contribuir com informações que ajudem na resposta às questões de investigação. Assim sendo, na realização do estudo de caso desta dissertação, a recolha de dados foi efetuada através de entrevistas individuais. As entrevistas são uma técnica de recolha de dados válidos, fiáveis e adequados para atender aos objetivos e questão de investigação definidos (Saunders, Lewis e Thornhill, 2019).

Para o efeito, foram elaborados dois guiões de entrevista tendo em consideração a revisão da literatura (Anexos 1 e 2), organizados em grupos de questões com temáticas e objetivos específicos. Os entrevistados foram selecionados por representarem diferentes

responsabilidades no projeto de implementação do SGT, e com características que se consideram ser as mais relevantes para fornecer diferentes perspetivas sobre o caso em estudo. Assim, procurou-se obter perspetivas diferentes das implementações, tanto do lado da Tesouraria como do lado da DSI. Nesse sentido decidiu-se que as pessoas a entrevistar seria alguém da Tesouraria que estivesse envolvida desde o início das implementações e que trabalhe diariamente com as soluções implementadas, para poder ser feita aqui uma comparação do que existia antes e de como isso mudou; e os gestores de projeto envolvidos diretamente nas implementações, sendo que aqui teremos um gestor de projeto do lado da DSI da empresa em estudo, e o outro gestor que pertence à equipa responsável pela implementação das soluções de Tesouraria.

A lista do detalhe das entrevistas individuais realizadas é apresentada abaixo na **Tabela 1**, estando identificados os seguintes elementos: o código atribuído à entrevista; a função que desempenham na empresa; a responsabilidade que tiveram no projeto do caso em estudo; o guião de entrevista aplicado; e a duração da entrevista.

Tabela 1 – Descrição dos entrevistados e o guião de entrevista associado

| Código de Entrevista | Função | Responsabilidades no Projeto | Guião de Entrevista | Duração |
|-----------------------------|--|---|---------------------------------|----------------|
| E1 | Especialista de Tesouraria Sénior | Key User responsável pelo cumprimento dos requisitos do lado da Tesouraria da empresa em estudo | Guião de Entrevista 1 (Anexo 1) | 60 min. |
| E2 | Analista de Aplicações de Negócio – IT | Gestor de Projeto responsável pelo cumprimento dos requisitos do lado dos Sistemas de Informação da empresa em estudo | Guião de Entrevista 2 (Anexo 2) | 30 min. |
| E3 | Consultor Especialista de Tesouraria | Gestor de Projeto da empresa que implementou o SGT na empresa em estudo | Guião de Entrevista 2 (Anexo 2) | 50 min. |

As entrevistas foram realizadas durante o mês de Novembro de 2020 de forma individual e remota através da ferramenta Microsoft Teams, tendo sido solicitada autorização para gravação das mesmas, para fins de consulta apenas com o objetivo da realização desta dissertação, para que os entrevistados se sentissem confortáveis em responder honestamente às questões colocadas. O primeiro contacto foi via telefone, dada a proximidade do entrevistador aos entrevistados, que rapidamente se mostraram disponíveis para ajudar a responder a algumas questões.

Durante as entrevistas foram tomadas algumas notas, e procedeu-se à consulta das gravações realizadas sempre que necessário complementar alguma informação em falta. Foram ainda utilizadas outras fontes de dados como documentação do projeto, e o website da empresa em estudo, não identificado na bibliografia por motivos de confidencialidade. Os dados foram posteriormente analisados com recurso à revisão da literatura já analisada.

Através das entrevistas realizadas, foi possível perceber a evolução da área de Tesouraria nos últimos 10 anos, de que forma estão hoje organizados, de que forma as implementações realizadas impactam tanto as áreas de Tesouraria como a área dos SI. Além disso, a entrevista E3 permitiu-nos ainda ter uma visão global da implementação de Tesouraria em múltiplas empresas com diferentes maturidades em Portugal, que contribui para confirmar alguns dos factos em análise.

4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

O objeto de estudo desta dissertação é uma empresa industrial farmacêutica fundada em Portugal, com presença e atividade dispersos a nível mundial. Desde 2017 que a empresa em estudo tem procedido a diversas implementações de soluções de Tesouraria, implementações essas que contribuem no seu conjunto para a construção de um Sistema de Gestão de Tesouraria. De acordo com o Analista de Aplicações de Negócio da empresa em estudo (E2), *“as implementações de Tesouraria acontecem por dois motivos, primeiro por necessidades de Tesouraria, e depois pela própria empresa e o departamento de informática acompanharem as exigências dos bancos e do próprio mercado”*.

4.1. ORGANIZAÇÃO DA TESOURARIA E A SUA EVOLUÇÃO

Quando o ERP SAP foi implementado na empresa em estudo, o módulo de Tesouraria não foi incluído, e todos os processos de Tesouraria eram realizados de forma manual. Desta forma, cada vez que a empresa expandia para a abertura de uma nova fábrica ou laboratório, era necessário criar uma nova equipa de Tesouraria, não permitindo a existência de uma centralização da informação das diferentes equipas, além da necessidade de um grande número de recursos para a realização dos processos (E2). Mas isto era uma prática comum nas implementações de ERP's, os investimentos em TI eram muito focados na produção, porque acaba por ser o core da empresa, aquilo que se parar, a empresa para. E, só a partir do momento em que se começa a estabilizar os seus SI para as atividades de produção, é que as empresas começaram a perceber a mais-valia de desenvolver e de investir noutras áreas, como a Financeira ou a Tesouraria (E3).

Em 2016, foram introduzidas algumas funcionalidades de Tesouraria em SAP, como é o caso dos pagamentos, que deixam de ser feitos diretamente no homebanking, e passam a ser feitos em SAP. Esta componente dos pagamentos engloba toda a componente desde o lançamento das faturas à compensação das mesmas, e veio permitir a centralização da Tesouraria por regiões, tendo sido criada uma equipa em Portugal, para gerir as empresas da Europa e Américas, e outra equipa em Hong Kong, para gerir as empresas da Ásia. Com esta automatização de pagamentos e centralização, foi possível reduzir de 20 para 5

peçoas no nível operacional, que hoje realizam mais tarefas do que anteriormente, como é o caso da gestão de instrumentos financeiros, que era responsabilidade da Contabilidade (E1 e E2).

Em 2017 foi criada uma equipa dedicada ao Planeamento Estratégico, que anteriormente era responsabilidade dos cargos superiores da equipa de Tesouraria, migrando para a nova equipa as responsabilidades de definir a estratégia para os próximos 10, 20 anos, fornecendo uma visão global de todo o grupo a longo-prazo. Já a Tesouraria, para além da gestão de liquidez e contratação de instrumentos financeiros, fornece uma visão global de todo o grupo a curto-prazo, tirando vantagem das oportunidades de mercado para negociar com os diferentes bancos (E1).

4.2. DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE TESOURARIA IMPLEMENTADO

Segundo o *key user* da empresa em estudo (E1), *“há 10 anos, não havia nada em sistema, era tudo feito no homebanking, era necessário entrar diariamente em pelo menos uma dúzia de plataformas bancárias distintas. Íamos anualmente ao evento do EuroFinance, a conferência onde se debatem os vários problemas que as Tesourarias têm, e aí descobrimos as várias soluções que existiam, sabendo que queríamos uma solução sem intermediários, apenas SAP, e que o nosso primeiro objetivo era automatizar os pagamentos e o carregamento dos extratos em SAP”*.

Em 2017, a empresa procedeu à primeira implementação de uma componente que iria contribuir para a criação de um Sistema de Gestão de Tesouraria integrado. A componente implementada dizia respeito ao módulo de gestão de comunicação bancária em SAP, em que iria ser ainda automatizada a ligação entre o ERP SAP e os diferentes bancos, deixando de haver a necessidade de tratar os ficheiros de pagamento de forma manual. Esta ligação entre o SAP e os bancos é assegurada pelo canal da SWIFT.

A SWIFT é o principal fornecedor mundial de mensagens financeiras seguras, conectando mais de 11 mil organizações bancárias e valores mobiliários, infraestruturas de mercado e clientes corporativos em mais de 200 países e territórios (SWIFT, 2020).

Por outras palavras, a SWIFT é a organização que possibilita as trocas de mensagens financeiras padronizadas de forma confiável, através de uma solução de *cloud computing*.

O módulo de comunicação bancária implementado possui diferentes funcionalidades, como a centralização de todos os pagamentos num só monitor, a aprovação de saída de pagamentos através do sistema SAP ou através de uma aplicação mobile, e a geração do ficheiro de pagamento e encriptação do mesmo, para posteriormente ser enviado através da rede SWIFT para os respetivos bancos. Além disso, o módulo serve não só para o envio de ficheiros de pagamento, como para a receção de mensagens de retorno e até de extratos, o que permitiu responder ao principal requisito definido inicialmente pela Tesouraria aquando da fase de desenho da solução (E2).

Posteriormente, foi implementado o módulo de operações financeiras em SAP, que permite a gestão uniforme dos produtos financeiros dentro de sistema, automatizar processos de fecho e controlar cálculos de bancos. As operações financeiras produzem informação relevante para a previsão de tesouraria, em paralelo com a necessidade de execução de um conjunto de processos de fecho de mês para realização dos movimentos contabilísticos. Com a gestão destas operações dentro de sistema, torna-se possível centralizar e uniformizar toda a informação relativa aos produtos de dívida, cobertura de risco e de investimento. A maior eficiência na gestão destes processos é visível na otimização dos tempos destas tarefas, sendo também de destacar a capacidade de gerar melhor informação tanto para efeitos de previsão de fluxos como para a tomada de decisão, partindo desta base para a criação de relatórios e *dashboards* com informação relevante de Operações Financeiras (E3).

Estas tarefas relacionadas com o módulo de operações financeiras eram realizadas manualmente pela Contabilidade e foi possível migrar as funções para a equipa de Tesouraria, apesar de o número de recursos se manter o mesmo. O *key user* da empresa em estudo (E1) refere ainda que “*só o facto de os pagamentos serem todos automatizados dentro de SAP, sem a necessidade de recorrer ao homebanking, ganhámos muito tempo, tempo esse que permitiu a redução dos operacionais na equipa e a introdução de novas tarefas como é o caso da gestão dos produtos financeiros*”.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. PRINCIPAIS DESAFIOS NA GESTÃO DE TESOURARIA

Na última década, verificou-se uma tendência nas empresas portuguesas para expandir o seu tecido empresarial para o exterior, além do mercado doméstico onde operavam até aí. E isso implica um aumento da complexidade, do número de moedas transacionadas, uma necessidade de controlar uma série de variantes que até aí não existiam porque o negócio era mais simples (E3). De acordo com Polak (2011), à medida que as empresas expandem as suas operações para os mercados internacionais, aumenta a necessidade de uniformizar os pagamentos de forma a responder à simplificação da movimentação de fundos, permitindo o acompanhamento de tendências internacionais.

Mais recentemente, há uma exigência muito maior das empresas em acelerar todos os seus processos, e aqui falamos especialmente dos processos de Tesouraria, ou seja, quem toma uma decisão não quer ter de esperar para poder consultar os dados que lhe servem de base para a tomada das decisões. E essas decisões são fornecidas pela Tesouraria, que devem ter a capacidade de fornecer resultados de forma rápida e fiável (E3). Os autores Mellado *et al.* (2020) referem ainda que, em resultado da crise que advém, houve uma aceleração e reforço da procura de processos automatizados e de formas mais rápidas de consultar os dados que servem de base para a decisão estratégica e operacional.

Mas a Tesouraria enfrenta uma dificuldade acrescida na dependência que tem das outras áreas da empresa, e os exemplos mais visíveis é com o tratamento dos recebimentos de clientes e a compensação dos pagamentos. Até podemos ter a posição atualizada com a integração de extratos, mas se área da Contabilidade não tratar esses extratos numa base diária, a informação que serve como base para a tomada de decisão poderá já não estar atualizada. E conforme acontece com a Contabilidade, também acontece com outras áreas como Recursos Humanos ou Logística, tudo o que possa ser considerado como um fluxo previsional que a Tesouraria deva considerar (E1 e E2).

Após estabilizada a informação que provém de outras áreas, passamos a ter um novo desafio que passa pela capacidade de conseguir trabalhar agilmente toda a informação

que está disponível em sistema, e desta forma aumentar a visibilidade para a Tesouraria. De outra forma, nunca iremos conseguir aumentar a nossa capacidade de ver além da previsão de um, dois dias, crucial para tomar melhores decisões que possam gerar valor e menos custos para a empresa. E com a crise do Covid-19 isto torna-se mais visível, porque verifica-se um aumento da incerteza nos fluxos de caixa, aumentando assim a pressão para as Tesourarias conseguirem ganhar visibilidade e saber como vão estar daqui a um mês ou dois meses, que necessidades de fundo é que vão ter (E3).

O consultor especialista de Tesouraria responsável pela implementação do projeto na empresa em estudo (E3) deu o seguinte exemplo para entendermos a importância do aumento da capacidade de visibilidade na Tesouraria: *“o consumo de linhas de crédito de Descobertos Bancários é um exemplo disso. Quando não se consegue prever que daqui a 3 dias vai haver um pagamento importante ou uma amortização, se não conseguimos ter essa visibilidade, muito provavelmente vamos ficar a negativos, e negativos implica o pagamento de taxas de juro sobre os descobertos. Se conseguirmos ter essa visibilidade para anteciparmos decisões, conseguimos ou escolher outro instrumento financeiro que tem uma taxa mais baixa, ou mobilizamos os fundos de outra forma.”*

5.2. CENTRALIZAÇÃO DA TESOURARIA

Já havia sido verificado anteriormente neste trabalho que a centralização das atividades de Tesouraria pode gerar mais eficiências, mais transparência, e acesso a informação de uma forma mais global, incluindo as múltiplas geografias de uma empresa (Polak, 2011). Na empresa em estudo verificámos que com a introdução dos pagamentos automáticos feitos em sistema, foi possível reduzir o número de recursos na Tesouraria, centralizando os processos por duas regiões distintas, em Portugal e em Hong Kong. Esta centralização regional ocorreu principalmente pela diferença de culturas e pela diferença horária existente que iria inevitavelmente levar à necessidade de contratação de mais um recurso para a equipa de Portugal de forma a agilizar a execução dos processos (E1), facto que o autor Polak (2011) confirma como sendo os principais motivos pela adoção de centros de Tesouraria regionais.

Para esta centralização permitir uma visão global da empresa, é necessário que todos utilizem as mesmas ferramentas e métodos de trabalho, o que é simplificado com a introdução de processos automáticos como a implementação de SGT (E2). Apesar de a Tesouraria estar organizada por regiões, o facto de utilizarem o mesmo sistema e a mesma base de dados, permite que os benefícios de uma centralização sejam atingidos, com a vantagem de manterem os contactos locais com as unidades de negócio e com os bancos locais (Polak, 2011).

Existe ainda o fator da centralização das operações, além da centralização dos centros de Tesouraria, e aqui estamos a falar do caso dos pagamentos de *In-House Cash*, isto é, dos “pagamentos em nome de” e das “cobranças em nome de”, que consistem na criação de um banco interno dentro da organização, que fornece serviços que são normalmente realizados por entidades bancárias, como é o exemplo de transferências interempresas (Mnich e Chhaya, 2019). Nesse tipo de transferências, temos por exemplo a empresa A que quer pagar à empresa B, e normalmente envia os fundos para uma entidade bancária, mas neste caso a empresa A paga ao banco interno que pertence à empresa-mãe, e a empresa-mãe é que paga à empresa B em nome da empresa A. E esta lógica aplica-se também aos “pagamentos em nome de” e “cobranças em nome de” em que a empresa-mãe paga ou cobra logo para um conjunto de empresa e, uma vez que estas operações não são enviadas para uma entidade bancária, existe logo aqui uma redução de custos com as operações (E3).

De acordo com o consultor especialista de Tesouraria entrevistado (E3), “*este tipo de operações centralizadas implica um conjunto de sinergias que irão otimizar os processos da Tesouraria, do ponto de vista da rapidez e fluidez dos processos, e da redução de custos financeiros, quer sejam custos com recursos da empresa ou até custos de operação com a banca.*”.

5.3. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE TESOURARIA

A evolução da Tesouraria no caminho da digitalização pode ser vista como uma tendência natural, as operações de Tesouraria estão cada vez mais dependentes de

informação, os mercados financeiros cada vez mais automatizados e tanto os bancos como as soluções dos diferentes ERP's oferecem múltiplas soluções que procuram resolver os problemas de Tesouraria, de forma a conseguirem alcançar uma vantagem competitiva através desta evolução (Earl e Ong, 1987). Apesar do aumento do leque de possibilidades de soluções de Tesouraria, é evidente que nem todas irão responder às necessidades que a Tesouraria procura responder e por isso torna-se importante analisar quais são os principais requisitos que se procura responder (Treasury & Risk, 2019).

Neste tipo de análise também é importante considerar a troca de impressões com equipas de tesourarias de outras empresas de forma a começar a perceber o que existe no mercado, e de que forma isso ajuda efetivamente nos processos diários (E1). Com isto, as empresas podem começar a ter uma ideia mais clara de quais as vantagens de cada solução, quais são efetivamente os processos que carecem de especial atenção e quais é que são as tecnologias que melhor se adaptam à realidade dessa empresa, para se implementar algo que efetivamente se encaixe nos processos da empresa (E3).

Posteriormente, temos de ter em consideração a dependência das diversas áreas da empresa, conforme já havia sido referido, que constitui uma dificuldade acrescida no momento de construir um SGT, principalmente pela necessidade de articulação entre as várias equipas (E3). Nem todas as equipas vêm a inovação da mesma forma e, para uma equipa que o foco seja apenas o fim de mês, ela não irá valorizar a importância de ter a informação atualizada ao dia e, como tal, uma inovação corresponde sempre a um custo na perspetiva dessa equipa (E2).

Essa característica acaba por ser mais relevante quando pensamos na construção dos relatórios que suportam a tomada de decisão. Porque se pensarmos numa simples solução para automatizar um processo, rapidamente entendemos que a articulação pode ser apenas entre a DSI e a Tesouraria. E aqui iremos ter um ponto relevante que é a dependência da Tesouraria à DSI, e o objetivo das equipas de Tesouraria, além de automatizarem processos, também passa por ganharem o máximo de autonomia possível nos seus processos diários, e isso só acontece se os processos ficarem bem montados. Ou seja, se um projeto for corretamente desenhado e implementado, a Tesouraria ganha autonomia para realizar os seus processos, caso contrário e este não responda às suas necessidades, ou tenha vários problemas na sua utilização, iremos aumentar a dependência da

Tesouraria à equipa da DSI ou até a equipas de manutenção externas à empresa (E3). O tipo de suporte fornecido pela DSI nas implementações de soluções de Tesouraria pode ser substancialmente relevante para motivar as equipas a procurarem inovar as suas soluções (E1), o que é suportado pelo disposto no relatório publicado (Treasury & Risk, 2019), que afirma ainda que só é possível aproveitar ao máximo o sistema tiver os processos e os fluxos de trabalho corretos, e se beneficiar de um suporte ótimo durante e após a sua implementação.

5.3.1. VANTAGENS OBTIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO

Segundo o *key user* da empresa em estudo (E1), os três principais benefícios da implementação do SGT passam pelo aumento de rapidez de execução de processos, que permite um maior número de tarefas realizadas, tudo o resto constante, um aumento da fiabilidade porque passa a ser possível rastrear pagamentos e tudo o que for modificações a dados mestre de coordenadas bancárias, e o aumento da segurança, principalmente pela introdução da componente de comunicação bancária via SWIFT, que reduz substancialmente o volume de pagamentos manuais e encripta os ficheiros de pagamento, impedindo que os mesmos sejam manipulados.

Já o Analista de Aplicações de Negócio da empresa (E2) refere também o aumento da segurança, assim como da autonomia da Tesouraria nos seus processos diários, e ainda uma redução da preocupação da DSI, que acaba por ser consequência do aumento da segurança, porque tudo é gerido automaticamente e a DSI não necessita de focar tanta atenção, dando-nos o seguinte exemplo “*antes tínhamos os pagamentos a serem movimentados em formato de texto, abertos a qualquer tipo de modificação, e a juntar a isso o hábito de ter as passwords num documento de texto no ambiente de trabalho do computador. Existia ali um risco enorme, que agora já não acontece, especialmente porque os pagamentos são aprovados numa aplicação do telemóvel, podendo até ser através de impressão digital, e depois saem diretos de sistema para o canal bancário, sendo que um número de reduzido de pessoas é que tem acesso ao canal, mas mesmo essas pessoas não iriam conseguir graças à encriptação dos ficheiros.*”.

O consultor especialista de Tesouraria entrevistado (E3) afirma que, de uma forma geral, em todas as implementações em que participou, as três principais vantagens passam pelo aumento da qualidade e robustez da informação, da visibilidade e da segurança. A qualidade e robustez da informação pela redução da probabilidade de erros manuais e aumento da capacidade de uniformização, possibilitado pela automatização dos processos. A visibilidade numa perspetiva de aumentar o raio de visibilidade, ter capacidade de ver além do muito curto-prazo, e isto é possível pela redução das tarefas manuais executadas pela equipa de Tesouraria, uma vez que o sistema passa a ser o executante dessas tarefas e a equipa ganha tempo para pensar no plano estratégico da empresa e num maior controlo das variáveis que afetam a Tesouraria. Por fim, considera a segurança, tal como os restantes entrevistados, pelos motivos já referidos acima.

Em suma, as principais vantagens mencionadas pelos entrevistados correspondem a um aumento da autonomia da equipa de Tesouraria (E2), aumento da fiabilidade, qualidade e robustez da informação (E1, E3), aumento de rapidez de execução de processos (E1), aumento da visibilidade (E3) e aumento da segurança (E1, E2, E3).

Os autores Mnich e Chhaya (2019) afirmam que a evolução das soluções de Tesouraria irá permitir aumentar a visibilidade e perceções num relatório de Tesouraria, controlar os processos de Tesouraria com recurso à automatização através de sistemas mais inteligentes, e preservar a integridade e conformidade do negócio, que irá contribuir para a mitigação de riscos.

Outras características também referidas pelos três entrevistados foi o aumento da escalabilidade e da qualidade da tomada de decisão, e todas estas características são mencionadas no relatório Treasury & Risk (2016), que refere que um SGT oferece visibilidade e flexibilidade na construção de modelos de previsão, além de um aumento da confiança nas variáveis em análise, aumento da escalabilidade que permite a execução de mais tarefas com menos recursos, aumento dos controlos financeiros que ajuda na mitigação de riscos e de fraude, redução dos custos e comissões bancárias e continuidade do negócio. Esta continuidade de negócio significa que irá haver um contributo para prevenir a dependência do conhecimento de determinados recursos da empresa e minimizar o tempo de formação gasto na entrada de novos recursos, uma maior facilidade

de acesso à execução de operações de Tesouraria que irão contribuir para a redução da dependência de um espaço físico específico.

A redução da dependência de um espaço físico é um tema que ganha mais relevância num contexto de pandemia como se vive em 2020, e temos o exemplo das aprovações de pagamentos, que há uns tempos era necessário manter os acessos a todos os bancos com os quais uma empresa trabalho, e isto implica manter passwords, chaves de segurança e cartões matriz para todos esse bancos, que por vezes se perdem e dificultam todo o processo. Agora, a aprovação dos pagamentos pode ser feita em qualquer lugar do mundo, desde que a aplicação para o efeito esteja instalada no telemóvel e exista acesso à internet.

5.4. PROPOSIÇÃO DE VALOR

Segundo Masquelier (2009), para ser possível gerar mais valor com os mesmos meios, é necessário digitalizar os processos operacionais, as ferramentas de TI que suportam o negócio devem ser mais robustas e o sistema mais integrado. Esta combinação é essencial para a tomada de decisão de uma empresa, contribuindo para uma gestão de risco e de liquidez mais efetiva.

O Analista de Aplicações de Negócio da empresa em estudo (E2) acredita que as decisões são tomadas de forma mais informada porque existe muita mais informação disponível e centralizada no mesmo sistema, o que irá contribuir inevitavelmente para a criação de valor. Já o consultor responsável pela implementação do SGT na empresa (E3) refere que além da quantidade de informação disponível, também mudou a forma como a informação está organizada, permitindo conhecer melhor as relações com os bancos, quais os instrumentos financeiros que a empresa possui, quais os fluxos previstos, ou seja, passa a ser possível fazer um levantamento de informação relacionada com entidades externas das quais a empresa depende, e aumentar a eficiência gerada.

O consultor entrevistado (E3) dá ainda o seguinte exemplo: *“isso é muito visível nos bancos. A empresa tem dois empréstimos com dois bancos em que um tem uma taxa de 2% e outro de 2,5%, e a empresa sabe que há ali mais umas comissões, mas tem uma visibilidade sobre valores mais unitários. Mas quando a empresa tem um sistema que lhe*

diz qual o custo líquido quando se juntam todos os custos de um determinado financiamento, a empresa passa a ter uma melhor informação do que tem e melhora a sua posição para negociar com os bancos e ter ali uma redução de custos.”.

Os autores Lipaj e Davidavičienė (2013) afirmam que são múltiplas as vantagens competitivas que podem contribuir para a criação de valor numa empresa e ter origem numa implementação de um sistema ERP, como é o caso de um SGT. As vantagens podem ir desde a redução de custos de negócio, aceleração da ligação entre as diferentes áreas da empresa, simplificação dos processos, redução de trabalho manual, ou aumento da validade dos dados. Polak *et al.* (2019) refere que quanto maior o nível de trabalho manual e conseqüente menor nível de automatização, menor é o valor que é possível de se acrescentar a uma empresa através do departamento de Tesouraria. Os autores referem ainda que o valor real de uma implementação é visível quando se torna possível a aplicação da Inteligência Artificial e a comunicação entre as diferentes áreas, e até entre diferentes sistemas, se assim for o caso.

Para as empresas que já deram os primeiros passos na digitalização e com maior maturidade nos processos de Tesouraria, a partir do momento em que um SGT trabalha para a empresa, ou seja, que começa efetivamente a mostrar na prática as suas vantagens e disponibiliza informação em tempo real, os processos fluem de forma mais rápida, o que permite que a Tesouraria antecipe problemas e, conseqüentemente, antecipe soluções (E3). Portanto, se conseguirmos centralizar todas estas informações dentro de um SGT, com processos mais ágeis e com menos verificações manuais, isso vai contribuir para a constituição de uma vantagem competitiva para as empresas.

5.5. TENDÊNCIAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS NA ÁREA DA TESOURARIA

Na empresa em estudo, o objetivo para os próximos anos passa pela implementação de uma ferramenta que forneça a previsão de Tesouraria em SAP (E1). A integração de extratos diários já fornece uma posição de fluxos reais, mas para a obtenção da previsão ainda é frequente recorrer a folhas de cálculo como o excel, não tirando proveito das

informações existentes em sistema, pela dependência de dados provenientes de outras áreas que não os tratam numa base diária, conforme já havia sido referido.

Através do questionário realizado a 200 profissionais de Tesouraria na Europa e apresentado no relatório Mellado *et al.* (2020), foram identificadas as principais prioridades para os próximos 12-24 meses, já tendo em consideração a pandemia da Covid-19 e a conseqüente crise financeira que se aproxima. Para 55% dos profissionais inquiridos, a previsão de fluxos de caixa corresponde à sua principal prioridade, sendo que esta prioridade tem sido frequente e não é consequência direta da pandemia. Algumas prioridades que ganharam ênfase no contexto da pandemia passam pela necessidade de rever/substituir infraestruturas tecnológicas que servem de suporte aos processos de Tesouraria, e uma maior automatização e digitalização da Tesouraria, em especial porque se verificou a adoção obrigatória do trabalho remoto e deixou de ser possível a realização do trabalho manual em papel. Verifica-se ainda como uma das principais prioridades, a revisão da organização e estrutura da Tesouraria, como por exemplo através da centralização de processos e operações de Tesouraria.

Esta tendência para a centralização verifica-se sobretudo porque as empresas têm expandido os seus negócios para mercados internacionais, que aumentou a complexidade na gestão de fluxos e de liquidez, no financiamento e na gestão de risco. E essa procura pela centralização tem permitido aumentar a visibilidade sobre os dados e os fluxos previsionais, e aumentar o controlo financeiro e operacional (Mellado *et al.*, 2019).

6. CONCLUSÕES

No presente capítulo serão abordadas as principais conclusões deste trabalho, através da revisão da literatura e do estudo de caso realizado neste âmbito. Logo de seguida serão apresentados os principais contributos e limitações deste trabalho, além de sugestões de investigação futura.

Nos últimos anos tem-se assistido a um maior destaque da Tesouraria nas empresas e, conseqüentemente, a um crescimento do investimento em soluções de Tesouraria que, no seu conjunto contribuem para a construção de um SGT integrado. Com a pandemia da Covid-19 a ter efeitos praticamente imediatos sobre a economia mundial, tem-se verificado nos últimos meses uma procura ainda maior de evoluir as infraestruturas tecnológicas que servem de suporte à Tesouraria, com especial destaque para as soluções que possam permitir uma previsão de Tesouraria mais eficaz para a definição de estratégias futuras.

Independentemente da escolha da empresa para a implementação de um SGT, é importante um correto levantamento das necessidades de Tesouraria e análise custo-benefício de cada solução, porque a solução que pode funcionar para umas empresas, pode não responder às necessidades de outra, e acaba por criar frustração entre as equipas e problemas nas operações do dia-a-dia. Além disso, deve ainda ter-se em consideração que as soluções de Tesouraria possuem a particularidade de muitas vezes envolverem outras equipas, e estas devem ser envolvidas desde o início, de forma a que se tome plena vantagem da solução implementada.

Além das vantagens possíveis de se obter com uma implementação de um SGT e da sua conseqüente criação de valor para a empresa, as empresas devem ainda ter em consideração a forma como as equipas estão organizadas, especialmente quando falamos de empresas com operações em múltiplos países, quais as tarefas de cada equipa, e se existem formas de se melhorar essa organização, como por exemplo através de uma centralização das equipas num só local, ou até regionalmente. Essa centralização das equipas tem também constituído como uma tendência nos últimos anos, pelas suas

inúmeras vantagens, em especial o aumento da rapidez com que se consegue obter uma visão global da empresa como um só.

Com a constante evolução das tecnologias que permitem gerir as funções de uma empresa, é inevitável uma empresa não evoluir os seus processos, e neste caso específico da Tesouraria temos os bancos e os ERP a evoluírem para automatizarem os seus sistemas de forma a responderem às necessidades de uma empresa, temos todas as outras empresas a seguirem essa tendência e a usufruírem do que a tecnologia tem para oferecer. Se pensarmos no ano de 2020 com a pandemia da Covid-19 e o aparecimento inesperado do trabalho remoto, apenas as empresas que já tenham iniciado este caminho para a digitalização conseguem continuar a executarem os seus processos com o mínimo de atrito e impacto possível.

A empresa em estudo, pertencente à indústria farmacêutica, apesar da crise económica que se vive, tem continuado a procurar soluções que permitam melhorar os seus processos atuais e que futuramente possam servir de base à construção de um mapa de posição e previsão de fluxos de caixa mais eficiente. Foi possível ainda observar que a implementação dos processos na empresa tem vindo a ocorrer de forma gradual, para que as equipas se adaptem às novas rotinas, antes de introduzirem novas soluções, o que permite uma boa gestão de todo o processo e responder mais eficazmente a possíveis lacunas que possam derivar das implementações, além de que, tendo em consideração que as equipas de Tesouraria estão dispersas por duas regiões com duas culturas e formas de trabalhar distintas, é importante que as soluções estejam a funcionar corretamente em ambas as geografias, antes de se introduzirem novas soluções.

De forma a permitir efetivas evoluções na maturidade dos processos de Tesouraria, a implementação de projetos de SGT deve ocorrer de forma faseada, e as soluções adequadas também devem ter em consideração a fase de maturidade da equipa de Tesouraria. Assim, a introdução das soluções de Tesouraria na empresa em estudo permitiu diversas otimizações de processos, como o aumento da autonomia da equipa de Tesouraria, o aumento da fiabilidade, qualidade e robustez da informação, o aumento da rapidez de execução de processos, o aumento da visibilidade e o aumento da segurança. Apesar dos custos associados à implementação de projetos de SGT, as implementações acabam por se justificar, principalmente pelas vantagens possíveis de se obterem.

Além disso, é importante um acompanhamento na evolução das tecnologias, que permita responder aos novos riscos que vão emergindo, como é o exemplo da cibersegurança. No seu global, podemos observar que a implementação de SGT contribuem para a criação de valor de uma empresa, respondendo assim às questões de investigação propostas.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para a transmissão de conhecimento e sensibilização das empresas para a importância de um departamento de Tesouraria para estas se adaptarem às volatilidades dos mercados e poderem arranjar estratégias para ultrapassarem períodos de crise ou até para o simples facto de tomarem proveito das vantagens que a tecnologia pode oferecer no aumento da produtividade laboral. Através da revisão da literatura pretende-se explicar a tendência de evolução da Tesouraria nos últimos anos, quais as principais vantagens possíveis de se obterem, as barreiras existentes à inovação, e quais as tendências para os próximos anos, tendo já em consideração a crise derivada da pandemia da Covid-19. O estudo de caso realizado permite fornecer alguns exemplos práticos de como algumas implementações mudaram os seus processos de dia-a-dia, e confirmar os resultados obtidos através da análise da revisão de literatura.

O presente trabalho apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas, apesar de os objetivos definidos inicialmente terem sido alcançados com sucesso. Uma das limitações identificadas foi a escolha de se utilizar apenas um estudo de caso, o que pode nem sempre ser a escolha ideal. De acordo com Yin (2018), é sempre preferível a escolha de múltiplos estudos de caso, face a hipótese de escolher um único caso, uma vez que a utilização de múltiplos casos permite que se compreenda melhor, e de forma mais generalizada, o fenómeno em estudo. Outra das limitações passa pelo facto de a obtenção de dados ser baseada nas opiniões e perceções de especialistas de Tesouraria e DSI, ou seja, a análise foi feita tendo em consideração o seu ponto de vista, o que pode levar a uma obtenção de respostas mais homogéneas. Desta forma, poderia ter sido relevante entrevistar pessoas de outras áreas que tenham estado envolvidas nas implementações e que possam ter tido algum contributo direto ou indireto através destas soluções, ou até mesmo entrevistar outras pessoas das mesmas áreas que as das entrevistas, mas que possam ter outro tipo de opiniões que permitam generalizar os resultados obtidos.

No seguimento deste trabalho surgiram algumas ideias para sugestões de investigações futuras que permitem complementar o presente trabalho, podendo até ser efetuada uma comparação dos resultados obtidos. Em primeiro lugar, considera-se pertinente a realização de um estudo semelhante noutras empresas que já tenham realizado implementações de SGT, com atividade em diferentes áreas e diferente dispersão geográfica, no sentido de comparar as vantagens obtidas com esta implementação. Além disso, poderia ser igualmente importante entender o ponto de vista da gestão de topo sobre estas implementações, como forma de se confirmar se também são obtidas vantagens visíveis a este nível de gestão, ou se as vantagens são mais perceptíveis no nível operacional.

Em segundo lugar, sugere-se o desenvolvimento de um estudo para compreender se este tipo de investimento é adequado a empresas de todas as dimensões, ou se este tipo de investimento deverá ser apenas aplicado a empresas multinacionais que operem em diferentes países, também no sentido de perceber de que forma as empresas de diferentes dimensões consideram importante o papel de um departamento de Tesouraria no global da empresa.

Por outro lado, tendo em consideração que um dos temas abordados neste estudo passa pela centralização da Tesouraria e das suas operações nas empresas, poderia ser importante estudar a forma como algumas equipas de Tesouraria estão organizadas em diferentes empresas, e o que os levou a terem decidido determinada organização, como forma de entender quais as variáveis que podem influenciar a centralização total, regional ou não centralização da Tesouraria de uma empresa.

Por fim, poderia também ser interessante realizar um novo estudo quando se der o fim desta crise económica derivada da pandemia da Covid-19, por forma a entender se a Tesouraria de alguma maneira contribuiu para uma melhoria dos níveis de gestão, de risco e de liquidez financeira, e se isso tornou a tomada de decisão mais eficaz. Nesse sentido, espera-se que seja possível concluir se o investimento em soluções de Tesouraria deve ser um caminho a seguir por outras empresas, com ou sem crise financeira a dominar o quotidiano.

BIBLIOGRAFIA

Allen, F., McAndrews, J. e Strahan, P. (2002). *E-finance: An introduction*. *Journal of Financial Services Research*, 22(1–2), pp. 5–27.

Allman-Ward, P. e Allman-Ward, M. (2017). *Optimizing Company Cash: A Guide for Financial Professionals*. *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) Historical Collection*, pp. 177–192.

Armstrong, M. e Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13^a ed). Kogan Page Publishers.

Batista, E. C. *et al.* (2017). *A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), pp. 23–38.

Benbasat, I., Goldstein, D. K. e Mead, M. (1987). *The case research strategy in studies of information systems*. *MIS Quarterly*, 11(3), pp. 369–386.

Bingi, P., Sharma, M. K. e Godla, J. K. (1999). *Critical issues affecting an ERP implementation*. *Information Systems Management*, 16(3), pp. 7–14.

Blach, J. *et al.* (2014). *Innovations in Liquidity Management - The potential of Corporate Treasury*. *Journal of Economics & Management*, 18, pp. 209–224.

Cooper, R. (2004). *Corporate Treasury and Cash Management* (1^a ed). Palgrave Macmillan Publishers.

Deloitte (2019). *Global Treasury Survey: A journey toward adoption of new technology*. [Acedido em: 2020/10/10]. Disponível em:
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/risk/us-2019-global-treasury-report\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/risk/us-2019-global-treasury-report(1).pdf).

Earl, M. J. e Ong, E. S. (1987). *Treasury Management Information Systems and the Contribution of Information Technology*. *Elsevier Science Publishers B. V.*, 12, pp. 209–217.

Fersztand, P. (2014). *Adding Value through Cash Management*. *Treasury Management Institute*. [Acedido em: 2020/10/10]. Disponível em: <https://www.treasury-management.com/article/4/317/2628/adding-value-through-cash-management.html>.

Gorica, K. et al. (2010). *Improvement of Financial Treasury Systems Efficiencies' Through Information Technology*. *Romanian Economic Business Review*, 5(4), pp. 32–47.

Hart, S. (2010). *Best practices for security and controls for corporate treasurers*. *Journal of Corporate Treasury Management*, 3(4), pp. 353–358.

Higdon, P. e Busch, N. (2010). *Corporate Treasury Risk Management - Are new approaches now essential?*. *Journal of Corporate Treasury Management*, 3(4), pp. 310–320.

Kalotay, A. (2005). *A Framework for Corporate Treasury Performance Measurement*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(1), pp. 88–93.

Krell, E. (Treasury & R. (2019). *A Total Rundown of Treasury Management System Costs*. [Acedido em: 2020/10/11]. Disponível em: https://www.treasuryandrisk-digital.com/treasuryandrisk/august_2019_special_report?sub_id=m1489zm3IfEh&pg=8#pg8.

Lipaj, D. e Davidavičienė, V. (2013). *Influence of Information Systems on Business Performance*. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, 5(1), pp. 38–45.

Marlor, L. (2014). *Achieving True Straight-Through Processing*. [Acedido em: 2020/10/10]. Disponível em: <https://www.treasuryandrisk.com/2014/06/24/achieving-true-straight-through-processing/?slreturn=20200910143637>.

Masquelier, F. (2009). *Corporate treasury's role in troubled times*. *Journal of Corporate Treasury Management*, 3(1), pp. 16–21.

Mell, P. e Grance, T. (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing*. *National Institute of Standards and Technology*. [Acedido em: 2020/10/17]. Disponível em: <https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-145/final>.

- Mellado, B. *et al.* (2018). *Journeys to Treasury 2018-19 Report*. [Acedido em: 2020/10/11]. Disponível em: <https://www.journeystotreasury.com/download>.
- Mellado, B. *et al.* (2019). *Journeys to Treasury 2019-20 Report*. [Acedido em: 2020/10/11]. Disponível em: <https://www.journeystotreasury.com/download>.
- Mellado, B. *et al.* (2020). *Journeys to Treasury 2020-21 Report*. [Acedido em: 2020/10/15]. Disponível em: <https://www.journeystotreasury.com/download>.
- Mnich, C. e Chhaya, H. (2019). *Efficient Treasury Operations using Intelligent Treasury Workstation on SAP S/4HANA, SAP*. [Acedido em: 2020/10/17]. Disponível em: [https://blog.asug.com/hubfs/2019 AC Slide Decks Wednesday/ASUG82849 - Efficient Treasury Operations with a Treasury Workstation for SAP S4HANA.pdf](https://blog.asug.com/hubfs/2019%20AC%20Slide%20Decks%20Wednesday/ASUG82849%20Efficient%20Treasury%20Operations%20with%20a%20Treasury%20Workstation%20for%20SAP%20S4HANA.pdf).
- Pabedinskaitė, A. (2010). *Factors of successful implementation of ERP systems. Ekonomika ir vadyba*, 15, pp. 691–697.
- Polak, P. (2011). *Global Challenges in Corporate Finance and Treasury Management - Centralisation and internationalisation. Journal of Corporate Treasury Management*, 4(3), pp. 242–250.
- Polak, P. *et al.* (2019). “Intelligent” finance and treasury management: what we can expect». *AI and Society*, 35(3), pp. 715–726.
- Polak, P., Masquelier, F. e Michalski, G. (2018). *Towards treasury 4.0/the evolving role of corporate treasury management for 2020. Management (Croatia)*, 23(2), pp. 189–197.
- Pozzebon, M. e Freitas, H. M. R. de (1998). *Pela Aplicabilidade -com um maior Rigor Científico- Pela Aplicabilidade -com um maior Rigor Científicos Estudos de Caso em Sistemas de Informação. Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), pp. 143–170.
- PwC (2017). *The ‘Virtual Reality’ of Treasury. Global Treasury Benchmark Survey 2017*. [Acedido em: 2020/10/10]. Disponível em: [pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/assets/the-virtual-reality-of-treasury.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/assets/the-virtual-reality-of-treasury.pdf).

PwC (2020). *COVID-19: Impacts to business*. [Acedido em: 2020/10/11]. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19.html>.

Ridder, H.-G. (2017). *The theory contribution of case study research designs*. *Business Research*, 10, pp. 281–305.

Riggins, N. (2019). *Centralisation versus decentralisation*, *The Global Treasurer*. [Acedido em: 2020/10/15]. Disponível em: <https://www.theglobaltreasurer.com/2019/02/08/centralisation-versus-decentralisation/>.

SAP (2019). *Intelligent Treasury for a Connected World*. [Acedido em: 2020/10/11]. Disponível em: <https://www.sap.com/documents/2019/01/7e0ca703-347d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>.

Šarkanova, B. (2015). *Current trends and the evolving role of corporate treasury management*. [Acedido em: 2020/10/15]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317913090_Current_trends_and_the_evolution_role_of_corporate_treasury_management_Sucasne_trendy_a_rozvijajuca_sa_uloha_podnikoveho_treasury_manazmentu?enrichId=rgreq-dc47387bcb9da75518aedd91afc34ea2-XXX&enrichSource.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8.^a ed. New York: Pearson.

Sweeney, M. E. B. (1997). *The Corporate Treasury Function: Risk Management and Performance Measurement*. The University of Melbourne. [Acedido em: 2020/10/10]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11343/39068>.

SWIFT (2020). *SWIFT - The Global Provider of Secure Financial Messaging Services*. [Acedido em: 2020/10/24]. Disponível em: <https://www.swift.com/>.

Tambovcevs, A. e Merkurjev, Y. (2009). *Analysis of ERP systems implementation in the construction enterprises*. *Scientific Journal of Riga Technical University Computer Sciences*, 39(1), pp. 16–26.

Treasury & Risk (2016). *Making strides with the help of technology*. [Acedido em:

2020/10/28]. Disponível em: <http://www.treasuryandrisk-digital.com/treasuryrisk/201604?pg=1#pg1>.

Treasury & Risk (2019). *Building a Better Business Case for Treasury Management Systems*. [Acedido em: 2020/10/17]. Disponível em: https://www.treasuryandrisk-digital.com/treasuryandrisk/march_2019_special_report?sub_id=m1489zm3IfEh&pg=1#pg1.

Vivo/Lusa, D. (2018). *Lehman: Falência há 10 anos é o símbolo da maior crise desde 'crash' de 1930*. [Acedido em: 2020/10/10]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/banca/lehman-brothers-falencia-ha-10-anos-e-o-simbolo-da-maior-crise-desde-crash-de-1930/>.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. 6.^a ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

ANEXOS**Anexo 1***Tabela 2 – Guião de Entrevista 1*

| Temática | Objetivo | Perguntas Orientadoras | Referências |
|----------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| Geral | Compreender quais os principais motivos que impulsionam a implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria. | Pensando na última década, diria que a Tesouraria ganhou uma maior importância, em especial após a crise financeira de 2008? | (Higdon e Busch, 2010) |
| | | Quais foram as três principais necessidades que vos levaram a implementar um Sistema de Gestão de Tesouraria? | (Allman-Ward e Allman-Ward, 2017) |
| | | Considera que com a inovação das soluções tecnológicas existiram mudanças nas responsabilidades e/ou funções da Tesouraria? | (Błach <i>et al.</i> , 2014) |
| | | Quais é que considera serem as principais barreiras à inovação das soluções de Tesouraria? | (Mellado <i>et al.</i> , 2020) |
| | | Considera que o aprimoramento da posição e previsão dos fluxos de caixa possa ser a principal prioridade da Tesouraria para a próxima década? Caso não considere, indique por favor qual seria a principal prioridade. | (Mellado <i>et al.</i> , 2019, 2020) |
| Questão de Investigação 1 | Compreender quais as vantagens obtidas na | Quais é que considera serem os principais benefícios obtidos na implementação do Sistema de Gestão de Tesouraria? | (Treasury & Risk, 2016; Mnich e |

| | | |
|--|---|--|
| implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria. | | Chhaya, 2019) |
| | Considera que os módulos implementados neste âmbito simplificaram as operações do dia-a-dia? | (Mellado <i>et al.</i> , 2020) |
| | Acredita que o Sistema de Gestão de Tesouraria tem a capacidade de proporcionar uma maior eficácia e eficiência na construção e análise dos mapas de posição e previsão de Tesouraria? | (Treasury & Risk, 2016; SAP, 2019) |
| | Verificou-se a redução de esforço e tempo em tarefas de baixo valor? | (Bingi, Sharma e Godla, 1999; Treasury & Risk, 2016) |
| | A criação de uma plataforma única para comunicar com os bancos veio simplificar e automatizar o processo de pagamentos e receção de extratos. Acredita que também se verificou um aumento das condições de segurança neste tipo de comunicação? | (Krell, 2019; SAP, 2019) |
| | Acredita que hoje possui uma maior escalabilidade nos processos, isto é, consegue realizar um maior número de tarefas com os mesmos recursos que possuía anteriormente? | (Treasury & Risk, 2016) |
| | Qual é que considera ser o principal benefício de terem a Tesouraria | (Polak, 2011; PwC, |

| | | | |
|--|---|---|----------------------------|
| | | centralizada por regiões, face a hipótese de centralizarem num só local? | 2017; Riggins, 2019) |
| Questão de Investigação 2 | Compreender se as soluções implementadas contribuem para a criação de valor da empresa. | Tendo em consideração as ferramentas que têm à vossa disposição, acredita que as decisões tomadas são cada vez mais informadas? | (Kalotay, 2005) |
| | | Acredita que uma correta gestão dos fluxos de caixa e de liquidez pode criar valor de forma sustentável para a empresa? | (Fersztand, 2014) |
| | | Verificou a otimização da performance na execução dos processos de fim de mês? | (SAP, 2019) |
| | | A captação de oportunidades de investimento oriundas da análise ao mercado financeira é responsabilidade da Tesouraria? | (Cooper, 2004) |
| | | De que forma acredita que a gestão de risco financeiro seja importante para a empresa? | (Cooper, 2004) |

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo 2*Tabela 3 – Guião de Entrevista 2*

| Temática | Objetivo | Perguntas Orientadoras | Referências |
|----------------------------------|--|--|---|
| Geral | Compreender quais os principais motivos que impulsionam a implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria. | Pensando na última década, diria que se tem vindo a verificar um aumento do investimento dos Sistemas de Informação na área de Tesouraria? | (Higdon e Busch, 2010) |
| | | As soluções de Sistemas de Gestão de Tesouraria visam responder apenas a necessidades do negócio, ou também a necessidades dos Sistemas de Informação? | (Treasury & Risk, 2016) |
| | | Quais é que considera serem as principais barreiras à inovação de soluções de Tecnologias de Informação, mais particularmente nas soluções de Tesouraria? | (Mellado <i>et al.</i> , 2020) |
| Questão de Investigação 1 | Compreender quais as vantagens obtidas na implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria. | Do ponto de vista da área dos Sistemas de Informação, quais é que considera serem os principais benefícios da implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria? | (Treasury & Risk, 2016; Mnich e Chhaya, 2019) |
| | | Verificaram uma maior autonomia da Tesouraria nos processos executados diariamente? | (Krell, 2019) |

| | | | |
|----------------------------------|--|--|---|
| | | Houve um aumento da otimização da precisão e aceleração a nível da obtenção de dados? | (Krell, 2019) |
| | | Acredita que com a implementação da ferramenta de comunicação bancária via SWIFT, além da automatização da comunicação, verificou-se um aumento da segurança, em especial no combate contra fraudes e cibercrimes? | (Krell, 2019; SAP, 2019) |
| | | Diria que hoje possuem uma maior escalabilidade nos processos, isto é, hoje conseguem realizar um maior número de tarefas com o mesmo número de recursos? | (Treasury & Risk, 2016) |
| | | Qual é que considera ser o principal benefício de terem a Tesouraria centralizada por regiões, face a hipótese de centralizarem num só local? Acredita que aumenta a complexidade de uma implementação de um Sistema de Gestão de Tesouraria? | (Polak, 2011; PwC, 2017; Riggins, 2019) |
| Questão de Investigação 2 | Compreender se as soluções implementadas contribuem para a | Verificaram a otimização de performance, tanto no departamento de Tesouraria como no departamento de Sistemas de Informação, em especial na | (SAP, 2019) |

| | | | |
|--|------------------------------|---|--------------------|
| | criação de valor da empresa. | execução dos processos de fim de mês? | |
| | | Acredita que a automatização dos processos podem gerar mais valor, considerando os mesmos recursos que anteriormente? | (Masquelier, 2009) |
| | | Na sua opinião, a mitigação de riscos financeiros pode verificar-se através de decisões mais informadas? | (SAP, 2019) |
| | | Considera que a digitalização do departamento de Tesouraria tem capacidade para criar valor para uma empresa? | (Cooper, 2004) |