

De que forma *Supply Chain Finance* contribui para a otimização da tesouraria das empresas,
em que medida a sua utilização influencia a relação fornecedor - cliente e qual o papel das
instituições financeiras neste processo

Filipe Matos Costa Pinto Félix

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho

Outubro 2013

Resumo

Na actual conjuntura económica onde concorrência, eficiência e eficácia são elementos determinantes para a sobrevivência das empresas, a gestão da cadeia de abastecimento (Supply Chain Management) assim como a gestão do seu financiamento constituem um tema cuja relevância para as empresas é primordial, independentemente da dimensão que tenham.

Da sua aplicação resultam formas de relacionamento e financiamento que potenciam a optimização da tesouraria com impacto directo na capacidade de libertação de fundo de maneo e conseqüentemente na capacidade de resiliência das empresas.

A dissertação aborda o tema do financiamento da cadeia de abastecimento, recorrendo a uma revisão da literatura recente onde são elencadas e investigadas as potencialidades que o Supply Chain Finance (SCF) oferece aos intervenientes na cadeia de abastecimento: fornecedores, clientes e instituições financeiras. A utilização de SCF agiliza a relação entre fornecedor e cliente, na medida em que os seus interesses são conjugados numa óptica colaboracionista e de criação de valor utilizando para o efeito, soluções financeiras adequadas às necessidades de cada um dos intervenientes. Estas soluções financeiras são disponibilizadas pelas instituições financeiras que têm um papel determinante em SCF, na medida em que são o veículo que potencia a criação de valor para os intervenientes, disponibilizando soluções que permitem optimizar a tesouraria de fornecedores e clientes.

Da resposta à questão de investigação formulada resultou um conjunto de informação que foi sistematizado por forma a proporcionar às empresas um roadmap para apoio no processo de tomada de decisão relativamente à estrutura de SCF que melhor se adequa à sua necessidade na situação que estiver a analisar.

Abstract

In the current economic environment where competition, efficiency and effectiveness are key factors for the survival of companies, the management of the supply chain as well as the management of its funding is a topic whose relevance for businesses is paramount, regardless of the size of companies. Supply chain management introduces new forms of intercompany relationships that enhance cash optimization with direct impact on the ability to release working capital and hence strengthening their resilience.

This dissertation addresses the issue of financing the supply chain through a review of recent literature, which investigates and lists the potential that Supply Chain Finance (SCF) provides to the different stakeholders in the supply chain: suppliers, customers and financial institutions. The use of SCF streamlines supplier – customer relationships, insofar as their interests are combined in a collaborationist approach with a view to achieve value creation. This is achieved using financial solutions tailored to the needs of each stakeholder. Financial institutions play an important role in SCF since they work as a facilitator within the supply chain members providing these financial solutions and contributing the creation of value for stakeholders providing solutions to optimize treasury of both suppliers and customers.

From the answer to the formulated research questions resulted a set of references and information that was compiled and analyzed in order provide companies with a roadmap to support their decision process on selecting the right SCF solution.

Classificação JEL

G21 *Banks; Depository Institutions*

L21 *Business Objectives of the Firm*

F32 *Current Account Adjustment; Short-term Capital Movements*

Keywords: *Financial Supply Chain; Supply Chain Finance; factoring; reverse factoring*

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
SUMÁRIO EXECUTIVO	VII
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO	1
1.2 METODOLOGIA	1
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	5
2.1.1 LOGÍSTICA E CADEIA DE ABASTECIMENTO	6
2.1.2 CADEIA DE ABASTECIMENTO FÍSICA (PHYSICAL SUPPLY CHAIN)	7
2.1.3 CADEIA DE ABASTECIMENTO FINANCEIRA (FINANCIAL SUPPLY CHAIN)	9
2.1.4 GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO (<i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>)	10
2.2 SUPPLY CHAIN FINANCE	13
2.2.1 O QUE É <i>SUPPLY CHAIN FINANCE</i> – UMA PROPOSTA DE DEFINIÇÃO	14
2.2.2 IMPACTO DO <i>SUPPLY CHAIN FINANCE</i> NO DESEMPENHO DA EMPRESA	15
2.2.3 SCF EM ACÇÃO – EXEMPLO COMPARATIVO	16
2.3 O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO SCF - FORMAS DE COOPERAÇÃO	19
2.3.1 SOLUÇÕES PARA FINANCIAR A CADEIA DE ABASTECIMENTO	20
2.3.2 ESTRUTURAS DE FINANCIAMENTO BASEADAS NO COMPRADOR	22
2.3.3 ESTRUTURAS DE FINANCIAMENTO BASEADAS NO FORNECEDOR	25
2.3.4 OPERAÇÕES DOCUMENTÁRIAS – <i>DOCUMENTARY TRADE FINANCE</i>	29
3 ROADMAP	40
3.1 PERSPECTIVAS DA APLICAÇÃO DE SCF	40
3.1.1 A PERSPECTIVA DA EMPRESA COMPRADORA	41
3.1.2 A PERSPECTIVA DA EMPRESA COMO FORNECEDORA	43
3.2 CASOS PRÁTICOS DE APLICAÇÃO DE SCF	45
3.2.1 A EMPRESA X PAGA AOS FORNECEDORES A PRONTO E RECEBE A PRONTO	45
3.2.2 A EMPRESA Z PAGA AOS FORNECEDORES A PRONTO E RECEBE A PRAZO	47
3.2.3 A EMPRESA K PAGA AOS FORNECEDORES A PRAZO E RECEBE A PRONTO	49
3.2.4 A EMPRESA Y PAGA AOS FORNECEDORES A PRAZO E RECEBE A PRAZO	51
3.3 FERRAMENTA DE DECISÃO	53

3.3.1	CONTEXTO E FINALIDADE DA FERRAMENTA	53
3.3.2	ESTRUTURA DA FERRAMENTA	53
3.3.3	ENVOLVENTE	53
3.3.4	QUAL A PERSPECTIVA DO NEGÓCIO	54
3.3.5	QUAL A SOLUÇÃO DE SCF A UTILIZAR	55
3.3.6	FERRAMENTA DE DECISÃO	59
4	CONCLUSÕES	62
4.1	RECOMENDAÇÃO PARA PESQUISA FUTURA	64
	BIBLIOGRAFIA	65

Índice de Figuras

Figura 1 - Diagrama do processo completo de PSC (Bryant & Camerinelli, 2013)	8
Figura 2 – Ciclo de conversão de caixa (Filipe Félix)	12
Figura 3 – Pontos de actuação de SCF (Bryant & Camerinelli, 2013)	16
Figura 4 – Soluções de financiamento para SCF (Filipe Félix)	21
Figura 5 - Diagrama operacional de factoring (Filipe Félix)	26
Figura 6 - Diagrama funcional das cartas de crédito (Filipe Félix)	31
Figura 7 - Diagrama funcional das remessas documentárias de exportação (Filipe Félix)	36
Figura 8 – Roadmap (Filipe Félix)	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Âmbito da transacção na perspectiva da empresa compradora (Filipe Félix)	42
Tabela 2 – Características da transacção na perspectiva da empresa compradora (Filipe Félix)	43
Tabela 3 – Âmbito da transacção na perspectiva da empresa fornecedora (Filipe Félix)	44
Tabela 4 – Características da transacção na perspectiva da empresa fornecedora (Filipe Félix)	45
Tabela 5 – Produtos de SCF, características e aplicação (Filipe Félix)	59

Sumário Executivo

Na actual conjuntura económica onde concorrência, eficiência e eficácia são elementos determinantes para a sobrevivência das empresas, a gestão da cadeia de abastecimento (Supply Chain Management) assim como a gestão do seu financiamento (Supply Chain Finance) constituem um tema de relevância inegável.

Na dissertação foi desenvolvido o tema do Supply Chain Finance (SCF), o seu impacto nas empresas, a forma como as instituições financeiras podem acrescentar valor aos participantes na cadeia de abastecimento e que factores devem considerar quando estão a decidir a solução de SCF que vão utilizar. Foi também elaborada uma ferramenta de apoio ao processo de decisão.

A questão central investigada, que serviu também para delimitar o âmbito da dissertação, foi saber de que forma o SCF contribui para a optimização da tesouraria das empresas. Antes de desenvolver o tema do financiamento da cadeia de abastecimento foi necessário abordar um outro tema que lhe está subjacente, designado por Supply Chain Management (SCM) que diz respeito à gestão da cadeia de abastecimento.

O Council of Supply Chain Management Professionals define SCM como sendo a integração das componentes de abastecimento e de procura envolvendo a empresa internamente, bem como as relações entre empresas (CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals, 2010). O SCF surge como uma consequência de SCM mas é-lhe complementar, na medida em que tem como função facilitar as transacções entre os participantes na cadeia de abastecimento, garantindo financiamento e opções de pagamento negociadas por forma a melhorar a posição financeira de cada um (Aberdeen Group, 2006).

Podemos concluir que a introdução de SCF contribui positivamente para a otimização das empresas. Carmerinelli afirma que o objectivo base do SCF é a melhoria da liquidez de todos os participantes na cadeia de abastecimento utilizando para o efeito práticas, tecnologias e instrumentos financeiros desenhados para otimizar o fundo de maneiio retido em processos nessa cadeia (Camerinelli, 2012). O princípio holístico que serve de base ao SCF é a garantia do bom funcionamento da cadeia de abastecimento física e a sua integração com a financeira otimizando o fundo de maneiio através de uma lógica colaborativa entre os participantes com vista à criação de vantagens competitivas, e dessa forma potenciar a criação de valor para cada um deles. Retiradas conclusões quanto ao impacto que SCF tem na otimização da tesouraria das empresas e no relacionamento entre participantes na cadeia de abastecimento cumpre endereçar e investigar a função desempenhada pelas instituições financeiras no processo.

As empresas têm necessidade de soluções de financiamento que acrescentem valor na cadeia de abastecimento, tanto a nível de produtos de crédito como de gestão do risco, nomeadamente ao nível do relacionamento entre fornecedores e clientes, quer estes se encontrem no mercado doméstico ou internacional (Jones, et al., 2007). As instituições financeiras funcionam como intermediários e têm um papel determinante na agilização de todo o fluxo financeiro dentro da cadeia de abastecimento através da disponibilização às empresas de produtos e serviços desenvolvidos para apoiar e facilitar a gestão financeira.

Por forma a desenvolver a investigação foram identificados diferentes tipos de estruturas existentes para SCF, os vários stakeholders envolvidos, interesses, riscos e respectivas vantagens e desvantagens tendo como objectivo a elaboração de um roadmap para apoio na análise, decisão e implementação de estruturas de SCF. Neste âmbito foi elaborada uma compilação de situações práticas onde se podem aplicar soluções de SCF. Esta compilação em conjunto com a revisão do estado da arte realizada foi a base para a preparação de um roteiro com o objectivo de proporcionar às empresas uma ferramenta de apoio à tomada de decisão quanto à solução de SCF mais adequada em situações ou momentos diferentes na cadeia de abastecimento. O desenho do roadmap assentou em dois pontos base: o que as empresas participantes na cadeia de abastecimento necessitam; e o que as instituições financeiras têm para oferecer.

1 Introdução

Neste capítulo é apresentado o tema a analisar, o enquadramento da investigação realizada, a metodologia seguida e a estrutura da dissertação.

1.1 Enquadramento

De que forma Supply Chain Finance contribui para a optimização da tesouraria das empresas, em que medida a sua utilização agiliza a relação entre fornecedor e comprador, e qual o papel das instituições financeiras neste processo.

Na dissertação foram investigadas e elencadas diversas formas para maximizar o valor criado nas empresas actuando directamente na gestão da cadeia de abastecimento, nomeadamente na sua componente financeira com vista à identificação de pontos de actuação que permitam a optimização do seu fundo de maneo pela utilização de produtos financeiros adequados, ou seja, financiando a cadeia de abastecimento.

O SCF tem uma importância crescente na medida em que se foca em soluções para optimizar a cadeia de abastecimento, nomeadamente através do seu financiamento. Neste contexto as instituições financeiras têm um papel determinante, uma vez que disponibilizam às empresas produtos e serviços desenvolvidos especificamente para apoiar e facilitar a gestão financeira da cadeia de abastecimento. Por forma a desenvolver a investigação foram identificados diferentes tipos de estruturas existentes para SCF, os vários stakeholders envolvidos, interesses, riscos e respectivas vantagens e desvantagens tendo como objectivo a elaboração de um roadmap para apoio na análise, decisão e implementação de estruturas de SCF.

1.2 Metodologia

A investigação foi desenvolvida seguindo um paradigma interpretativo, abordando diversos autores e artigos científicos que constituíram a base da revisão do estado da

arte em SCF com vista à elaboração de um roadmap que funcione como um suporte à tomada de decisão, pelas empresas, relativamente à solução de SFC mais apropriada para o caso que tenham em apreço.

A investigação realizada endereçou dois objectivos principais. O primeiro consiste na elaboração de uma revisão do estado da arte sobre SCF compilando informação sobre o tema e a sua aplicação na prática. O segundo diz respeito à construção de um roadmap para apoio às empresas participantes numa cadeia de abastecimento.

O âmbito da investigação realizada foi determinado pela resposta à questão de investigação formulada, bem como, pela resposta às duas subquestões identificadas, focando numa revisão da literatura mais recente em SCF, a forma como este impacta a performance das empresas e o papel que as instituições financeiras desempenham.

A questão principal de investigação formulada é:

- De que forma supply chain finance contribui para a optimização da tesouraria das empresas?

Da resposta a esta questão surgiram duas subquestões:

- Em que medida a utilização de SCF agiliza a relação entre fornecedor e cliente?
- Qual o papel das instituições financeiras no SCF?

Da análise qualitativa do estado da arte emergiu um conjunto de informações, caminhos a seguir e recomendações que constituíram a base para o desenvolvimento de um roadmap, cujo objectivo é proporcionar às empresas uma ferramenta de suporte na análise das várias componentes do SCF, incluindo os diversos intervenientes, sistematizando a informação e contribuindo desta forma para o seu processo de tomada de decisão.

1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação foi estruturada seguindo uma lógica de enquadramento com base na revisão da literatura existente, isto é, numa primeira fase foi preparada uma apresentação sobre a gestão da cadeia de abastecimento, a sua filosofia e constituição, enfocando nas cadeias de abastecimento física e financeira, e, identificando os seus pontos de intercepção que funcionam como elementos de actuação no âmbito do SCF.

De seguida, continuando a mesma lógica de enquadramento com base na revisão da literatura, foi preparada uma proposta de definição para SCF incluindo uma análise do impacto que a sua utilização tem no desempenho das empresas. Este impacto foi verificado utilizando as métricas fundo de maneio e ciclo de conversão de caixa.

Concluído o enquadramento inicial de SCM e SCF, com uma delimitação clara do âmbito da investigação e focando concretamente na contribuição que o SCF tem na agilização da relação entre fornecedor e cliente e na conseqüente optimização da tesouraria das empresas, foi endereçado o tema do papel que as instituições financeiras podem assumir nesse processo.

Neste contexto, foi elaborada uma revisão das estruturas e ferramentas existentes que proporcionam soluções para o financiamento da cadeia de abastecimento. Estas soluções assentam em produtos distintos consoante sejam baseadas no comprador, no vendedor, em documentos, ou se o negócio é internacional (importação ou exportação). Para cada uma das soluções de financiamento elencadas foi descrito o seu conceito, como funciona e como se operacionaliza.

Após a conclusão da revisão da literatura foi executado um roadmap com base na informação investigada tendo como objectivo proporcionar um guia para as empresas que, tendo adoptado uma filosofia de gestão da cadeia de abastecimento, pretendam

também financiar a sua actividade com recurso à gestão das diversas opções de financiamento proporcionadas pelas instituições financeiras.

Por último foram retiradas conclusões sobre o trabalho realizado e feitas recomendações para investigação suplementar.

2 Revisão da literatura

Este capítulo apresenta uma revisão do estado da arte sobre gestão da cadeia de abastecimento, a sua filosofia e constituição, nomeadamente as cadeias de abastecimento física e financeira, e identificando os seus pontos de intercepção que funcionam como elementos de actuação para o Supply Chain Finance (SCF).

De seguida é elaborada uma proposta de definição para SCF incluindo uma análise do impacto que a sua utilização tem no desempenho das empresas e é endereçado o tema do papel que as instituições financeiras podem assumir nesse processo. Neste âmbito foi elaborada uma revisão das estruturas e produtos financeiros existentes que proporcionam soluções para o financiamento da cadeia de abastecimento.

2.1 Supply Chain Management

A questão central endereçada no âmbito da dissertação foi saber de que forma o SCF contribui para a optimização da tesouraria das empresas. O tema do financiamento da cadeia de abastecimento tem subjacente o tema mais abrangente que concerne a gestão da cadeia de abastecimento (Supply Chain Management). Falar sobre a cadeia de abastecimento implica também falar de logística.

Supply Chain Management (SCM) é um tema vasto pelo que no âmbito da investigação desenvolvida foi abordado nas suas componentes que directa ou indirectamente influenciam o SCF. Neste subcapítulo foi elaborada de uma descrição de SCM, utilizando o conceito da gestão física e da gestão financeira da cadeia de abastecimento, assim como a sua interligação que origina pontos de decisão e actuação numa óptica de aplicação de produtos financeiros que potenciam maior eficiência e eficácia no

relacionamento entre os membros da cadeia de abastecimento, quer estes se posicionem a jusante ou a montante.

É exactamente nestes pontos de interligação que intervém o SCF por forma a garantir o bom funcionamento da cadeia de abastecimento física e a sua integração com a financeira, optimizando o fundo de maneiio, melhorando métricas como o prazo médio de pagamento (PMP) e o prazo médio de recebimento (PMR) e maximizando os benefícios com vista à criação de vantagens competitivas que permitam, por sua vez, maior criação de valor para os intervenientes.

2.1.1 Logística e Cadeia de Abastecimento

A definição de logística e de cadeia de abastecimento são conceitos base para o âmbito do trabalho desenvolvido na medida em que contribuem para a delimitação da área de actuação do SCF. Ou seja, a logística define o conceito interno da empresa e a sua interligação com o mercado, enquanto que a cadeia de abastecimento representa o conjunto de empresas que participam nesse mercado. O financiamento da cadeia de abastecimento está dependente do relacionamento entre os vários participantes nessa cadeia e da interligação que cada empresa tem entre si.

Logística pode ser definida, de uma forma genérica, como sendo a parte da cadeia de abastecimento responsável pelo planeamento, estabelecimento e controlo de um plano conjunto para a circulação de produto e informação numa organização com vista à maximização da sua rentabilidade através da entrega de produto atempada e eficiente em termos de custo (Martin, 2005, p. 4). A Logística funciona como o elo de ligação entre a empresa (internamente), o seu mercado (a jusante) e o conjunto de fornecedores (a montante). Desta forma, o âmbito da Logística é mais abrangente que a própria organização uma vez que se ocupa do planeamento e coordenação do fluxo de materiais desde a origem até ao utilizador final de uma forma integrada (Martin, 2005, p. 15).

Por sua vez, a cadeia de abastecimento pode ser descrita como uma rede de fornecedores que produz determinados produtos que se destinam a ser transaccionados entre si, ou com terceiros (Martin, 2005). As cadeias de abastecimento são essencialmente redes de relacionamento onde cada um dos participantes está ligado entre si através de relações comerciais, por exemplo a compra ou venda de produtos ou serviços. Nesta perspectiva a qualidade desses produtos ou serviços é um pressuposto básico para assegurar a continuação do relacionamento comercial entre os vários participantes (Camerinelli, 2008, p. 117).

2.1.2 Cadeia de abastecimento física (Physical Supply Chain)

A Physical Supply Chain (PSC) corresponde a uma série de processos de negócio efectuados, desde o momento de aquisição da matéria-prima ou serviços, até à sua transformação e entrega ao cliente (Bryant & Camerinelli, 2013, p. 20).

A optimização da PSC é uma forma de melhorar a eficácia das empresas, tornando mais eficiente a gestão dos processos, nomeadamente no que concerne o planeamento, encomenda, entrega, recepção e utilização da mercadoria. Este ganho de eficiência traduz-se essencialmente na redução de custos ao longo da cadeia de abastecimento (Wegner, 2011). Alguns exemplos são a redução de custos de produção ou de entrega, a redução de custos de inventário, ou mesmo o decréscimo do *time-to-market*¹

A figura 1 abaixo apresenta um diagrama de fluxo onde estão representados os três processos de gestão da cadeia de abastecimento física designados por *source-to-pay*; *order-to-cash* e *fulfill-to-service*. Neste diagrama está representado o fluxo completo destes processos incluindo a sua intercepção ao longo do ciclo completo da cadeia de abastecimento, desde a procura e selecção do fornecedor até à entrega da mercadoria e recepção do pagamento.

¹ *time-to-market* - É o tempo que decorre entre a recepção da encomenda e o seu pagamento.

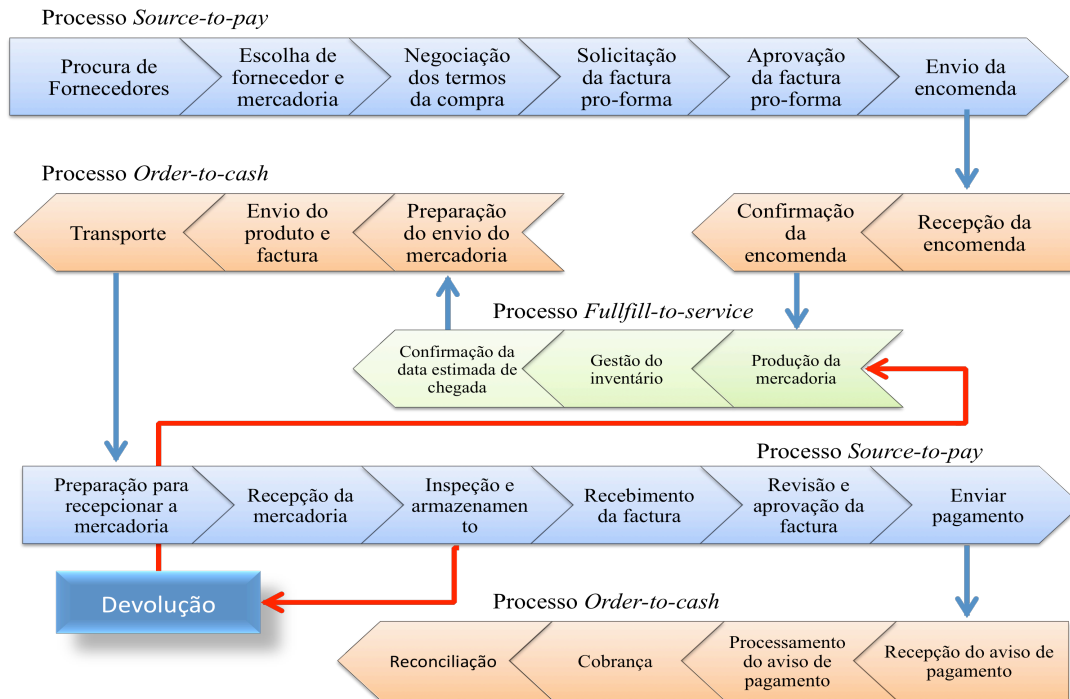


Figura 1 - Diagrama do processo completo de PSC (Bryant & Camerinelli, 2013)

O processo de gestão source-to-pay representa as várias etapas inerentes a uma compra desde a procura do fornecedor até ao pagamento.

O processo de gestão order-to-cash representa as várias etapas inerentes ao fornecimento, desde a recepção da encomenda, passando pela entrega da mercadoria ou serviço, até à recepção do pagamento.

O processo fulfill-to-service está relacionado com produção do objecto da transacção. Está directamente ligado ao fornecedor, podendo contudo ser, ou não, da sua competência.

De acordo com (Miao, Changrui, Bing, Qinhua, & Jin, 2010) existe uma procura constante por parte das empresas com vista à introdução de práticas operacionais que melhorem a sua eficiência interna e com isso possibilitem maior libertação de fundo de maneo. É fundamental compreender as possíveis fontes de financiamento interno, não tanto na perspectiva de corte de custos, mas sim na optimização dos fluxos de natureza financeira.

A procura pelas melhores práticas, evidenciada pelas empresas, resulta essencialmente do alinhamento dos fluxos operacionais com os fluxos financeiros e da avaliação da informação numa óptica “end-to-end” com vista a determinar os valores de fundo de maneo na empresa e a correspondente liquidez. Bryant e Carmerinelli afirmam que para cada movimento físico de mercadoria ou produto na cadeia de abastecimento das empresas há um movimento financeiro correspondente (Bryant & Camerinelli, 2013). No subcapítulo seguinte é abordado e analisado este movimento financeiro na cadeia de abastecimento.

2.1.3 Cadeia de abastecimento financeira (Financial Supply Chain)

A financial supply chain (FSC) difere da PSC na medida em que lida com o fluxo do dinheiro e não do produto ou serviço (Weisse, 2013). Ou ainda, posto de forma diferente, a FSC refere-se às transacções que ocorrem entre os diversos parceiros da cadeia de abastecimento com vista a facilitar a compra ou o pagamento de produtos ou serviços, onde se incluem notas de encomenda ou gestão de facturas, ordens de pagamento, entre outros (Pezza, 2011, p. 5)

De acordo com a perspectiva financeira da cadeia de abastecimento, cada um dos três processos identificados na figura 1 acima é designado de cadeia de valor, na medida em que prosseguindo uma estratégia de melhoramento contínuo da PSC, cada um deles representa um potencial de libertação de valor nesse processo e contribui desta forma para maior libertação de fundo de maneo da empresa.

A optimização do fundo de maneo através da libertação de valor retido em processos ao longo da cadeia de abastecimento é um dos principais objectivos da gestão da FSC, actuando por exemplo, na redução do prazo médio de recebimento ou estendendo o prazo médio de pagamento.

2.1.4 **Gestão da Cadeia de Abastecimento (*Supply Chain Management*)**

O Supply Chain Management (SCM) tem na sua essência uma ideia de cooperação entre os diferentes participantes na cadeia de abastecimento, integrando os diversos níveis internos da empresa assim como os elementos exteriores a essa empresa (Balan, 2008) citado por (Virgil & Popa, 2013) Nesta óptica, é possível afirmar-se que SCM implica a gestão das actividades de sourcing e procurement em termos do relacionamento com fornecedores e clientes com vista a uma maior criação de valor para o cliente através da minimização de custos na cadeia de abastecimento. (Martin, 2005, p. 5). Ou seja, SCM corresponde à integração das componentes de abastecimento e de procura envolvendo a empresa internamente, bem como as relações entre empresas. (CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals, 2010)

O SCM é determinante na obtenção de vantagens competitivas para as empresas. Fourslund afirma que os gestores a diferentes níveis na organização devem ter presente não só a relação directa entre SCM e a estratégia financeira da empresa, mas também a forma como o dia a dia da empresa impacta na sua performance financeira. (Fourslund, 2007)

O objectivo primordial de uma empresa é a maximização do resultado com vista à obtenção de lucros. Por forma a atingir este objectivo de longo prazo a empresa deverá decompô-lo em objectivos de performance de curto prazo que possam ser aferidos e monitorizados (Grant, 2005). É portanto essencial entender a ligação entre os

indicadores de performance da cadeia de abastecimento e a sua relação com os indicadores globais de performance da empresa (Elgazzar, Leach, & Tipi, 2012).

Presutti e Mawhinney (2007) citados por (Elgazzar, Leach, & Tipi, 2012) elaboraram um estudo onde demonstraram a ligação entre os indicadores de performance da cadeia de abastecimento e a performance da empresa e concluíram que existe uma correspondência directa entre a eficácia nos resultados da empresa e a eficiência das actividades executadas ao longo da cadeia de abastecimento. Os autores basearam o estudo no modelo SCOR² para os indicadores relativos à cadeia de abastecimento, e recorreram ao método EVA³ para obter os indicadores financeiros.

Pode então concluir-se que esta correspondência directa entre a performance financeira da empresa e a gestão da cadeia de abastecimento assegura os interesses de dois stakeholders importantes da empresa, os clientes e os accionistas (Elgazzar, Leach, & Tipi, 2012). Um indicador importante para a gestão eficiente da cadeia de abastecimento é o fundo de maneo. Este indicador resulta da diferença entre o activo corrente e o passivo corrente, e representa uma medida das reservas líquidas da empresa assim como da sua solvência de curto prazo (Bryant & Camerinelli, 2013). O fundo de maneo é definido como sendo a parte dos capitais permanentes que não é absorvida no financiamento do imobilizado líquido e que, conseqüentemente, vai cobrir (parcial ou totalmente) as necessidades de financiamento do ciclo de exploração (Forum Think Finance).

A definição de um valor ideal para o fundo de maneo das empresas que tenha uma aplicação prática e generalista é um exercício difícil atendendo às especificidades de cada empresa e de cada sector, entre outros constrangimentos que podem ocorrer (Jones, et al., 2007). Uma forma alternativa para medir a eficiência da cadeia de abastecimento é através da utilização do ciclo de conversão de caixa (CCC) das empresas, ou seja gerindo o relacionamento com fornecedores e clientes, procurando a

² Supply Chain Operations Reference Model – Desenvolvido em 1996 pelo Supply-Chain Council (SCC).

³ Conceito Economic Value Added

optimização dos prazos de pagamento, de recebimento e o tempo de stock (Jones, et al., 2007). Por forma a aferir o impacto da PSC em cada um dos componentes do fundo de maneo é vantajoso utilizar os seus equivalentes relacionados com o CCC. A figura 2 abaixo representa graficamente o CCC

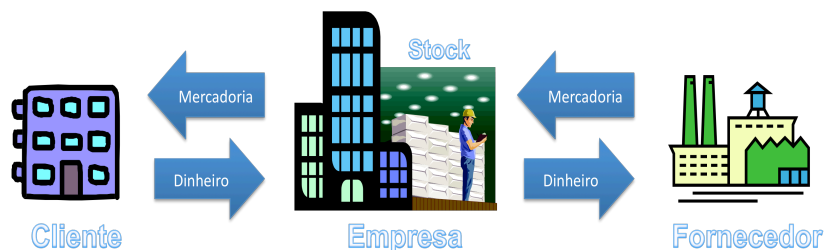


Figura 2 – Ciclo de conversão de caixa (Filipe Félix)

O CCC resulta da diferença entre o Ciclo Operacional e o Prazo Médio de Pagamento e representa o espaço de tempo que decorre entre o pagamento das matérias primas e o recebimento do dinheiro gerado na venda do produto final. Daqui decorre, generalizando, que valores de CCC elevados revelam necessidades de fundo de maneo elevadas o que implica a alocação de capital à exploração do negócio e retira capacidade à empresa para investimento de expansão ou novos negócios (Camerinelli, 2008, pp. 118-120).

Em termos numéricos o CCC é calculado utilizando a seguinte formula:

$$CCC = (PME + PMR) - PMP$$

Onde:

CCC: Ciclo de conversão de caixa

PME: Prazo Médio de Existências

PMR: Prazo Médio de Recebimento

PMP: Prazo Médio de Pagamento

Equação 1 – Cálculo do ciclo de conversão de caixa (retirado de Forum Think Finance)

Na realidade, a optimização da cadeia de abastecimento deverá passar necessariamente pela sua percepção dessa cadeia como um todo, end-to-end. O racional desta optimização deve estar assente no relacionamento entre os vários intervenientes da cadeia e não apenas ao nível individual de cada empresa (Jones, et al., 2007). A maximização do PMP com recurso apenas aos fornecedores para melhorar (aumentar) as condições de pagamento geralmente não é uma estratégia válida ou aconselhável a longo prazo pois vai necessariamente criar uma tensão natural entre os parceiros comerciais.

Uma forma de maximizar o PMP poderá passar pela negociação de uma proposta que inclua também uma melhoria para o fornecedor, em termos de SCM. Por exemplo recorrendo a uma facilidade de SCF suportada numa instituição financeira, ou não, através da qual o fornecedor possa garantir o recebimento na data acordada ou tenha acesso antecipado ao pagamento (reverse factoring). Desta forma com a utilização de SCF é possível melhorar simultaneamente o CCC do fornecedor e do cliente e desta forma criar valor na cadeia de abastecimento.

2.2 **Supply Chain Finance**

De forma similar ao que se verifica para o SCM, também o financiamento da cadeia de abastecimento (Supply Chain Finance) tem vindo a ganhar importância crescente junto das empresas na medida em que se foca nas soluções que as instituições financeiras lhes disponibilizam através de produtos e serviços desenvolvidos especificamente para o efeito. Neste subcapítulo é apresentada uma definição de Supply Chain Finance enquadrando o tema no objectivo deste trabalho que é a optimização do financiamento da cadeia de abastecimento das empresas,

Por forma a evitar alguma confusão entre Supply Chain Finance (SCF) e Financial Supply Chain (FSC) foi importante proceder a uma clarificação prévia dos dois conceitos.

O FSC refere-se às transacções que ocorrem entre os parceiros de negócio (comprador e vendedor) com o objectivo de facilitar a compra ou o pagamento de produtos ou serviços, onde se incluem ordens de compra, gestão de facturas, ordens de pagamento, entre outros. (Pezza, 2011, p. Pag 5)

O SCF tem como objectivo facilitar as transacções entre esses parceiros garantindo financiamento e opções de pagamento negociadas por forma a melhorar a posição financeira de cada um (Aberdeen Group, 2006).

2.2.1 **O que é *Supply Chain Finance* – Uma proposta de definição**

Fornecedor e comprador têm interesses antagónicos. O fornecedor quer receber o mais rapidamente possível e o comprador quer pagar o mais tarde possível. Sem uma visão integrada da cadeia de fornecimento, fornecedor e comprador financiam as suas necessidades de tesouraria nos seus próprios termos e custos. O SCF consiste na utilização de práticas, tecnologias e instrumentos financeiros para otimizar o fundo de manio retido em processos da cadeia de abastecimento tendo como objectivo a melhoria da gestão da liquidez de todos os parceiros nessa cadeia de abastecimento (Camerinelli, 2012).

O Aberdeen Group propõe também uma definição que sintetiza o SCF de acordo com os seus objectivos inerentes: “Facilitar as transacções entre parceiros garantindo financiamento e opções de pagamento negociadas por forma a melhorar a posição financeira de cada um. As tecnologias e estruturas financeiras utilizadas para atingir

estes objectivos são secundárias, e adaptáveis ao longo do tempo sem alterar o entendimento do SCF”(Aberdeen Group, 2006).

Das duas definições para SCF propostas acima resulta que a sua utilização na cadeia de abastecimento implica também a introdução de uma entidade terceira, que pode ser um banco ou outra entidade financiadora. Esta colaboração tripartida (comprador/fornecedor/entidade financiadora) tem um impacto positivo no fundo de maneo das empresas uma vez que permite alongar os ciclos de pagamento, ao mesmo tempo que os fornecedores podem antecipar receitas. A entidade financiadora funciona como facilitador e ganha pela intervenção na operação, seja por via da margem entre o valor a receber e o valor pago na antecipação ou por uma remuneração/comissão cobrada às partes pelo serviço prestado, por exemplo serviço de cobrança, mas existem outros que serão discriminados em detalhe mais à frente.

2.2.2 Impacto do *Supply Chain Finance* no desempenho da empresa

Como foi já demonstrado nos parágrafos precedentes, o princípio holístico que serve de base ao SCF é a garantia do bom funcionamento da cadeia de abastecimento física e a sua integração com a financeira, optimizando o fundo de maneo, melhorando métricas como o prazo médio de pagamento (PMP) e o prazo médio de recebimento (PMR) e maximizando os benefícios através de uma lógica colaborativa entre os participantes com vista à criação de vantagens competitivas e dessa forma potenciar a criação de valor para cada um deles.

A figura 3 abaixo identifica alguns exemplos de pontos de interligação entre a PSC e a FSC que representam oportunidades de actuação no âmbito do SCF através da utilização de produtos ou serviços com vista a agilizar os fluxos físico e financeiro na cadeia de abastecimento.

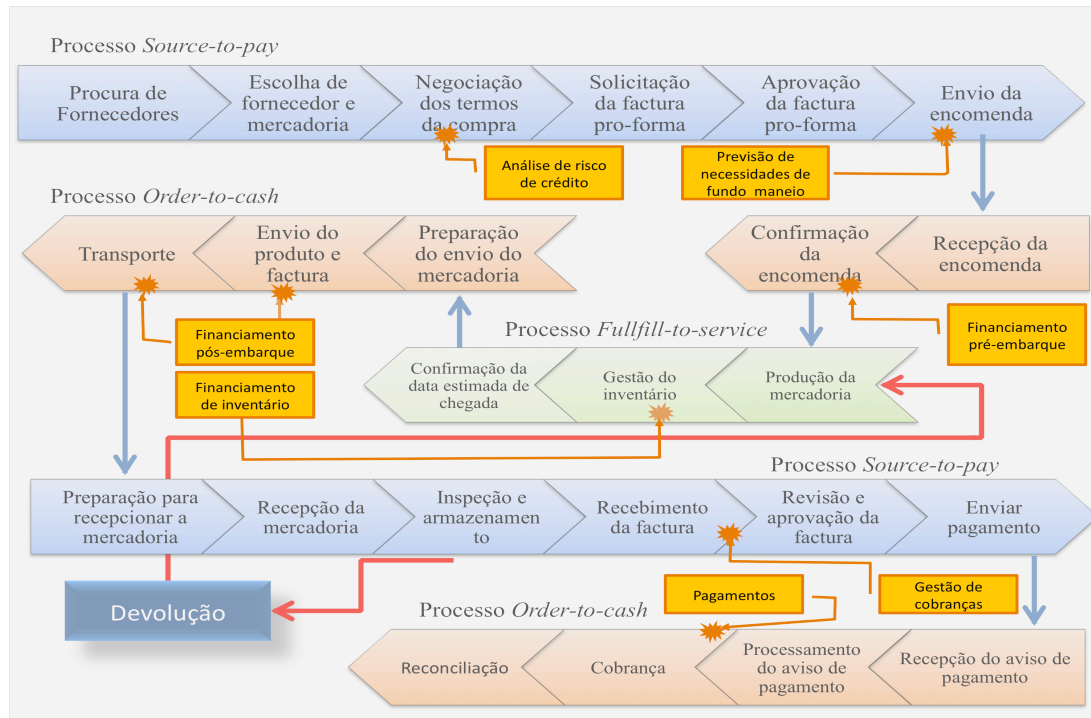


Figura 3 – Pontos de actuação de SCF (Bryant & Camerinelli, 2013)

Conforme vimos, SCF é definido como o uso de instrumentos financeiros, práticas e tecnologias para otimizar a gestão do fundo de maneio e da liquidez retidos em processos da cadeia de abastecimento entre os parceiros de negócio, sendo também ‘event-driven’. O diagrama da figura 3 mostra exemplos de intervenção na FSC (financeira, mitigação de riscos ou pagamento) impulsionada por um evento na PSC. A monitorização e controlo dos acontecimentos na PSC cria oportunidades para a intervenção de SCF.

2.2.3 SCF em acção – Exemplo comparativo

Por forma a ilustrar o impacto da aplicação de SCF nas empresas foi elaborado um exemplo com dois cenários mas um objectivo comum a atingir. Cada cenário corresponde a uma empresa, sendo que uma das empresas pratica uma gestão virada para a sua estrutura interna como uma aproximação ao mercado de uma forma individualista, enquanto a outra empresa tem uma gestão baseada em SCM e utiliza activamente soluções de SCF. O objectivo das duas empresas é aumentar as vendas.

Como foi investigado em parágrafos anteriores, a gestão do ciclo de conversão de caixa é determinante na libertação de fundo de maneiio retido ao longo da cadeia de abastecimento. Este exemplo pretende ilustrar o impacto que a utilização, ou não, de soluções de SCM e SCF tem numa situação em que as duas empresas têm o mesmo objectivo.

A Velhos do Restelo SA (VRS-A) é uma empresa cuja estratégia está centrada numa óptica interna de fazer negócios, numa perspectiva individualista no mercado. A Novas Avenidas SA (NA-SA) é uma empresa cuja estratégia passa pelo relacionamento com os seus fornecedores e clientes de uma forma colaboracionista e numa perspectiva win-win utilizando activamente soluções de SCM e SCF. A comparação dos dois cenários foi efectuada em cada um dos momentos do CCC.

O ciclo de conversão de caixa é composto por três momentos: aquisição de matéria-prima (Compras), armazenagem dessa matéria-prima durante o processo produtivo (Stock) e venda do produto final (Vendas).

Compras

A VR-SA gosta de demonstrar a sua capacidade creditícia e por isso paga a matéria-prima aos seus fornecedores a pronto. Este processo implica a afectação de liquidez da empresa para o pagamento imediato o que consome fundo de maneiio da empresa.

Por sua vez, a NA-SA negocia os termos de pagamento com os fornecedores. Por forma a tornar o negócio interessante para as duas partes, a NA-SA fala com o seu banco que organiza uma solução em que compra os recebíveis aos fornecedores. Os fornecedores por sua vez podem beneficiar de uma forma interessante de financiamento.

Aumento de vendas

Para conseguir incrementar as vendas, a VR-SA seguiu uma política de dilatação dos prazos de recebimento, ao optar por estender o prazo de pagamento aos seus clientes, a liquidez da empresa vai ficar mais tempo presa nos clientes e no stock uma vez que a empresa já pagou pela matéria-prima e vai receber mais tarde.

Por sua vez a NA-SA tendo definido como estratégico o incremento das vendas, negocia com os seus clientes prazos de pagamento mais dilatados, mas em simultâneo negocia a venda destes recebíveis ao seu banco. Ao proceder desta forma a NA-SA tem as seguintes vantagens: acesso a liquidez imediata proveniente da venda das facturas; potencial para novos clientes pelo efeito das condições de pagamento oferecidas; e redução do risco de cobrança.

Custo de inventário - Gestão de stock

A VR-SA mantém níveis de inventário muito elevados por forma a garantir que não existe qualquer quebra de stock. Este stock está totalmente pago aos fornecedores, ou seja, existe fundo de maneio retido em inventário.

A NA-SA introduziu um sistema de gestão de stock para garantir que tem em inventário apenas o que necessita em cada altura.

Conclusão

A gestão levada a cabo pela VR-SA tem as seguintes implicações ao nível da sua performance:

- Necessita níveis elevados de financiamento de fundo de maneio.

- O balanço é afectado muito negativamente pelos níveis elevados de inventário e da conta “a receber de clientes”.
- Não tem liquidez disponível para novos investimentos ou negócios.

A NA-SA tem uma gestão eficiente do seu fundo de maneo com consequências muito positivas ao nível da sua performance, da qual resulta um balanço forte e equilibrado, mas também:

- Níveis de liquidez adequados, o que permite a realização de investimentos em novos negócios ou mercados.
- Indicadores de balanço positivos o que implica fácil acesso a crédito bancário

2.3 O papel das instituições financeiras no SCF - Formas de cooperação

Neste subcapítulo foi debatido o papel das instituições financeiras e endereçado o tema das diversas formas de cooperação existentes. As instituições financeiras, bancos ou outro tipo de instituições, como por exemplo empresas de factoring, disponibilizam às empresas diversas soluções contendo produtos e serviços que se enquadram nos objectivos de SCF. Esta intervenção de uma entidade financiadora na cadeia de abastecimento tem um impacto positivo no fundo de maneo das empresas na medida em que permite alongar os ciclos de pagamento, ao mesmo tempo que os fornecedores tem a possibilidade de antecipar as suas receitas. Mark Kirkland⁴ refere que “Se for capaz de encontrar um banco que financie toda a minha base de clientes tenho a certeza que duplicarei o meu volume de vendas”.

A intervenção das instituições financeiras no âmbito do SCF pode ocorrer em três momentos distintos do ciclo de conversão de caixa.

- Através do financiamento dos pagamentos do seu cliente (financiamento com base no comprador).

⁴ Mark Kirkland é o Global Head of Financial Risk Management na Philips Electronics

- Apoiando o processo produtivo financiando os custos de produção dos seus clientes (pré financiamento).
- Procedendo à compra dos recebimentos do seu cliente (financiamento com base no vendedor).

As empresas de uma forma cada vez mais recorrente, têm necessidade de soluções de financiamento que acrescentem valor na gestão do risco ao longo da cadeia de abastecimento, nomeadamente ao nível dos fornecedores e dos clientes, quer estes se encontrem no mercado doméstico ou internacional (Jones, et al., 2007). As instituições financeiras funcionam como intermediários e têm um papel determinante na agilização de todo o fluxo financeiro dentro da cadeia de abastecimento .

No âmbito desta revisão da literatura foi considerada uma amostra de soluções contendo produtos financeiros. A selecção destes produtos foi realizada com base em dois critérios:

- A frequência com que estes produtos são utilizados nas relações comerciais domésticas e no mercado internacional;
- A adequação das suas características ao financiamento da cadeia de abastecimento, quer na óptica do fornecedor/exportador quer na do comprador/importador.

Os produtos apresentados foram seleccionados por representarem de forma completa as opções de financiamento da cadeia de abastecimento. O facto de serem estes produtos não implica que não existam outros também apropriados.

2.3.1 Soluções para financiar a cadeia de abastecimento

As soluções para SCF diferem dos empréstimos tradicionais na medida em que as instituições financeiras fazem uma análise do risco tendo em consideração a cadeia de

abastecimento e não cada interveniente isoladamente. Nos parágrafos seguintes é feita uma apresentação de um conjunto de produtos e serviços que podem integrar soluções de SFC tendo como objectivo proporcionar uma base informativa discriminando as suas características e modalidades de utilização.

A figura 4 abaixo identifica os produtos e serviços investigados cujas características possibilitam a sua utilização no financiamento da cadeia de abastecimento. Estes produtos e serviços foram distribuídos em três grupos de acordo com a sua finalidade, isto é, se o financiamento é feito com base no comprador, no fornecedor ou se o financiamento tem por base uma operação documentária.

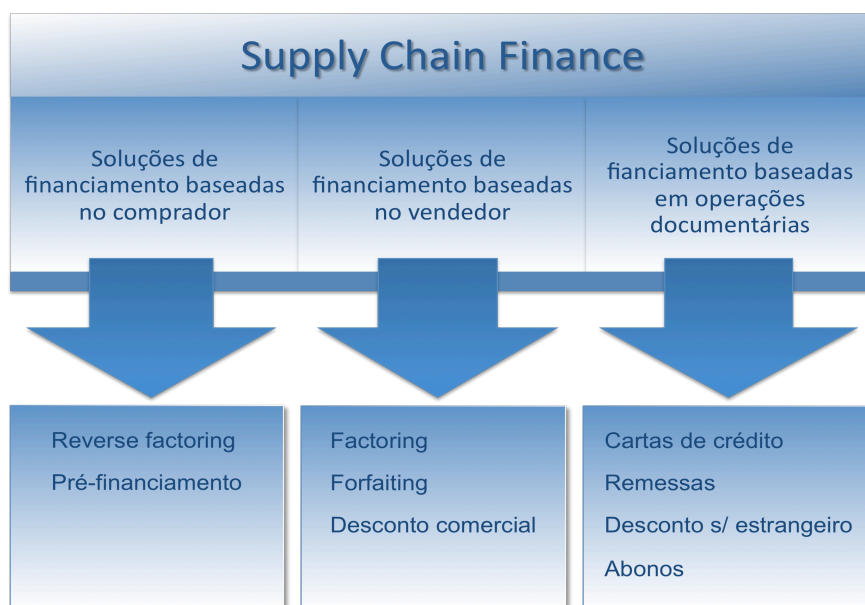


Figura 4 – Soluções de financiamento para SCF (Filipe Félix)

Para cada produto financeiro identificado foi elaborada uma descrição do seu funcionamento, benefícios, forma de aplicação e operacionalização tendo presente o âmbito do SCF. Para cada produto foram também elencados os riscos para os participantes na cadeia de abastecimento decorrentes da sua utilização.

2.3.2 Estruturas de financiamento baseadas no comprador

2.3.2.1 Reverse Factoring

O reverse factoring é uma forma de financiamento que actua sobre os recebíveis da empresa, mas com base na qualidade e valia creditícia do comprador, permitindo que o fornecedor antecipe receitas, facilitando a venda com prazos mais alargados.

Este tipo de estrutura financeira é muitas vezes confundido no mercado como sendo SCF. Na realidade é uma das formas de financiar a cadeia de abastecimento. Nesta estrutura o financiamento é feito aos fornecedores com base na qualidade do comprador, mais concretamente na sua capacidade creditícia. A instituição financeira (factor) disponibiliza a possibilidade de financiamento aos vários fornecedores de um comprador específico, com base na qualidade e no conhecimento que detém desse comprador, ou seja, o factor só necessita de proceder à recolha de informação e análise creditícia dos compradores para poder financiar os seus vários fornecedores (Klapper, 2006, p. 3).

Como funciona

O comprador negocia com a instituição financeira (IF) um contrato onde estão definidos, o montante global do contrato, prazos de pagamento e eventualmente poderá também estar definido o tipo de facturas elegíveis para financiamento.

As facturas são apresentadas normalmente ao comprador que as aprova e envia à IF. Por sua vez a IF informa o fornecedor da data de pagamento de cada factura e disponibiliza a possibilidade de antecipação desses fundos mediante o pagamento de uma taxa de desconto que resulta da aferição do risco do comprador e não do seu. É também relevante que este tipo de crédito não representa endividamento adicional para o fornecedor uma vez que a antecipação da receita resulta da cedência da factura sem recurso. Ou seja, a IF não tem direito de recurso sobre o crédito cedido.

Existem algumas IF que desenvolveram plataformas tecnológicas para fazer a gestão com base em soluções B2B⁵ ou e-invoicing⁶. Para estes casos os passos são os mesmos, contudo o processo de validação e aprovação das facturas, assim como a disponibilização dos adiantamentos, poderá ser mais rápida. Esta situação fica a dever-se ao facto da informação disponível relativa à base de utilizadores estar informatizada, o que fará com que esta seja tendencialmente mais vasta implicando por um lado um maior número de fornecedores disponíveis, mas por outro, também maior grau de informação existente o que por sua vez facilita o processo de recolha de informação (due diligence) necessário para proceder aos adiantamentos.

Benefícios para os fornecedores

- Redução do PMR
- Possibilidade de antecipação de receita a preços favoráveis
- Fonte adicional e flexível de financiamento com base em facturas emitidas e confirmadas
- O crédito não representa endividamento adicional uma vez que a antecipação da receita resulta da cedência sem recurso da factura.

Benefícios para os compradores

- Fortalecimento do relacionamento com fornecedores
- Melhoria de PMP ou desconto por pronto pagamento

⁵ Soluções B2B são soluções proporcionadas por empresas para empresas

⁶ e-invoicing é o termo em inglês para designar facturação electrónica.

2.3.2.2 **Pré-financiamento (financiamento à produção)**

Os pré-financiamentos ou financiamentos com base em notas de encomenda são financiamentos de curto prazo (normalmente prazos inferiores a 1 ano), destinados a financiar as necessidades de fundo de maneio do fornecedor para preparação e entrega da mercadoria (para exportação ou no mercado doméstico) encomendada pelo comprador.

Regra geral são financiamentos “Bullet” – liquidação numa prestação final única e com a recepção dos fundos provenientes do pagamento da factura ou, em alternativa, este tipo de financiamento poderá ser liquidado com recurso a uma outra forma de financiamento, por exemplo reverse factoring, factoring ou desconto sobre o estrangeiro.

Não obstante este tipo de financiamento ter subjacente uma encomenda e por isso estar classificado como sendo baseado no comprador, não há garantia de que o fornecedor entregue a mercadoria ou serviço nas condições acordadas com o comprador, ou que verificando-se a respectiva entrega o comprador cumpra com o acordado.

Neste tipo de operações o risco que lhe está inerente é o do fornecedor, ou seja:

- Na perspectiva do fornecedor, o risco é o de após preparação e conclusão da encomenda, o cliente não a aceite ou tendo aceite, não a pague.
- Na perspectiva do cliente, tem a ver com capacidade do fornecedor para cumprir com o que se comprometeu a fornecer e nos termos e que se comprometeu.
- Na perspectiva da entidade financiadora, tem a ver com a capacidade do fornecedor para reembolsar os montantes contratados.

2.3.3 Estruturas de financiamento baseadas no fornecedor

Nos parágrafos seguintes foi elaborada uma revisão dos produtos financeiros utilizados em estruturas de financiamento baseadas no fornecedor. As utilizadas com maior frequência foram identificadas e são apresentadas em detalhe nos parágrafos seguintes.

2.3.3.1 Factoring

O factoring é uma estrutura financeira que combina financiamento de fundo de maneio e serviço de custódia, gestão e cobrança de facturas (FCI - Factors Chain International). O factoring é uma forma de financiamento que actua sobre os recebíveis da empresa permitindo que o fornecedor antecipe receitas facilitando a venda com prazos mais alargados.

Descrição

O factoring consiste na cessão, a uma instituição financeira (Factor), de créditos de curto prazo, que uma empresa detém sobre os seus Clientes, resultantes da venda de produtos ou serviços, para gestão e cobrança dos créditos cedidos, com ou sem assunção de risco e eventual antecipação de fundos.

A empresa fornecedora de bens ou serviços, que está na base dos créditos cedidos é designada por Aderente e os seus clientes, por Devedores.

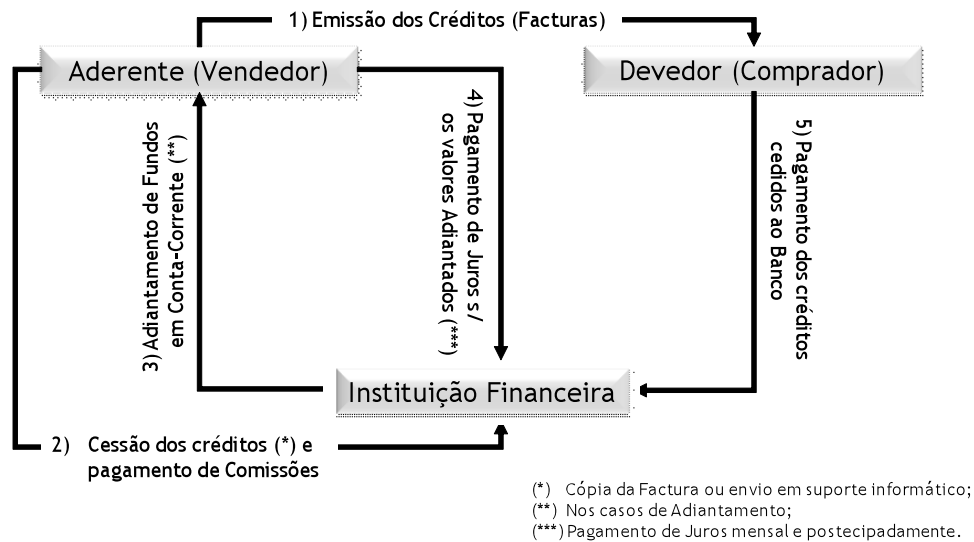


Figura 5 - Diagrama operacional de factoring (Millennium bcp)

Como se operacionaliza

A Notificação é o processo através do qual o devedor é informado da celebração do Contrato de factoring entre o seu fornecedor (Aderente) e a instituição financeira, e da consequente obrigação de pagar a essa instituição os créditos desse mesmo fornecedor. Existem dois tipos de notificação, notificação genérica e notificação específica.

A notificação genérica não identifica facturas mas refere-se a todo e qualquer documento decorrente da relação comercial com o Aderente. Corresponde a uma carta efectuada pelo Aderente, informando que, a partir daquela data o Devedor deverá pagar à instituição financeira, toda e qualquer factura (ou outro documento) por ele emitida. É a forma de notificação mais comum nas operações completas/continuadas.

Por sua vez a notificação específica Corresponde a uma carta onde são especificamente identificadas as facturas que o Devedor deverá pagar à instituição financeira. Este tipo de notificação para além da identificação das facturas, faz

também menção às suas datas de vencimento/pagamento. Utilizada especialmente nas operações pontuais.

Benefícios

- Permite o acesso a uma fonte de financiamento complementar
- Liberta recursos financeiros
- Reduz custos administrativos
- Liberta recursos humanos;
- Disciplina as cobranças;
- Atenua o risco de crédito;

Principais Riscos no factoring

- Descontos e Devoluções (Notas de Débito/Crédito);
- Compensações (encontro de contas entre Aderente e Devedor);
- Pagamentos Directos (dos Devedores aos Aderentes);
- Interrupções de pagamentos para pressionar fornecedores;
- Facturas Falsas (incluindo facturas de *favor*);
- Facturação por antecipação;
- Retenção de valores.

2.3.3.2 Forfaiting

O forfaiting é uma modalidade de financiamento associada a transacções de Comércio Internacional que envolve o desconto de pagamentos futuros numa base sem recurso. É uma forma de financiamento que actua sobre os recebíveis da empresa permitindo que o exportador antecipe receitas facilitando a venda com prazos mais alargados.

Pode ser utilizado com uma variedade grande de recebíveis quer estes sejam relacionados com exportações ou puramente financeiros. Tem como objectivo a antecipação das receitas de exportação, pela compra, sem recurso, ao exportador, de letras ou promissory notes, representativas de uma obrigação de pagamento a prazo.

Não obstante a operação de forfait típica se situar no médio prazo (entre 3 a 5 anos) é possível realizar estas operações com maturidades tão díspares como 6 meses ou mesmo a 10 anos (The International Forfaiting Association, IFA).

Vantagens para a Empresa:

- Minimização de Riscos – Comercial, cambial e político (para o exportador)
- Simplicidade e Flexibilidade – Documentação necessária mínima
- Libertação dos limites de crédito concedido ao exportador, possibilitando uma maior liquidez

2.3.3.3 Desconto Comercial

Esta modalidade de financiamento é utilizada para transacções realizadas no mercado doméstico. O desconto comercial ou desconto de Letra como é vulgarmente designado é uma forma de financiamento que actua sobre os recebíveis da empresa permitindo a antecipação de proveitos resultantes de transacções comerciais, vendas ou prestações de serviços, realizadas a crédito.

A Letra é um título de crédito através do qual o emitente do título (sacador) dá uma ordem de pagamento (saque) de uma dada quantia, em dadas circunstâncias de tempo e lugar, a um devedor (sacado), ordem essa a seu favor ou de uma terceira pessoa (o tomador ou beneficiário). Quando a Letra é apresentada à instituição financeira para desconto (antecipação do valor da Letra) ou Cobrança, o banco torna-se o seu

Portador. Quem entrega a Letra ao banco torna-se o seu cedente.(Millennium bcp, 2013)

Vantagens:

- Permite transformar vendas a crédito em recebimentos imediatos, ideal para Empresas com necessidades financeiras pontuais de tesouraria de curto prazo, cujos recebimentos futuros estejam titulados por Letras
- A empresa tem um planeamento eficaz da tesouraria através da negociação de uma linha de crédito para desconto comercial.
- Para empresas com actividade sazonal, permite a distribuição temporal das receitas.

2.3.4 Operações Documentárias – *Documentary Trade Finance*

Existe um conjunto de produtos e serviços disponibilizados pelos bancos com o objectivo de apoiar o negócio internacional das empresas quer na vertente de importação quer na vertente de exportação. Estas operações são designadas por operações documentárias ou *documentary trade finance* e têm subjacentes dois pressupostos de base:

- Assegurar a quem exporta que vai receber;
- Assegurar a quem importa que só paga aquilo que efectivamente comprou e nos termos em que acordou a transacção.

Numa óptica de gestão da cadeia de abastecimento e do seu financiamento este tipo de operações representa a possibilidade de actuação ao nível do PMP e do PMR uma vez que cada uma das modalidades que vamos rever assegura, embora com níveis de risco de crédito distintos, as transacções realizadas entre os participantes numa cadeia de abastecimento internacional.

2.3.4.1 Cartas de Crédito (L/Cs)

As cartas de crédito são produtos em que o banco emitente garante, de forma irrevogável, tanto o exportador como o importador desde que sejam cumpridos os termos e condições nela prevista. Esta garantia permite que quer exportador, quer importador consigam libertar liquidez. O importador consegue através da negociação de prazos de pagamento mais dilatados. O exportador beneficia por ter acesso a financiamento em dois momentos: pré-financiamento aquando da sua produção; e/ou após a concretização da exportação solicitando o desconto, conseguindo acesso imediato a liquidez que de outra forma ficaria retida no cliente até à data de pagamento acordada.

Descrição

A carta de crédito é um acordo, irrevogável⁷, pelo qual um banco – Emitente – agindo por instruções do seu cliente – Ordenador (comprador/importador), vai assumir perante o Beneficiário (fornecedor/exportador) um compromisso de pagamento irrevogável - à vista ou a prazo – desde que cumpridos todos os termos e condições documentais e de prazos, enunciados na carta de crédito.

A carta de crédito entra no circuito bancário pela via do importador e constitui uma garantia de pagamento a favor do exportador, desde que observados todos os termos e condições nela previstos. É um meio de pagamento/recebimento que oferece maior segurança às transacções de comércio internacional, em especial no relacionamento com novos parceiros comerciais (Millennium bcp, 2013)

Aplicação das cartas de crédito

As cartas de crédito são utilizadas quando um comprador (designado por importador) adquire mercadoria noutro país. O vendedor (ou exportador) pode solicitar ao importador que o pagamento seja efectuado por carta de crédito por forma a assegurar o pagamento das mercadorias.

⁷ As cartas de crédito revogáveis deixaram de ser contempladas nas regras e usos uniformes relativos às cartas de crédito na última revisão levada a cabo em 2007 pela Camara de Comércio Internacional (ICC - International Chamber of Commerce)

Benefícios

- Para o comprador (importador) - é garantido que o compromisso do banco emitente de pagar o montante da carta de crédito, só se verificará, se forem cumpridos por parte do exportador todos os requisitos a que obriga a Carta de crédito.
- Para o fornecedor (exportador) - a garantia do pagamento da mercadoria expedida, contra entrega dos documentos e cumpridos os termos e condições expressos na carta de crédito. Tem a possibilidade de negociação do recebimento antecipado do valor da exportação após entrega dos documentos em ordem ao Banco, permitindo a obtenção de crédito bancário.

A utilização da carta de crédito resulta do acordo entre exportador e importador quanto aos termos do negócio que pretendem realizar. A carta de crédito, na sua versão mais simples, terá então os seguintes passos: a emissão; a notificação; a utilização; e o pagamento. Na figura 5 abaixo está representado o diagrama funcional das cartas de crédito.

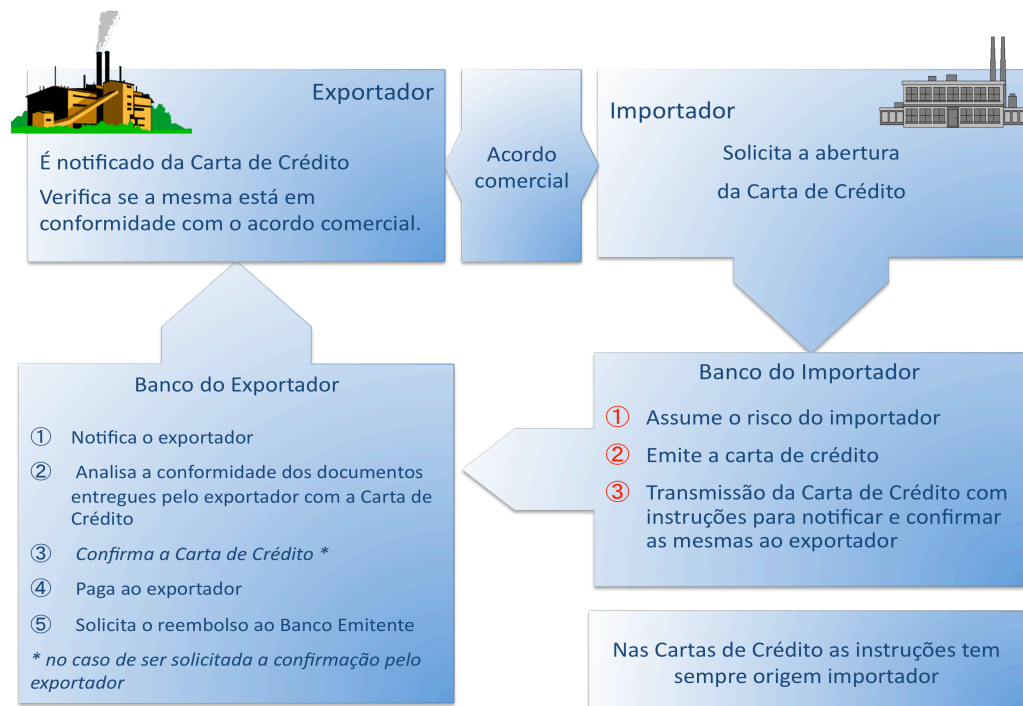


Figura 6 - Diagrama funcional das cartas de crédito (Filipe Félix)

A emissão

- Os termos do acordo comercial incluindo as condições de pagamento são transmitidos pelo importador ao seu banco.
- O banco do importador, designado por banco emitente, faz uma análise do seu cliente, da operação que lhe está a ser proposta incluindo o que está a ser transaccionado e o país para onde a carta de crédito será emitida. Concluída a análise e em caso favorável emite a carta de crédito. Nesta fase, o banco emitente assumiu um compromisso irrevogável de pagamento ao exportador desde que este cumpra escrupulosamente os termos e condições da carta de crédito.

A notificação

- O banco do exportador recebe a carta de crédito do banco emitente com as respectivas instruções e notifica o seu cliente (exportador).
- O exportador verifica a conformidade da carta de crédito com as condições negociadas tendo em mente que o banco emitente está a garantir com base nos termos da carta de crédito.

A utilização

- Após o envio da mercadoria (exportação) o exportador reúne toda a documentação requerida na carta de crédito e entrega no seu banco.
- O banco do exportador por sua vez, verifica a documentação e remete-a para o banco do importador. O banco do exportador não tem competência para proceder à validação da documentação, a não ser que seja nomeado para tal pelo banco emitente, ou que tenha sido convidado e tenha aceite para juntar a sua confirmação à carta de crédito. O conceito de confirmação é explicado mais à frente.
- O banco do importador valida a documentação e estando esta conforme com os termos da carta de crédito informa o banco do exportador para pagamento, se este for à vista, ou informa sobre a data de pagamento se este for a prazo.
- No caso de a documentação não estar conforme, ou seja se existirem divergências relativamente ao requerido na carta de crédito, o banco emitente

contacta o seu cliente (importador) informa sobre as divergências e solicita a sua aceitação ou não. Se o importador aceitar as divergências o banco emitente informa o banco do exportador do pagamento ou da data de pagamento.

- No caso de não serem aceites as divergências, não há pagamento e a documentação é devolvida ao banco do exportador para ser entregue ao exportador e este por sua vez tome posse da mercadoria.
- O banco do exportador dependendo da instrução que recebe do banco emitente, paga ou informa o exportador da data de pagamento. E reembolsa-se junto do banco emitente.

Quando solicitar uma carta de crédito

- O fornecedor exige a sua utilização.
- O cliente solicita crédito – É um cliente novo, tem histórico?
- O exportador tem de vender a prazo, e quer antecipar a receita procedendo ao desconto.
- Existência de riscos associados ao país de destino da exportação, risco político, risco de cobrança.
- Idem, controles cambiais no país de origem ou destino da exportação exigem emissão de carta de crédito.
- Idem, práticas comerciais normais - é uma prática comum aos exportadores a utilização de carta de crédito nos negócios com aquele país.

A lista acima não pretende ser exaustiva, apenas se apresentam alguns exemplos para utilização de cartas de crédito

Modalidade de cartas de crédito

As cartas de crédito podem ter as seguintes modalidades:

- Irrevogáveis – Constitui um compromisso de firme pagamento por parte do Banco emitente.
- Confirmadas – Por vezes os beneficiários querem uma garantia suplementar de um Banco do seu país. Esta garantia é concretizada através da confirmação

que um Banco designado, junta à carta de crédito, passando a denominar-se Banco confirmador.

- Transferível – O crédito documentário transferível pode ser tornado utilizável no todo ou em parte por um outro beneficiário (designado segundo beneficiário pelo primeiro beneficiário). Nas cartas de crédito transferidas todos os termos e condições têm de ser mantidos com excepção dos seguintes, que poderão ser no seu conjunto ou separadamente reduzidos; a saber: montante do crédito, qualquer preço unitário que nele venha referido, a data de validade, o período para apresentação de documentos e data limite de embarque ou período de embarque.
- Back to back – É utilizada quando existe um segundo beneficiário envolvido, mas não é adequado utilizar uma carta de crédito transferível.
- Stand by – é usada para garantir que, em caso de incumprimento por parte do ordenador, e mediante accionamento por parte do beneficiário, o banco emitente pagará o valor do incumprimento.

Existem diversas vantagens na utilização das cartas de crédito. A principal é a segurança tanto para o vendedor como para o comprador. Existem também algumas desvantagens, das quais se destacam duas: a carga burocrática que lhes está implícita, e o incremento nos custos de transação que podem acarretar (GOV.UK).

É aconselhável ter uma política clara na empresa sobre quando deve ser considerado o uso de cartas de crédito. Revendo esta política numa base regular, poder-se-ão evitar custos desnecessários na cadeia de abastecimento ainda que tal implique um adiamento de futuros fornecedores (GOV.UK).

Os Créditos Documentários encontram-se sujeitos às Regras e Usos Uniformes Relativas aos Créditos Documentários da Câmara de Comércio Internacional.

2.3.4.2 Remessas documentárias (Collections)

Descrição

A remessa documentária é um serviço bancário de cobrança de um conjunto de documentos (que, geralmente, transmitem a propriedade da mercadoria), executado em rigorosa conformidade com instruções recebidas. As remessas documentárias possibilitam o financiamento do fornecedor na medida em que poderão ser descontadas para adiantamento dos fundos. Esta operação de financiamento é designada de Desconto sobre Estrangeiro.

Documentos que constituem as Remessas:

- Documentos Financeiros: Letras de Câmbio; Promissórias; Cheques; “Recibos”
- Documentos Comerciais: Facturas; Transporte; Títulos de Propriedade

Existem dois tipos de cobranças:

- Cobranças Simples – apenas documentos financeiros
- Cobranças Documentárias – documentos comerciais, com ou sem documentos financeiros.

Modalidades de Cobrança

- Documentos Contra Pagamento (também conhecidos por "Cash Against Documents") - o Banco encarregado da cobrança só pode entregar os documentos ao Importador contra pagamento do valor dos mesmos.
- Documentos Contra Aceite - o Banco encarregado da cobrança, remete os documentos ao Banco cobrador (Banco do importador), dando-lhe instruções para entregar os documentos ao Importador contra o aceite da letra que os acompanha.

Para além das duas modalidades de cobrança referidas anteriormente, que são a mais utilizadas, existem ainda três que incluem

- Documentos Contra Aceite e Pagamento;
- Documentos Contra Aceite e Aval Bancário;
- Documentos Contra Compromisso Escrito de Pagamento.

Como funciona

A remessa documentária é iniciativa do fornecedor e constitui uma forma de este se assegurar da propriedade da mercadoria até que o importador pague ou entregue um documento que titule a dívida em conformidade com as instruções de cobrança.

A figura 6 abaixo apresenta o diagrama funcional de uma remessa documentária, o fluxo da documentação flui do exportador para o importador e está representado no diagrama pelas setas. Só haverá circulação de documentação em sentido contrário na eventualidade da transacção não se consumir.



Figura 7 - Diagrama funcional das remessas documentárias de exportação (Filipe Félix)

O jogo completo de documentos é entregue pelo exportador no seu banco com as instruções de cobrança. Nas remessas documentárias o papel dos bancos é

meramente o de assegurar que o importador não toma posse dos documentos que titulam a mercadoria e por consequência não toma posse da mercadoria sem a pagar.

Não existe qualquer garantia de recebimento para o exportador. O importador pode simplesmente não aceitar a documentação e não pagar a mercadoria. Neste caso o banco do importador devolve o jogo completo de documentos para o banco do exportador com a indicação do motivo para a devolução, por exemplo falta de fundos ou não aceitação por parte do importador.

A remessa documentária, não sendo por si só uma operação de financiamento, pode ser encarada como parte de uma solução de SCF atendendo a que os bancos intervenientes asseguram o circuito da documentação e dessa forma representam uma fonte idónea que garante a posse da documentação que titula a mercadoria. Este facto por si só pode ter um efeito positivo na relação entre os membros da cadeia de abastecimento garantindo por exemplo procedimentos de cobrança mais eficientes. Contudo, o impacto é mais relevante nos casos em que o importador necessita de um prazo de pagamento mais alargado. Nesta situação existe a possibilidade do exportador recorrer a uma operação de desconto dessa remessa documentária permitindo com isso um equilíbrio do seu PMR ao mesmo tempo que o importador beneficia de um PMP mais alargado. Esta operação de desconto é vulgarmente designada como desconto sobre o estrangeiro ou DSE e as suas características são descritas em detalhe no ponto seguinte.

2.3.4.3 Desconto Sobre o Estrangeiro (DSE)

Descrição

O DSE é um financiamento associado a uma cobrança. É uma operação de crédito mediante a qual a instituição financeira financia o exportador pelo contravalor das exportações efectuadas. É uma modalidade de financiamento que actua sobre os

recebíveis da empresa permitindo que o exportador antecipe receitas facilitando a venda com prazos mais alargados

O DSE é possível quando o valor do crédito colocado à disposição do Cliente se baseia num jogo completo de documentos (Remessa Documentária) justificativos da exportação, isto é, quando o importador tem de proceder ao levantamento da documentação junto de uma instituição financeira, a qual só a entregará ao importador contra pagamento do respectivo valor, aceite de letra ou compromisso de pagamento no prazo acordado, sendo esta documentação indispensável para o levantamento da mercadoria (Millennium bcp, 2013).

Como Funciona

O fornecedor entrega no banco um jogo completo de documentos com as instruções de cobrança e simultaneamente solicita o adiantamento dos fundos correspondentes à transacção. O montante do adiantamento poderá ser igual ou inferior ao valor dessa factura e a maturidade do financiamento será de acordo com a data de liquidação da factura.

2.3.4.4 Abono Sobre o Estrangeiro (Abono)

O Abono sobre o Estrangeiro existe quando o valor do crédito colocado à disposição do cliente não se baseia num jogo completo de documentos de exportação, seguindo estes directamente do Exportador para o Importador (Millennium bcp, 2013)

É uma modalidade de financiamento que actua sobre os recebíveis da empresa permitindo que o exportador antecipe receitas facilitando a venda com prazos mais alargados. Este financiamento implica riscos superiores aos do DSE, pois o importador recebe directamente toda a documentação necessária para o levantamento

da mercadoria não havendo qualquer intervenção ou controlo por parte da instituição financeira.

Como funciona

O Fornecedor solicita o pedido de adiantamento de fundos ao banco entregando em simultâneo uma cópia do documento de transporte e da factura (ou facturas) correspondente à transacção. O montante do adiantamento poderá ser igual ou inferior ao valor dessa factura e a maturidade do financiamento será de acordo com a data de liquidação da factura.

3 Roadmap

No capítulo precedente foi identificado o estado da arte em SCF, foi definido o âmbito da sua aplicação, incluindo o impacto que este tem nas empresas. Foi também abordado o papel desempenhado pelas instituições financeiras, designadamente na disponibilização de produtos financeiros adequados ao financiamento da cadeia de abastecimento. Neste capítulo é desenvolvido um roadmap com base na revisão da literatura efectuada e endereçando o tema da tomada de decisão pelas empresas quanto à solução de SCF mais adequada para cada situação que possa vir a ocorrer na cadeia de abastecimento.

A elaboração do roadmap assentou em dois pontos base: o que as empresas participantes na cadeia de abastecimento necessitam; e o que as instituições financeiras têm para oferecer. O tema que importa endereçar, no contexto deste roadmap é a definição de um conjunto de pressupostos e questões cuja verificação e resposta facilite a tomada de decisão quanto à solução de financiamento mais adequada a para empresa.

3.1 Perspectivas da aplicação de SCF

As empresas efectuem transacções na cadeia de abastecimento em duas perspectivas, como fornecedor ou como cliente. Fornecedores e clientes têm interesses antagónicos na medida em que o cliente tem interesse em pagar o mais tarde possível e o fornecedor quer receber o mais cedo possível. Dependendo desta perspectiva, existe um conjunto de necessidades que ajudam a determinar o produto financeiro mais adequado para a solução de SCF.

A decisão quanto à melhor solução de SCF está dependente das condições em que o negócio é feito, das características desse negócio e também das características dos

parceiros da cadeia de abastecimento, nomeadamente a valia e o poder negocial de cada uma das partes.

O processo de decisão do produto de SCF a utilizar passa pela resposta a um conjunto de questões cujo objectivo é caracterizar o tipo de transacção, o mercado onde ela ocorre e os intervenientes. Para cada uma destas perspectivas foram formuladas as questões que se apresentam abaixo, que são determinantes na selecção do produto que melhor se enquadra na solução de SCF a utilizar.

3.1.1 A perspectiva da empresa compradora

Questão	Resposta
A quem estou a comprar?	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a dimensão da empresa? • Tem poder negocial? • Consigo comprar a prazo? • Se compro a pronto, o fornecedor tem interesse em dilatar o prazo de pagamento se tiver a possibilidade de financiar os seus recebíveis
De onde estou a comprar?	<ul style="list-style-type: none"> • O meu fornecedor está em Portugal? • O meu fornecedor está fora de Portugal?
É um fornecedor regular?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho um relacionamento recorrente com o fornecedor. • Compro apenas esporadicamente a este fornecedor. • É a primeira compra que faço a este fornecedor.
Quais os prazos de entrega?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega imediata. • Tenho de aguardar.
Como vou pagar?	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento antecipado.

Questão	Resposta
	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento inicial com a nota de encomenda e o restante Pagamento com a entrega. • Pagamento a prazo. • Pagamento com a entrega.
Que garantia tenho de bom fornecimento?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho experiência com este fornecedor. • O fornecedor tem boa reputação no mercado. • Quero garantir que só pago se o fornecimento estiver de acordo com o que encomendei.

Tabela 1 – Âmbito da transacção na perspectiva da empresa compradora (Filipe Félix)

A resposta às questões acima determina o âmbito da transacção, por exemplo a negociação de uma compra de matéria-prima pela primeira vez a uma empresa portuguesa, líder de mercado, que exige pagamento à vista e entrega a mercadoria no prazo de sessenta dias. O âmbito da transacção vai determinar, por sua vez, as características que a solução de SCF deverá endereçar, respondendo às seguintes questões.

Questão	Resposta
O que pretendo?	<ul style="list-style-type: none"> • Dilatar o prazo de pagamento. • Garantir cumprimento de prazos • Assegurar que só pago o que encomendei.
Utilizo o meu banco para financiar a operação?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho interesse em sedimentar a minha relação com este fornecedor. • Quero garantir que não tenho quebras de fornecimento por falta de liquidez. • O meu fornecedor tem rating inferior ao meu. • O meu fornecedor está disposto a dilatar o meu prazo de pagamento desde que consiga receber a

Questão	Resposta
	<p>pronto sem que isso implique consumo das suas linhas de crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quero automatizar esta operação. • É um fornecimento único.
Utilizo o meu fornecedor para financiar a operação?	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, o meu fornecedor tem melhor rating que eu. • Não, o meu fornecedor financia-se com base no meu risco. • Não, o meu fornecedor financia-se com base no seu risco

Tabela 2 – Características da transacção na perspectiva da empresa compradora (Filipe Félix)

3.1.2 A perspectiva da empresa como fornecedora

Na perspectiva da empresa que está a fornecer no âmbito da cadeia de abastecimento existe um conjunto de questões que a empresa deve colocar.

Questão	Resposta
A quem estou a vender?	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a dimensão da empresa? • Tem poder negocial? • Consigo vender a pronto? • Se vender a prazo, consigo financiar-me com base nos meus recebíveis
Para onde estou a vender?	<ul style="list-style-type: none"> • O meu cliente está em Portugal? • O meu cliente está fora de Portugal?
É um cliente regular?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho um relacionamento recorrente com o cliente. • Vendo apenas esporadicamente a este cliente. • É a primeira venda que faço a este cliente.

Questão	Resposta
Quais os prazos de entrega?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega imediata. • Entrega a prazo, tenho de produzir a encomenda.
Como vou receber?	<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento antecipado. • Pagamento inicial com a nota de encomenda e o restante recebido com a entrega. • Recebimento a prazo. • Recebimento com a entrega.
Que garantia tenho de bom fornecimento?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho experiência com este cliente. • O cliente tem boa reputação no mercado. • Quero assegurar que desde que a mercadoria seja entregue nas condições acordadas recebo o pagamento.

Tabela 3 – Âmbito da transacção na perspectiva da empresa fornecedora (Filipe Félix)

Da mesma forma que acontece com a perspectiva do comprador, a resposta às questões acima determina o âmbito da transacção, por exemplo a negociação de um fornecimento de matéria-prima pela primeira vez a uma empresa alemã, líder de mercado, que exige pagamento a noventa dias e entrega a mercadoria no prazo de trinta dias. Também neste caso o âmbito da transacção vai determinar as características que a solução de SCF deverá endereçar, respondendo às seguintes questões.

Questão	Resposta
O que pretendo?	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir prazo de recebimento. • Garantir cumprimento de prazos • Assegurar que recebo nos prazos e condições acordados.
Utilizo o meu banco para financiar a operação?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho interesse em sedimentar a minha relação com este cliente. • Quero garantir que não tenho quebras de

Questão	Resposta
	fornecimento por falta de liquidez <ul style="list-style-type: none"> • O meu cliente tem rating inferior ao meu • Quero automatizar esta operação. • É um fornecimento único.
Utilizo o meu cliente para financiar a operação?	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, o meu cliente tem melhor rating que eu. • Não, o meu cliente financia-se com base no meu risco. • Não, o meu cliente financia-se com base no seu risco

Tabela 4 – Características da transacção na perspectiva da empresa fornecedora (Filipe Félix)

3.2 Casos práticos de aplicação de SCF

A resposta às questões acima identificadas proporciona uma boa indicação do produto a utilizar como parte de uma solução de SCF, por forma a sistematizar esta informação foram elaborados quatro cenários correspondentes a situações recorrentes na cadeia de abastecimento. Para os quatro cenários foram elaboradas questões e respostas com vista a identificar os produtos financeiros adequados para utilização na solução de SCF

3.2.1 A empresa X paga aos fornecedores a pronto e recebe a pronto

A empresa X opera no mercado nacional e tem negociado com os seus fornecedores o pagamento com a entrega da matéria-prima. Por sua vez recebe dos seus clientes também com a entrega da mercadoria. Podemos concluir que o ciclo de conversão de caixa está equilibrado mas muito dependente do prazo médio de stock uma vez que as compras da empresa são feitas à vista e com recurso ao fundo de maneiio, o que consome uma parte significativa da liquidez disponível.

Neste tipo de operação o fundo de maneio está investido no stock que inclui a matéria-prima em armazém e a mercadoria em produção mas ainda não acabada. É pois muito relevante proceder a uma gestão muito eficiente da logística e dos fornecedores, uma vez que o recebimento das vendas se encontra assegurado no momento da entrega da mercadoria.

Uma forma de melhorar esta posição é através da negociação com os fornecedores de um prazo para pagamento das facturas. Para seleccionar o produto adequado a cada fornecedor, foram respondidas as questões acima identificadas. Neste exemplo as questões foram respondidas no âmbito da negociação com o fornecedor que representa maior peso nos custos de fornecimento.

- A quem estou a comprar? É uma empresa grande com interesse em dilatar o prazo de recebimento desde que mantenha a possibilidade de financiar os seus recebíveis
- De onde estou a comprar? O meu fornecedor está em Portugal.
- É um fornecedor regular? Tenho um relacionamento recorrente com o fornecedor.
- Quais os prazos de entrega? Entrega imediata
- Como vou pagar? Pagamento a prazo, 90 dias.
- Que garantia tenho de bom fornecimento? Tenho experiência com este fornecedor
- O que pretendo? Dilatar o prazo de pagamento.
- Utilizo o meu banco para financiar a operação? O meu fornecedor está disposto a dilatar o meu prazo de pagamento desde que consiga receber a pronto sem que isso implique consumo das suas linhas de crédito.
- Utilizo o meu fornecedor para financiar a operação? O meu fornecedor financia-se com base no meu risco.

Uma forma de dilatar o prazo de pagamento é através de um contrato de reverse factoring que permite à empresa diferir o custo das matérias-primas enquanto a

empresa fornecedora pode manter o acesso à liquidez imediata transformando a venda a prazo num recebimento a pronto por utilização da facilidade de desconto.

3.2.2 A empresa Z paga aos fornecedores a pronto e recebe a prazo

A empresa Z é uma empresa exportadora, compra matéria-prima no mercado doméstico e paga aos fornecedores a pronto. A maioria dos seus clientes está no mercado internacional e paga a 120 dias da data da factura. O ciclo de conversão de caixa da empresa Z está claramente desequilibrado uma vez que não só a empresa tem de investir o seu fundo de maneiio na compra da matéria-prima como também só recebe a prazo a receita gerada com essa matéria-prima. Uma empresa nesta situação apresenta um deficit de liquidez.

Nesta situação a empresa deverá actuar junto dos fornecedores por forma a negociar um prazo de pagamento mais alargado, e também junto dos seus clientes com vista a negociar uma forma de reduzir o PMR. Neste caso a empresa vai negociar na qualidade de fornecedora e de compradora pelo que as questões para definição do âmbito e características do produto de SCF a utilizar deverão ser formuladas também nas duas perspectivas.

Na perspectiva do comprador

- A quem estou a comprar? A uma empresa de média dimensão
- De onde estou a comprar? O meu fornecedor está em Portugal.
- É um fornecedor regular? Tenho um relacionamento recorrente com o fornecedor.
- Quais os prazos de entrega? Entrega imediata
- Como vou pagar? Pagamento a prazo, 120 dias.
- Que garantia tenho de bom fornecimento? Tenho experiência com este fornecedor
- O que pretendo? Dilatar o prazo de pagamento.

- Utilizo o meu fornecedor para financiar a operação? O meu fornecedor financia-se com base no seu risco.

Neste âmbito e com as características do negócio com o fornecedor, o produto que se afigura como adequado para dilatar o PMP é o factoring uma vez que o fornecedor, vendendo a prazo, pode ceder as minhas facturas à factor e desta forma antecipar a receita (recebimento a pronto).

Na perspectiva do fornecedor

- A quem estou a vender? Tem poder negocial
- Para onde estou a vender? O meu cliente está fora de Portugal?
- É um cliente regular? Tenho um relacionamento recorrente com este cliente
- Quais os prazos de entrega? Tenho de produzir primeiro
- Como vou receber? Recebimento a prazo
- Que garantia tenho de bom pagamento? Tenho experiência com este cliente.
- O que pretendo? Diminuir prazo de recebimento.
- Utilizo o meu banco para financiar a operação? Sim, tenho interesse em sedimentar a minha relação com este cliente.
- Utilizo o meu cliente para financiar a operação? Não, o meu cliente financia-se com base no seu risco

Na componente das vendas da empresa verifica-se o interesse em antecipar receitas pelo que uma das formas de o fazer nesta situação em que o cliente está no mercado internacional e tem poder negocial, é por intermédio do DSE ou do Abono. O DSE é sempre preferível relativamente ao Abono uma vez que tem subjacente uma remessa documentária que funciona como garante da titularidade da mercadoria. Neste caso como existe já experiência com o cliente poderia ser utilizado também o Abono. Quer a opção seja o DSE que seja o Abono, o resultado é a antecipação das receitas provenientes da exportação o que implica uma melhoria no PMR.

Neste exemplo verifica-se que pela utilização de factoring e DSE ou Abono é possível equilibrar o ciclo de exploração da empresa por forma a tornar a utilização do fundo de maneio mais eficaz.

3.2.3 A empresa K paga aos fornecedores a prazo e recebe a pronto

A empresa K vende para o mercado doméstico e para exportação, é uma referência no mercado o que lhe permitiu negociar com os seus fornecedores o pagamento a 120 dias da data da factura e com os seus clientes o pagamento à vista. Desta forma o fundo de maneio está optimizado uma vez que a empresa recebe os fundos provenientes das vendas antes de ter de pagar pela matéria prima que lhes deu origem.

Na perspectiva do comprador

- A quem estou a comprar? A uma selecção de empresas fornecedoras de média dimensão
- De onde estou a comprar? Os meus fornecedores estão em Portugal.
- É um fornecedor regular? Tenho um relacionamento recorrente com os fornecedores.
- Quais os prazos de entrega? Entrega imediata
- Como vou pagar? Pagamento a prazo, 120 dias.
- Que garantia tenho de bom fornecimento? Tenho experiência com estes fornecedores
- O que pretendo? Dilatar o prazo de pagamento.
- Utilizo o meu fornecedor para financiar a operação? O meu fornecedor financia-se com base no meu risco.

A empresa K negociou um contrato de reverse factoring que lhe permitiu dilatar o prazo de pagamento para 120 dias da data da factura, mantendo com isto a garantia que os seus fornecedores tinham acesso a liquidez imediata sem que para isso tivessem de recorrer às suas linhas de crédito.

Por sua vez, e também por ser uma referência no mercado, a empresa K negociou com os seus clientes no mercado doméstico o pagamento no acto da entrega da mercadoria.

No caso dos clientes de exportação, por forma a acomodar eventuais riscos de cobrança, a empresa vende com carta de crédito confirmada pelo seu banco e pagamento à vista.

Na perspectiva do fornecedor

- A quem estou a vender? A uma empresa de dimensão média.
- Para onde estou a vender? O meu cliente está fora de Portugal.
- É um cliente regular? Tenho um relacionamento recorrente com este cliente
- Quais os prazos de entrega? 60 dias, tenho de produzir e preparar a exportação primeiro.
- Como vou receber? Recebimento com a entrega da mercadoria.
- Que garantia tenho de bom pagamento? Quero assegurar que desde que a mercadoria seja entregue nas condições acordadas recebo o pagamento.
- O que pretendo? Assegurar que recebo nos prazos e condições acordados.
- Utilizo o meu banco para financiar a operação? Sim, quero assegurar que o risco da operação está em Portugal.
- Utilizo o meu cliente para financiar a operação? Sim, o meu cliente tem de solicitar ao seu banco a abertura da carta de crédito a meu favor.

Por forma a garantir os seus recebimentos e manter o risco das vendas para exportação em Portugal a empresa K vende com cartas de crédito confirmadas pelo seu banco. Desta forma assegura o recebimento à vista nas condições acordadas. Como a carta de crédito é confirmada pelo seu banco o seu interlocutor para a transacção é o seu banco o que também ajuda a simplificar o processo.

3.2.4 A empresa Y paga aos fornecedores a prazo e recebe a prazo

A empresa Y opera no sector da distribuição, negociou com os seus fornecedores pagamentos com prazos de noventa dias da data da factura. No lado das vendas a empresa Y conseguiu negociar prazos de recebimento de cento e oitenta dias da data da factura. A empresa Y importa mercadoria e vende para o mercado doméstico. A empresa tem de pagar aos fornecedores antes de receber dos clientes, tem necessidade de equilibrar o CCC, pode fazê-lo actuando sobre o PMP ou sobre o PMR ou ainda nos dois em simultâneo.

Nesta situação a empresa Y deverá actuar junto dos fornecedores por forma a negociar um prazo de pagamento mais alargado, e também junto dos seus clientes com vista a negociar uma forma de reduzir o PMR. Neste caso a empresa Y vai negociar na qualidade de fornecedora e de compradora pelo que as questões para definição do âmbito e características do produto de SCF a utilizar deverão ser formuladas também nas duas perspectivas.

Na perspectiva do comprador

- A quem estou a comprar? A uma selecção de empresas fornecedoras de média dimensão
- De onde estou a comprar? Os meus fornecedores estão na Alemanha.
- É um fornecedor regular? Tenho um relacionamento recorrente com os fornecedores.
- Quais os prazos de entrega? Entrega imediata
- Como estou a pagar? Pagamento a prazo, 90 dias da data da factura.
- Que garantia tenho de bom fornecimento? Tenho experiência com estes fornecedores
- O que pretendo? Dilatar o prazo de pagamento, para 120 dias da data da factura.
- Utilizo o meu fornecedor para financiar a operação? O meu fornecedor financia-se com base no meu risco.

A empresa Y negociou com os fornecedores o pagamento através de remessa documentaria na modalidade de entrega dos documentos ao importador com base no aceite de uma Letra. Este procedimento permitiu dilatar o prazo de pagamento para 120 dias da data da factura, os seus fornecedores se assim o entenderem, podem antecipar a receita utilizando a figura do DSE.

Na perspectiva do fornecedor

- A quem estou a vender? Várias empresas de com dimensões variadas.
- Para onde estou a vender? O meu cliente está em Portugal.
- É um cliente regular? Tenho um relacionamento recorrente com os clientes
- Quais os prazos de entrega? Entregas imediatas
- Como vou receber? Recebo a 180 dias da factura.
- Que garantia tenho de bom pagamento? Tenho experiência com estes clientes.
- O que pretendo? Diminuir o prazo de recebimento para 120 dias da factura ou inferior.
- Utilizo o meu banco para financiar a operação? Quero automaizar esta operação
- Utilizo o meu cliente para financiar a operação? Não, o meu cliente financia-se com base no meu risco.

A Empresa Y negociou com os seus clientes uma linha de factoring que vai permitir a antecipação dos seus recebíveis. Desta forma pode controlar os recebimentos de acordo com as necessidades de tesouraria em qualquer momento.

Com a actuação junto de fornecedores e clientes utilizando soluções de SCF a empresa Y pode equilibrar o seu CCC mantendo uma relação de parceria com os seus fornecedores e clientes.

3.3 Ferramenta de decisão

A ferramenta de decisão foi elaborada com base numa definição clara do objectivo da empresa, quem o vai utilizar, e o resultado que se pretende atingir.

3.3.1 Contexto e finalidade da ferramenta

A ideia foi proporcionar às empresas uma ferramenta que auxilie a tomada de decisão relativamente à solução de SCF que melhor se adequa à sua realidade e ao negócio em causa. Por exemplo uma empresa que compra no mercado doméstico e tem interesse em dilatar o pagamento por forma a melhor adequar o seu ciclo de tesouraria poderá propor ao fornecedor o pagamento com recurso ao reverse factoring, possibilitando ao fornecedor o acesso aos fundos logo que a factura seja confirmada, ou seja a pronto pagamento. Outro exemplo, uma empresa exportadora que tenha de vender a prazo e necessite de financiamento para preparar essa exportação, pode solicitar ao banco um pré-financiamento e negociar com o importador uma carta de crédito que lhe dará a possibilidade de aceder aos fundos logo que exporte a mercadoria, utilizando Esta ferramenta

3.3.2 Estrutura da ferramenta

Por forma a possibilitar a tomada de decisão de uma forma intuitiva foi elaborada uma estrutura do tipo “arvore de decisão”. Nesta estrutura estão identificados, a envolvente da empresa, se está a analisar o negócio numa perspectiva de fornecedor ou de cliente, e qual o seu posicionamento relativamente à forma de recebimento/pagamento.

3.3.3 Envolvente

Por envolvente, neste contexto, deverá ser entendido o mercado onde a empresa está a negociar. A cadeia de abastecimento pode ter, e terá certamente na maioria dos casos,

empresas a comprar e a vender no mercado doméstico ou no mercado internacional, cada um com as suas especificidades. Assim sendo a primeira decisão a tomar na selecção da solução de SCF mais adequada será dependente do mercado onde está a negociar.

A envolvente foi classificada em três mercados designados de Mercado Doméstico, Mercado Europeu (UE) e Mercado Internacional. Esta classificação teve em consideração critérios objectivos que tem a ver com as especificidades de cada um dos mercados por questões de ordem legal e económica mas também pelo tipo de produtos e modalidades de financiamento existentes para cada um desses mercados.

3.3.4 Qual a perspectiva do negócio

O negócio tem características distintas consoante seja um fornecimento ou uma compra, mas também é relevante saber se é uma operação com carácter de continuidade ou se trata apenas de um negócio pontual. Mesmo numa óptica de SCM há fornecimentos que são pontuais ou realizados com intervalos muito alargados.

Por forma a enquadrar este tipo de condicionante, foi decidido classificar a perspectiva em quatro tipos de negócio:

- Fornecedor;
- Fornecedor recorrente;
- Cliente;
- Cliente recorrente.

3.3.5 Qual a solução de SCF a utilizar

Esta é a fase final do processo de tomada de decisão. Nesta fase são elencados os vários produtos ou serviços abaixo discriminados que constituem as soluções para SCF, já amplamente cobertas na revisão da literatura.

Produto	Características	Aplicação
Reverse factoring	A instituição financeira (<i>factor</i>) disponibiliza a possibilidade de financiamento aos vários fornecedores de um comprador específico, com base na qualidade e no conhecimento que detém desse comprador.	Financiamento dos fornecedores com base no risco do Comprador. É utilizado quando os devedores são empresas com boa capacidade financeira e bom risco de crédito, e quando existe uma relação recorrente entre fornecedor e cliente.
Pré financiamento	Regra geral são financiamentos “Bullet” – liquidação numa prestação final única e com a recepção dos fundos provenientes do pagamento da factura ou, em alternativa, este tipo de financiamento poderá ser liquidado com recurso a uma outra forma de financiamento, por exemplo reverse factoring, factoring ou outra	Financiam as necessidades de fundo de maneio do fornecedor para preparação e entrega da mercadoria (para exportação ou no mercado doméstico) encomendada pelo comprador. Podem ser utilizados quando o negócio é recorrente ou pontual.
Factoring	A instituição financeira (Factor) compra créditos de curto prazo (facturas), que uma empresa detém sobre os seus Clientes,	Financia o fornecedor com base na tomada dos créditos que este tem sobre os seus clientes. Implica uma gestão cuidada da

Produto	Características	Aplicação
	resultantes da venda de produtos ou serviços. O Factor faz a gestão e cobrança dos créditos cedidos, com ou sem assunção de risco e eventual antecipação de fundos.	carteira de devedores e utiliza-se, normalmente, quando há negócio recorrente.
Forfaiting	O forfaiting é uma modalidade de financiamento associada a transacções de Comércio Internacional que envolve o desconto de pagamentos futuros numa base sem recurso. .que actua sobre os recebíveis da empresa permitindo que o exportador antecipe receitas facilitando a venda com prazos mais alargados.	Financia o fornecedor com base numa variedade grande de recebíveis quer estes sejam relacionados com exportações ou puramente financeiros. Tem como objectivo a antecipação das receitas de exportação, pela compra, sem recurso, ao exportador, de letras ou Promissory Notes, representativas de uma obrigação de pagamento a prazo.
Desconto Comercial	É uma modalidade de financiamento utilizada para transacções realizadas no mercado doméstico. O desconto comercial ou desconto de Letra como é vulgarmente designado é uma forma de financiamento que actua sobre os recebíveis da empresa permitindo a antecipação de proveitos resultantes de transacções	Permite transformar vendas a crédito em recebimentos imediatos, ideal para Empresas com necessidades financeiras de tesouraria de curto prazo, cujos recebimentos futuros estejam titulados por Letras.

Produto	Características	Aplicação
	comerciais, vendas ou prestações de serviços, realizadas a crédito	
Cartas de Crédito	As cartas de crédito são produtos em que o banco emitente garante de forma irrevogável tanto o exportador como o importador desde que sejam cumpridos os termos e condições nela previstos. Esta garantia permite que quer exportador, quer importador consigam libertar liquidez, o importador através da negociação de prazos de pagamento mais dilatados. O exportador beneficia por ter acesso a financiamento em dois momentos: pré financiando a sua produção; e/ou após a concretização da exportação solicitando o desconto conseguindo acesso imediato a liquidez que de outra forma ficaria retida no cliente até à data de pagamento acordada.	As cartas de crédito são utilizadas quando um comprador (designado por importador) adquire mercadoria noutra país. O vendedor (ou exportador) pode solicitar ao importador que o pagamento seja efectuado por carta de crédito por forma a assegurar o pagamento das mercadorias.
Remessas documentárias	É um serviço bancário de cobrança de um conjunto de documentos (que, geralmente, transmitem a propriedade da mercadoria), executado em	A remessa documentária são utilizadas pelo exportador para garantir a propriedade da mercadoria até que o importador pague ou entregue um

Produto	Características	Aplicação
	<p>rigorosa conformidade com instruções recebidas.</p> <p>As remessas documentárias possibilitam o financiamento do fornecedor na medida em que poderão ser descontadas para adiantamento dos fundos</p>	<p>documento que titule a dívida em conformidade com as instruções de cobrança.</p> <p>A remessa documentária, não sendo por si só uma operação de financiamento, pode ser encarada como parte de uma solução de SCF na medida em que o exportador pode recorrer a uma operação de desconto dessa remessa documentária permitindo com isso um equilíbrio do seu PMR ao mesmo tempo que o importador beneficia de um PMP mais alargado. Esta operação de desconto é vulgarmente designada como desconto sobre o estrangeiro ou DSE.</p>
DSE	<p>O DSE é um financiamento associado a uma cobrança. É uma operação de crédito mediante a qual a instituição financeira financia o exportador pelo contravalor das exportações efectuadas.</p> <p>É uma modalidade de financiamento que actua sobre os recebíveis da empresa permitindo</p>	<p>O DSE é utilizado quando um exportador vende a prazo com recurso a uma remessa documentária e pretende antecipar essa receita recorrendo ao desconto. Na prática, o exportador vende a prazo e recebe a pronto.</p>

Produto	Características	Aplicação
	que o exportador antecipe receitas facilitando a venda com prazos mais alargados	
Abono	O Abono sobre o Estrangeiro existe quando o valor do crédito colocado à disposição do cliente não se baseia num jogo completo de documentos de exportação, seguindo estes directamente do Exportador para o Importador.	O abono permite que o exportador antecipe receitas facilitando a venda com prazos mais alargados. Este financiamento implica riscos superiores aos do DSE, pois o importador recebe directamente toda a documentação necessária para o levantamento da mercadoria não havendo qualquer intervenção ou controlo por parte da instituição financeira.

Tabela 5 – Produtos de SCF, características e aplicação (Filipe Félix)

Os produtos foram alocados a cada perspectiva de negócio anteriormente identificada de acordo com as suas características e considerando o objectivo principal do SCF que é contribuir para facilitar as transacções ao longo da cadeia de abastecimento com vista à obtenção de uma gestão eficiente da mesma e com isso atingir maior eficácia na libertação de fundo de manio para a empresa.

3.3.6 Ferramenta de decisão

Da resposta a cada uma das etapas anteriores sairá uma recomendação para uma solução de SCF que terá em linha de conta o negócio que a empresa está a realizar,

mas numa óptica de SCM, ou seja numa óptica de colaboração, também designada de win-win.

As soluções elencadas e cuja utilização foi sugerida são as que foram revistas nesta dissertação e são as mais utilizadas actualmente. Um roadmap é um instrumento de monitorização e decisão e deverá ser actualizado com regularidade, pelo que o trabalho aqui desenvolvido deverá ser encarado como a versão inicial de uma ferramenta a desenvolver cujo intuito é fornecer de uma forma simples e directa às empresas participantes na cadeia de abastecimento uma forma de identificar os produtos mais adequados para financiar as suas transacções.

Na figura 8 abaixo está representada a ferramenta de decisão desenvolvida. A tabela está elaborada de forma a facilitar a identificação dos diferentes produtos financeiros cujas características possibilitam o financiamento da cadeia de abastecimento de acordo com as três envolventes definidas assim como a perspectiva em que a empresa está a actuar.

Perspectiva do negócio		Envolvente		
		Mercado doméstico	Mercado Europeu (U.E.)	Mercado Internacional
Fornecedor	Desconto comercial	Carta de crédito; Remessa documentária; DSE; Abono	Carta de crédito; Remessa documentária; DSE; Abono	
Fornecedor recorrente	Factoring; Linha para desconto comercial	Factoring internacional; Remessa documentária; DSE; Abono	Factoring internacional; Carta de crédito; Remessa documentária; DSE; Abono	
Cliente	Pagamento com Letra	Carta de crédito; Remessa documentária	Carta de crédito; Remessa documentária	
Cliente recorrente	Reverse factoring;	Reverse factoring; remessa documentária	Reverse factoring; Carta de crédito; remessa documentária	

Figura 8 – Roadmap (Filipe Félix)

4 Conclusões

A investigação foi realizada com base em dois grandes objectivos. O primeiro foi proceder a uma revisão do estado da arte sobre SCF numa perspectiva qualitativa compilando informação sobre o tema e a sua aplicação na prática. O segundo foi a construção de um roadmap com a finalidade de funcionar como ferramenta de apoio às empresas no processo de selecção da estrutura de SCF a utilizar.

As empresas quando estão em actividade, independentemente do mercado, sector em que opera ou tamanho, têm fornecedores e clientes. Logo, são parte integrante de uma cadeia de abastecimento e podem, ou não, utilizar as sinergias inerentes à sua situação de participantes nessa cadeia. Pelo que ficou demonstrado ao longo da revisão da literatura podemos afirmar que o SCM não é mais do que uma tomada de consciência deste posicionamento e a sua utilização possibilita a maximização da eficiência no relacionamento entre os diversos participantes na cadeia de abastecimento tendo em vista o objectivo final de qualquer empresa, que é a criação de valor (Elgazzar, Leach, & Tipi, 2012). O SCF surge para facilitar e financiar as transacções que ocorrem ao longo da cadeia de abastecimento (Aberdeen Group, 2006), actuando nas componentes PMP, PMR e tempo médio de stock, por forma a melhorar o ciclo de conversão de caixa e com isso libertar mais fundo de manuseio para outras actividades da empresa como por exemplo, investimento de expansão para outros mercados ou novos negócios (Camerinelli, 2012).

A revisão da literatura realizada demonstrou de forma clara e inequívoca a resposta à questão central de investigação, ou seja, a utilização de SCF contribui para a optimização da tesouraria das empresas e fá-lo actuando no ciclo de conversão de caixa das empresas (Jones, et al., 2007). Ficou também sustentado que existe uma correspondência directa entre a performance da cadeia de abastecimento e a performance financeira da empresa (Elgazzar, Leach, & Tipi, 2012).

A resposta à primeira subquestão colocada no âmbito desta dissertação, em que medida a utilização de SCF agiliza a relação entre fornecedor e cliente, foi também claramente demonstrada pela literatura revista. O SCF tem como objectivo facilitar as transacções entre os participantes na cadeia de abastecimento garantindo financiamento e opções de pagamento negociadas por forma a melhorar a posição financeira de cada um (Aberdeen Group, 2006), através da optimização do fundo de maneio retido em processos da cadeia de abastecimento tendo como objectivo a melhoria da gestão da liquidez de todos os parceiros nessa cadeia de abastecimento (Camerinelli, 2012).

A resposta à segunda subquestão, qual o papel das instituições no processo de SCF, ficou também nitidamente demonstrada na revisão da literatura e na preparação do roadmap. As empresas têm necessidade de soluções de financiamento que acrescentem valor na cadeia de abastecimento, tanto a nível de produtos de crédito como de gestão do risco, nomeadamente ao nível do relacionamento entre fornecedores e clientes, quer estes se encontrem no mercado doméstico ou internacional (Jones, et al., 2007). As instituições financeiras funcionam como intermediários e têm um papel determinante na agilização de todo o fluxo financeiro dentro da cadeia de abastecimento disponibilizando soluções de financiamento com base no comprador ou no fornecedor ou na própria transacção como é caso das operações documentarias.

O segundo objectivo da investigação foi também alcançado. Dizia respeito à preparação de um roadmap para funcionar como apoio na decisão da selecção da solução de SCF mais adequada. Neste contexto foi compilado um conjunto de situações práticas onde se podem aplicar soluções de SCF. Esta compilação em conjunto com a revisão do estado da arte serviu de base ao desenho do roadmap que contempla o que as empresas participantes na cadeia de abastecimento necessitam e o que as instituições financeiras têm para oferecer.

Foi incluída no roadmap uma ferramenta de decisão desenvolvida com o objectivo de funcionar como uma tabela de consulta, do tipo “árvore de decisão” que permite de uma

forma intuitiva localizar o produto financeiro mais favorável para determinada operação, de compra ou de venda, na cadeia de abastecimento.

4.1 **Recomendação para pesquisa futura**

O âmbito da dissertação delimitou a investigação ao tema da optimização da tesouraria das empresas, do impacto que o SCF tem na relação comprador fornecedor e no papel das instituições financeiras. Foi elaborada uma compilação dos produtos financeiros mais utilizados para SCF e daqui resultou um roteiro para apoio às empresas. As questões e objectivos propostos foram claramente constatados e atingidos.

Um próximo passo, é o de investigar o impacto que as novas regras de Basileia III vão ter na forma como as instituições financeiras irão financiar estas operações. e consequentemente, qual será a oportunidade para novos produtos aparecerem na ribalta.

Um desses produtos é o Bank Payment Obligation (BPO), desenvolvido pela SWIFT - Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, que consiste numa ordem firme de pagamento emitida por um banco a pedido do seu cliente a favor de um beneficiário. Esse beneficiário em posse dessa ordem, tem a garantia de bom pagamento da mesma, prestada pelo banco. O BPO está a dar os primeiros passos e poderá vir a ser um produto de charneira para operações de comércio externo, por exemplo (SWIFT, 2012).

Bibliografia

Aberdeen Group. (2006). *Get ahead with supply chain finance: how to leverage new solutions for end to end financial improvment*.

Bryant, C., & Camerinelli, E. (2013). *Supply Chain Finance - European market guide*. Euro Banking Association (EBA).

Camerinelli, E. (2008). Supply Chain Finance. *Journal of Payments Strategy and Systems* , 3 (2).

Camerinelli, E. (2012 : 21-Agosto). *Supply Chain Finance preferred definition*. Retrieved 2012 : 21-Agosto from <http://finextra.com/community/fullblog.aspx?blogid=6868>

CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals. (2010).

Dyckman, B. (2011). Supply Chain Finance: Risk mitigation and revenue growth. *Journal of Payments Strategy and Systems* , 3.

Elgazzar, S. H., Leach, D. Z., & Tipi, N. S. (2012 : 1-Junho). *Linking supply chain processes' performance to a company's financial strategic objectives*. Retrieved 2013 from <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2012.05.043>

FCI - Factors Chain International. (n.d.). www.fci.com. Retrieved 2013 : 26-Junho

Forum Think Finance. (n.d.). *Think Finance*. Retrieved 2013 : 7-Outubro from ForumThink Finance: http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Fundo_de_maneyo#sthash.zNKG19Pt.dpuf

Fourslund, H. (2007). The impact of performance management on costumer's expected logistics performance. *International Journal of Operations and Production Management* , 27,901-918.

Gomm, M. L. (2010). Supply Chain Finance: Applying finance theory to supply chain management to enhance finance in supply chains. *International Journal of Logistics research and applications* (13:2), 133-142.

GOV.UK. (n.d.). *Letters of credit for importers and exporters*. Retrieved 2013 йил 10-outubro from www.gov.uk: <https://www.gov.uk/letters-of-credit-for-importers-and-exporters>

Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing Oxford.

Jones, S. (., Damascela, R. (., Driessche, K. (., Robinson, P. (., Taylor, L. (., Kirkland, M. (., et al. (2007 : setembro). Supply chain finance debate: Linking the supply chain. *DEBATES & debating: Supply Chain Management, Financial Services Industry, Working Capital*. (J. (., Large, Interviewer, & Euromoney, Editor) Euromoney.

Jones, S. (2008). Corporate payments: Opportunities for value added services to be offered alongside payment products. *Journal of Payments Strategy and Systems* , 2.

Klapper, L. (2006). *Export Financing for SMEs: The Role of Factoring*. Trade Note 29, The World Bank Group, International Trade Department.

Klapper, L. (2005). *The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises*. The World Bank, Development Research Group.

Martin, C. (2005). *Logistics and supply chain management creating value added networks* (3rd edition ed.). (P. Hall, Ed.) Financial Times.

Mckinsey. (2010). *Supply Chain Finance: From myth to reality*.

Miao, H., Changrui, R., Bing, S., Qinhu, W., & Jin, D. (2010). *Financial Supply Chain Management*.

Millennium bcp. (2013). *Cartas de crédito*. Retrieved 2013 : 9-Outubro from millenniumbcp.pt:
https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/cred_doc_importexport.aspx

Millennium bcp. (2013 : 9-Outubro). *Desconto Comercial*. Retrieved 2013 : 9-Outubro from millenniumbcp.pt:
http://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Pages/Desc_Comercial.aspx

Millennium bcp. (2013). *Desconto sobre o estrangeiro e abonos*. Retrieved 2013 : 9-Outubro from millenniumbcp.pt:
http://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/desc_estrangeiro_abonos.aspx

Pezza, S. (2011). *Supply Chain Finance: Gaining Control in the Face of uncertainty*. Aberdeen Group.

Pezza, S. (2011). *The Order to Cash Cycle: Enhancing performance with process automation*. Aberdeen Group.

SWIFT. (2012 : Outubro). www.swift.com/products/trade_services_utility. Retrieved 2012 : Outubro from Overview on Trade Services Utility: Helping banks meet the supply chain challenge.

The International Forfaiting Association, IFA. (n.d.). Retrieved 2013: 8-Outubro from International Forfaiting Association: <http://www.forfaiters.org/about>

Tyagi, A. (Março 2013). *Liquidity and Visibility Foundations for robust Supply Chain Finance*. Aberdeen Group.

Virgil, & Popa, V. (2013 : Fevereiro). The financial supply chain management: A new solution for supply chain resilience. *Valaha University of Targoviste* . Romania: Valaha University of Targoviste.

Wegner, C. (2011). *Linking the physical and financial supply chains: Internal and External Chain*. HSBC's Guide to cash, supply chain and treasury management, Hong Kong and Shanghai Banking Corporation.

Weisse, J. B. (2013). *How to better manage your financial supply chain*. Retrieved 2013 : 25-september from Q-Finance: <http://www.qfinance.com/cash-flow-management-best-practice/how-to-better-manage-your-financial-supply-chain?full>