CHECKLIST · TESOURARIA

Checklist dos riscos silenciosos da tesouraria

Os riscos que não aparecem no saldo do dia e como identificar cada um antes que faltem recursos.

TESOURARIA

ITENS
16 itens em 4 etapas

TEMPO
2 horas na primeira revisão, 30 minutos por mês depois

FREQUÊNCIA
Mensal (caixa e controles), trimestral (políticas e exposições)

01
Saldo positivo não é segurança

02
Caixa mínimo é política, não sobra

03
Quem cadastra não aprova

Como usar este checklist

A tesouraria pode estar com saldo positivo e, mesmo assim, carregar riscos que só aparecem no pior momento. Concentração, descasamento de prazos, câmbio, juros e controles frágeis crescem em silêncio. Use esta lista para dar nome, número e dono a cada um.

PARA QUEM

- Tesoureiros, gerentes financeiros, controllers e CFOs de empresas médias

LEGENDA

- Marque cada item ao concluir
- CRÍTICO não pode ficar para depois

RESPONSÁVEL

PERÍODO

REVISADO POR

01 Liquidez e caixa mínimo

Garanta fôlego antes de pensar em rendimento.

- [ ] 1.1 **Defina e formalize um caixa mínimo** CRÍTICO
  Como regra de bolso, 1 a 3 meses de saídas fixas: folha, impostos, aluguel e serviço da dívida. Abaixo dele, a diretoria precisa ser avisada.
- [ ] 1.2 **Projete o caixa das próximas 13 semanas e atualize toda semana**
  Compare previsto com realizado. Desvio grande e recorrente mostra que a projeção não serve para decidir.
- [ ] 1.3 **Meça quanto do faturamento é antecipado todo mês** CRÍTICO
  Percentual de recebíveis antecipados subindo mês a mês indica que a operação já não se financia sozinha e que o custo financeiro vai crescer.
- [ ] 1.4 **Mapeie as linhas de crédito disponíveis, seus vencimentos e covenants**
  Linha que vence junto com um pico de pagamento é risco. Acompanhe também a distância de cada índice para o limite contratual.
- [ ] 1.5 **Formalize uma política de aplicação e captação**
  Defina por escrito onde aplicar o excedente, com que prazo e risco, e que tipo de dívida captar. Sem política, o caixa rende pouco e a dívida sai cara.

02 Concentração e contraparte

Evite depender demais de um banco, cliente ou aplicação.

- [ ] 2.1 **Calcule a fatia do caixa e da dívida em cada banco**
  Uma instituição concentrando a maior parte dos recursos cria dependência em crédito, tarifas e operação. Distribua de acordo com uma política escrita.
- [ ] 2.2 **Avalie o risco de contraparte das aplicações**
  Olhe solidez da instituição, garantia e liquidez. A cobertura do FGC tem limite por titular e por instituição e não protege grandes saldos.

- [ ] 2.3 **Meça a concentração de clientes nas entradas de caixa**
  Se os cinco maiores clientes respondem por boa parte do recebimento, um atraso deles vira problema de caixa da empresa.

03 Prazos, câmbio e juros

Descubra o que muda o caixa sem ninguém decidir nada.

- [ ] 3.1 **Compare os prazos de recebimento, de pagamento e de vencimento da dívida**
  Dívida de curto prazo financiando investimento de longo prazo, ou clientes pagando em 90 dias e fornecedores cobrando em 30, é descasamento que consome caixa.

- [ ] 3.2 **Liste todas as exposições em moeda estrangeira**
  Importações, dívidas, contratos indexados e preços atrelados ao dólar. Revise o mapa todo mês e defina o que será protegido e com qual instrumento (NDF ou swap, por exemplo).

- [ ] 3.3 **Simule o impacto de alta de juros na dívida pós-fixada**
  Exemplo ilustrativo: R$ 10 milhões indexados ao CDI custam cerca de R$ 200 mil a mais por ano a cada 2 pontos percentuais de alta.

- [ ] 3.4 **Case a liquidez das aplicações com o calendário de saídas**
  O caixa mínimo deve ficar em aplicação com resgate imediato. Aplicação com carência é para o excedente.

04 Controles, fraudes e alçadas

Feche as portas por onde o dinheiro sai sem autorização.

- [ ] 4.1 **Separe quem cadastra fornecedores e contas de quem aprova pagamentos** CRÍTICO
  A mesma pessoa cadastrando e aprovando consegue desviar recursos sem deixar rastro aparente. Mantenha trilha de auditoria de cada alteração.

- [ ] 4.2 **Defina alçadas por valor com dupla aprovação no banco**
  Pagamentos acima do limite precisam de duas assinaturas no internet banking, não só no sistema interno.

- [ ] 4.3 **Confirme toda alteração de dados bancários por um canal independente**
  Ligue para o contato já cadastrado, nunca para o telefone do e-mail recebido. É assim que se evita o golpe do boleto e do e-mail falso.

- [ ] 4.4 **Revise acessos e tokens bancários a cada desligamento ou troca de função**
  Acesso esquecido de ex-funcionário é um risco silencioso clássico. Faça a revisão completa pelo menos a cada trimestre.

O erro mais caro

Confundir saldo positivo com tesouraria saudável. Uma empresa pode ter caixa hoje e quebrar no mês seguinte por um vencimento concentrado, uma linha não renovada ou um pagamento desviado. Risco de tesouraria se mede antes, não no dia em que falta dinheiro.

PRÓXIMO PASSO

Quer ir além? A aula de tesouraria mostra como montar a política de caixa mínimo, a projeção de 13 semanas e a matriz de alçadas.



Alysson Guimarães
@alyssonguimaraes

CEO e cofundador da LeverPro, plataforma de FP&A e gestão financeira corporativa. Engenheiro pela UFMG, pós-graduado em Controladoria e Finanças e MBA Executivo pelo Insper.

A LeverPro automatiza o fechamento, o orçamento e as análises do financeiro. Conheça em leverpro.com.br