

16º Prêmio Revelação em Finanças IBEF – SP

FIDC – Solução de R\$ 875MM para Redução da Alavancagem

BRF

São Paulo

2019

Participantes

Fabricia Taleb Saccab Ferrari, Coordenadora de Tesouraria. Formada em Administração de Empresas pelo Insper-SP e Pós-Graduada em Gestão de Negócios e Projetos pela FIA-USP. Atua a mais de cinco anos na BRF, atualmente a mais de dois anos em Tesouraria e nos três anos iniciais em FP&A. Anteriormente atuou no Grupo Libra na área de *Pricing* por dois anos.

Sumário

1	Sobre a BRF	4
2	Motivação do projeto.....	5
3	O que é FIDC e diferenciais BRF.....	6
3.1	Performance histórica da carteira BRF	9
3.2	Principais índices de monitoramento do fundo.....	12
4	Itens Fundamentais para o Sucesso do Projeto e Engajamento de Finanças	13
5	Resultados Obtidos.....	16
5.1	Indicadores Financeiros	16
5.2	Processos	19
6	Conclusão	22

1 Sobre a BRF

A BRF é uma das maiores empresas de alimento do mundo, com mais de 90 mil colaboradores e um extenso portfólio de produtos, em mais de 80 anos de história. Se originou da fusão entre Sadia e Perdigão em 2009 e hoje no Brasil, é a maior produtora de suíno, peru e frango e está presente em mais de 95% dos lares.

A BRF tem controle difuso e conta com altos requisitos de governança corporativa. Além da liderança no mercado brasileiro de alimentos, com marcas fortes e presença global, possui ampla rede de distribuição no Brasil e nos mercados internacionais. Devido à sua cadeia viva, produz produtos de baixo custo em crescente mercado global (tem uma cadeia viva e longa que agrega aproximadamente 12 mil produtores rurais). A localização geográfica das plantas no Brasil traz eficiência e diversidade para atender a todos os mercados, no Brasil e no mundo (tem presença em mais de 140 países e mais de 50 plantas).

Em 2018 o faturamento líquido da Companhia superou 34 Bilhões de reais através da venda de aproximadamente 5 milhões de toneladas de alimentos.

2 Motivação do projeto

Os anos de 2016 e 2017 apresentaram, pela primeira vez para a BRF, resultados líquidos negativos. A economia brasileira, em deterioração, também apresentou PIB negativo durante este período e os preços de proteína animal sofreram queda internacionalmente. Na BRF, a quebra da safra brasileira de milho, redução na participação no varejo brasileiro e fortalecimento da concorrência.

O ano de 2018 se mostrou também bastante desafiador para a Companhia, que enfrentou cenários adversos como o fechamento de mercados importantes, a greve dos caminhoneiros, a contínua pressão de custos internos e desdobramento da Operação Carne Fraca da Polícia Federal, iniciada em 2017, levando à sua segunda fase, em 2018, a Operação Trapaça.

As consequências geradas aos negócios foram perceptíveis, como queda no resultado operacional e nas margens, aumento do endividamento e estoques superiores aos desejáveis.

Em resposta a esses eventos a Companhia concedeu férias coletivas, adotou *layoff* e fechou linhas de abate, mas as medidas não foram suficientes para neutralizar todos os efeitos no negócio.

Em meio a todos esses eventos, a Companhia passou pela troca de dois CEOs entre 2017 e 2018, levando então à presidência da Companhia Pedro Parente em junho de 2018, que assumiu o cargo com a principal missão de reduzir as dívidas.

Diante deste cenário, excluindo a possibilidade de aumento de capital, a nova gestão passou a desenhar iniciativas que pudessem ser bastante eficientes para contribuir com a redução da alavancagem.

Foi neste momento que a área de Tesouraria da BRF ganhou um protagonismo para contribuir com o plano em 2018. A área estava estudando, desde meses antes, uma solução financeira chamada FIDC, que tinha o perfil ideal para a redução do endividamento e, portanto, para contribuir com o plano de reestruturação financeira da Companhia.

A partir deste momento em diante o FIDC passou a ser prioridade interna na Tesouraria e passou a ser incorporado oficialmente no plano para angariar R\$ 5 Bilhões dentro de 2018.

É importante destacar que, considerando a complexidade da iniciativa, o fato de ela já estar em estudo pela área financeira foi fator determinante para que ela pudesse ser incorporada no plano de forma definitiva, sendo assim o fator Planejamento um grande diferencial para o momento.

3 O que é FIDC e diferenciais BRF

FIDC significa Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios. É uma operação de securitização de recebíveis, na qual a Companhia cede seus Direitos Creditórios de forma recorrente, ou seja, os créditos que a BRF tem a receber de seus clientes, na forma de títulos que podem ser vendidos a terceiros, por meio de um processo de securitização.

Constituir um FIDC envolve uma série de *stakeholders*, como custodiante, administrador, gestor, investidor, cedente, consultoria, auditor e agência de rating.

O recurso financeiro aportado no Fundo é originado de investidores, que adquirem o direito creditório, pagando à BRF, antecipadamente, com um deságio pré-definido. Quando ocorre o pagamento dos clientes da BRF, os recursos dos clientes seguem direto para o Fundo por meio da estrutura criada.

Como a composição da carteira de recebíveis é de suma importância para a estrutura e sucesso do FIDC, foi elaborada uma criteriosa análise da operação do Brasil por tipo de cliente, volume mensal, prazo e forma de recebimento, histórico de inadimplência, entre outros fatores, sobre a qual classificamos em dois tipos:

- Alta concentração: composta por grandes redes de varejo do país, concentrada em menos de uma centena de clientes, com ticket médio e volume mensal elevado.
- Pulverizada: constituída por pequenos varejos e redes de médio porte do país, contendo aproximadamente 200 mil clientes ativos e um ticket médio mensal de dois mil reais.

Essa segunda carteira se tornou a mais apropriada para ser a base da estrutura do Fundo, uma vez que a pulverização é fator determinante para diluição do risco. Logo, vender essa carteira pulverizada de forma estruturada seria o caminho a ser perseguido para o FIDC BRF.

Além disso, dentro das iniciativas de Capital de Giro já existentes na Companhia, a área de Tesouraria já realizava antecipação de recebíveis trimestralmente das Grandes Redes, já que as instituições bancárias, unilateralmente, analisam o risco de cada Devedor de forma individual e aceitam fazer a antecipação. Portanto, além do fator da pulverização citado acima, a segunda carteira não era utilizada em operações de Capital de Giro, devido a sua granularidade e impossibilidade/dificuldade de análise individual de risco mediante à falta de dados públicos, na

maioria dos casos. Isso de fato só seria possível por meio de uma estrutura de securitização, com análise de risco de portfólio em detrimento de análise de risco individual por devedor.

Com uma grande carteira pulverizada, o primeiro desafio foi o levantamento e análise dos dados de cada cliente por um período histórico que comprovasse a performance das vendas. Definimos levantar o histórico pelo período de 05 anos, ação que só foi possível por meio do trabalho de um time multifuncional das áreas de Tesouraria, Tecnologia da Informação e Serviços Compartilhados. O resultado foi a comprovação de uma elevada dispersão de risco da carteira.

A BRF foi pioneira na forma como a estrutura de cotas foi estruturada. O fundo foi dividido em cotas seniores, mezanino A, mezanino B e júnior, sendo essa última subscrita e integralizada pela Companhia. Este fator foi desafiador, pois por um lado, trouxe atratividade ao investidor, uma vez que a Companhia também estaria entrando como investidora na estrutura, e por outro, trouxe complexidade para a discussão a respeito do “desreconhecimento” do fundo no balanço.

A relevante meta de diminuição do endividamento da Companhia, exigiu que a estruturação do fundo fosse off balance, ou seja, os compromissos da venda e antecipação de recebíveis não fossem considerados como dívida. Hoje no Brasil, a maioria dos FIDCs reconhecem a venda de créditos por meio de fundos como endividamento (on balance), por isso tivemos que procurar referências que nos suportassem nessa “inovação” de mercado. Para validar o conceito Off Balance, foram invocados conceitos e normas contábeis que tratam do tema, tais como Ofícios CVM e discussões a respeito do “desreconhecimento” de ativos financeiros previstos no CPC 38 (IAS39), pelo time de Tesouraria, Controladoria em discussão com auditores externos. “Desreconhecer” um ativo financeiro significa não o incluir no balanço patrimonial, neste caso específico, não o incluir na linha de endividamento no passivo financeiro do balanço patrimonial da BRF.

A avaliação dos critérios para o “desreconhecimento” é complexa e envolve análise quantitativa e qualitativa. Foi avaliado se a BRF manteve os riscos e benefícios dos recebíveis cedidos e se mantinha controle sobre os recebíveis. Através de estudo estatístico, utilizando dados históricos de cinco anos, fizemos simulações no modelo Monte Carlo gerando mais de mil cenários possíveis de perda da carteira. O estudo quantitativo evidenciou, por meio de probabilidade, qual seria a perda e variabilidade da perda. Então calculamos qual seria o percentual aceitável para a cota subordinada júnior, que pela hierarquia de cotas é a primeira que sofre os impactos negativos do fundo e foi subscrita pela BRF, de forma com que os riscos e benefícios fossem

significativamente transferidos. Por meio de cálculos conseguimos justificar que uma cota de 1,67% do Patrimônio Líquido do fundo subscrita pela Companhia transferia de forma significativa o valor total dos riscos e benefícios da carteira.

Quanto ao fator qualitativo controle, foram elencadas as atividades que mais poderiam influenciar o retorno e risco dos recebíveis para garantir que a Companhia não tivesse interferência sobre elas. Isso resultou em um contrato de prestação de serviços de cobrança para os créditos inadimplidos, exercido pela BRF, bem detalhado e bastante específico nas regras que a Companhia devia seguir, evitando arbitrariedade na decisão que poderia levar ao controle sobre os recebíveis. Adicionalmente o fato de não fornecer garantias para o fundo em caso de perdas, contribuiu para reforçar o não controle da Companhia sobre a performance dos recebíveis e a transferência de risco.

Além de recorrer à bibliografia existente sobre o tema, também foi realizado benchmark com outras empresas que já tem FIDCs no Brasil e constatado que não havia fundo tal similar ao da BRF no Brasil em termos de pulverização, prazo, comportamento de recebimento e diluição de risco.

Buscando atender a demanda da Companhia, o fundo foi arquitetado com prazo de vigência de 05 anos, não permitindo a saída dos investidores, bem como novos entrantes e atrelado a força das principais marcas pertencentes à Companhia (Sadia, Perdigão e Qualy), indicou a longevidade e confiança da BRF para com os investidores.

Com uma grande quantidade de clientes, a modalidade de pagamento para essa carteira escolhida pela BRF, se tornou fator chave para a construção do Fundo de forma automatizada. Mesmo comprovado que a maioria dos clientes efetuava os pagamentos via boleto bancário, um plano de ação entre as áreas de Tesouraria e Comercial foi conduzido para garantir que a totalidade dos recebimentos ocorressem de forma automatizada, via cobrança bancária.

As políticas internas de Crédito e Cobrança da Companhia também se apresentaram como fatores altamente relevantes para o baixo risco da carteira. O fato de que o cliente pode ser bloqueado para novas vendas após determinado prazo sem ter realizado o pagamento, a incidência da tabela de juros e multa de forma automática nos boletos bancários e o passo a passo da ação do time de cobrança em cada janela de atraso foram fatores extremamente importante para o fundo devido ao seu impacto no comportamento de pagamento dos recebíveis em questão.

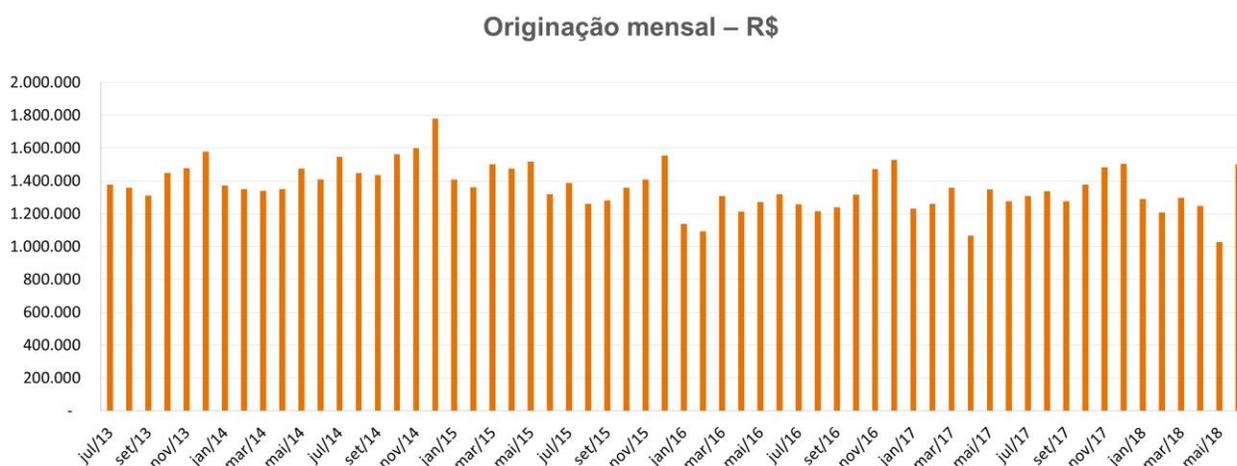
Após todas as etapas concluídas, foi evidenciado o comportamento da carteira, seu baixo risco, inadimplemento, gerando atratividade ao investidor a ser abordado.

A seguir a evidência dos indicadores da carteira do fundo bem como os índices de monitoramento criados durante a estruturação para garantir a manutenção da performance esperada.

3.1 Performance histórica da carteira BRF

- **Pulverização:** Média de R\$ 1,4 Bi faturado por mês por meio de aproximadamente 800 mil boletos, gerando um ticket médio em torno de R\$ 2 mil reais.

Gráfico 1 – Faturamento mensal da carteira elegível



Fonte: Estudo da carteira elaborado pela EY

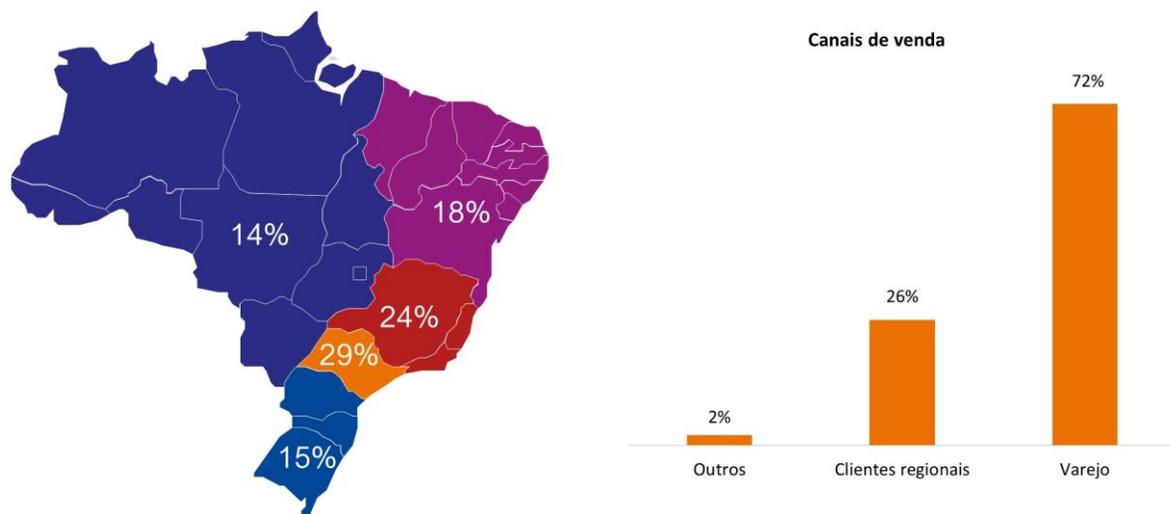
Gráfico 2 – Ticket médio dos títulos da carteira elegível



Fonte: Estudo da carteira elaborado pela EY

- **Distribuição geográfica e por canal:** Vendas por todo o Brasil concentradas principalmente no canal de vendas Varejo.

Gráfico 3 – Distribuição geográfica e por canal de venda da carteira elegível



Fonte: Estudo da carteira elaborado pela EY

- **Concentração por devedor:** O maior cliente representa menos de 2% da carteira elegível. Sob estes percentuais ainda são aplicados os critérios de elegibilidade do fundo que garantem a pulverização por meio do limite de concentração por devedor.

Gráfico 4 – Cem maiores clientes da carteira elegível



Fonte: Estudo da carteira elaborado pela EY

- **Prazo médio:** 22 dias. Faturas com prazo médio entre 1 e 50 dias representaram 98,23% do total faturado no período analisado.

Gráfico 5 – Prazo médio ponderado de vendas da carteira elegível

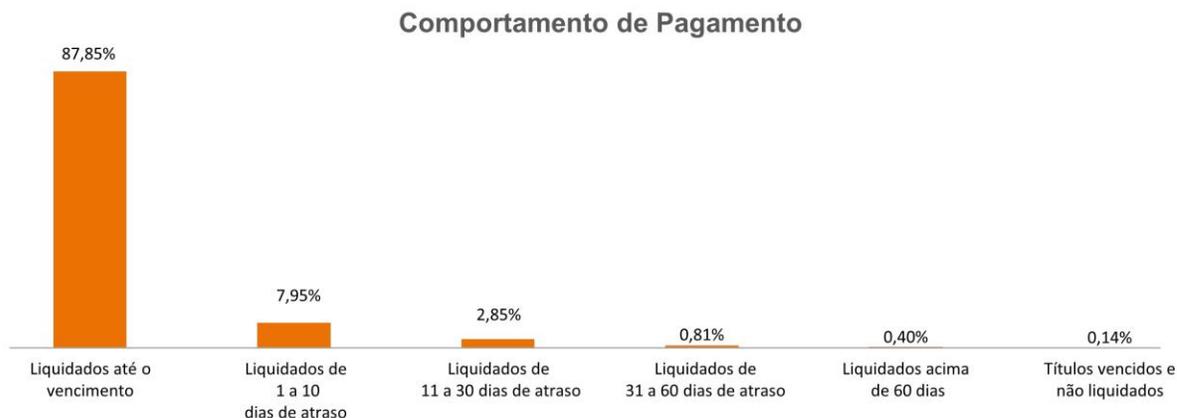


Fonte: Estudo da carteira elaborado pela EY

- **Comportamento de pagamento:** As faturas pagas até o vencimento representaram 87,85% do total dos títulos analisado.

As faturas pagas até o vencimento somadas com as faturas pagas com até 30 dias de atraso, totalizam 98,66%. Quando somadas com as faturas pagas com até 60 dias de atraso totalizam 99,46%.

Gráfico 6 – Comportamento de pagamento da carteira elegível



Fonte: Estudo da carteira elaborado pela EY

3.2 Principais índices de monitoramento do fundo

Os índices de monitoramento são acompanhamentos mensalmente pelo administrador do fundo e em caso de descumprimento de acordo com as regras do regulamento podem gerar a convocação de uma assembleia geral de cotistas para deliberar sobre o tema. Estes indicadores foram calculados de forma a garantir que o histórico da carteira seja mantido pelos cinco anos de vigência do fundo.

- Alocação Mínima de Investimento: 50% do Patrimônio Líquido do Fundo em Direitos Creditórios
- Índice de Pagamento Diretamente ao Cedente: 2,5% do Patrimônio Líquido do Fundo
- Índice de Resolução e Indenização: 4,50% do Patrimônio Líquido do Fundo
- Índice Máximo de Atraso em relação ao Patrimônio Líquido do Fundo: Entre 31 e 60 dias (1,73%); entre 61 e 90 dias (1,10%); entre 91 e 120 dias (0,84%); entre 121 e 180 dias (1,17%)
- Prazo Médio da Carteira: no máximo 28 dias
- Percentual de Inadimplência: 3,63% do Patrimônio Líquido do Fundo

4 Itens Fundamentais para o Sucesso do Projeto e Engajamento de Finanças

Durante o processo de estruturação do Fundo alguns pontos chave podem ser destacados:

4.1 Engajamento da alta liderança

A redução da alavancagem, um dos pilares do plano de desinvestimentos de R\$ 5 Bi anunciado pela BRF em meados de 2018, fez a alta liderança ser envolvida desde o início do projeto.

Dessa forma o nível de engajamento das equipes internas da Companhia e o senso de prioridade foram extremamente relevantes desde o início para o cumprimento do cronograma de cada etapa e implementação do FIDC BRF em menos de seis meses. Em outras palavras, o alinhamento da alta liderança, gestores e *sponsors* do projeto fez com que os pedidos de Finanças fossem compreendidos como relevantes e dentro estratégia global da Companhia.

4.2 *Kick off* do projeto liderado por Finanças

Todas as áreas chave foram convocadas desde o início, apresentando o propósito, metodologia a ser aplicada, cronograma e entregas necessárias. A consequência do planejamento e organização de cada equipe multifuncional foi um diferencial, detectando, antevendo e corrigindo os pontos críticos que foram surgindo.

4.3 Conexão estimulada por Finanças criada entre o time funcional atuante no projeto e senso de responsabilidade das pessoas envolvidas

Executar um projeto em uma empresa global como a BRF (~90 mil funcionários) e com escritórios em diferentes localidades (pessoas chave do projeto envolvidas em São Paulo, Itajaí e Curitiba) certamente envolveu um desafio de comunicação importante, que logo foi superado pelo canal criado entre as pessoas, com uma comunicação aberta e direta.

4.4 Elevado nível de criteriosidade na elaboração da documentação e elaboração de benchmarks

A elaboração de benchmarks de projetos similares (apesar de não serem replicáveis), antes do início do projeto, foi de suma importância para o embasamento e detalhamento das documentações a ser elaboradas para o FIDC BRF.

Essa diligência foi necessária, pois o processo envolvia a Instrução Normativa CVM 476. Apesar de suas obrigações serem menores que uma oferta pública Instrução Normativa CVM 400, ainda envolve uma série de exigências e sofisticação para acesso ao mercado de capitais em termos de processo, agentes contratados e documentação entregue.

4.5 Assessores com experiência

A Companhia contou com um time de assessores capacitado e experiente no assunto. Bancos brasileiros com grande experiência no mercado de capitais foram os coordenadores da operação.

4.6 Esforço de Finanças para que o *Roadshow* com Investidores tivesse elevada transparência e fosse assertivo na mensagem que precisava ser transmitida

O Plano inicial era de captar R\$ 750MM, sendo ofertado para no máximo de 75 investidores com adesão de até 50 entrantes, através de oferta pública com esforços restritos, Instrução CVM 476.

Para demonstração/exposição do plano foi realizado o processo de Roadshow, para os principais investidores, nos principais centros do Brasil: São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Brasília.

4.7 PMO rigoroso e controle semanal de cronograma com plano de ação

O cronograma foi construído com base nas entregas necessárias pelos diversos times envolvidos, e seu acompanhamento semanal foi fundamental para a conclusão do FIDC dentro de

2018. Caso uma das sub entregas começasse a atrasar era possível acelerar o ritmo com o time multifuncional envolvido e garantir sua realização.

5 Resultados Obtidos

Uma vez concluído o projeto no final de dezembro de 2018, foi iniciada a constituição do Fundo com R\$ 875MM aportados. Diversos indicadores financeiros e processos foram impactados pela constituição do FIDC BRF conforme será descrito a seguir.

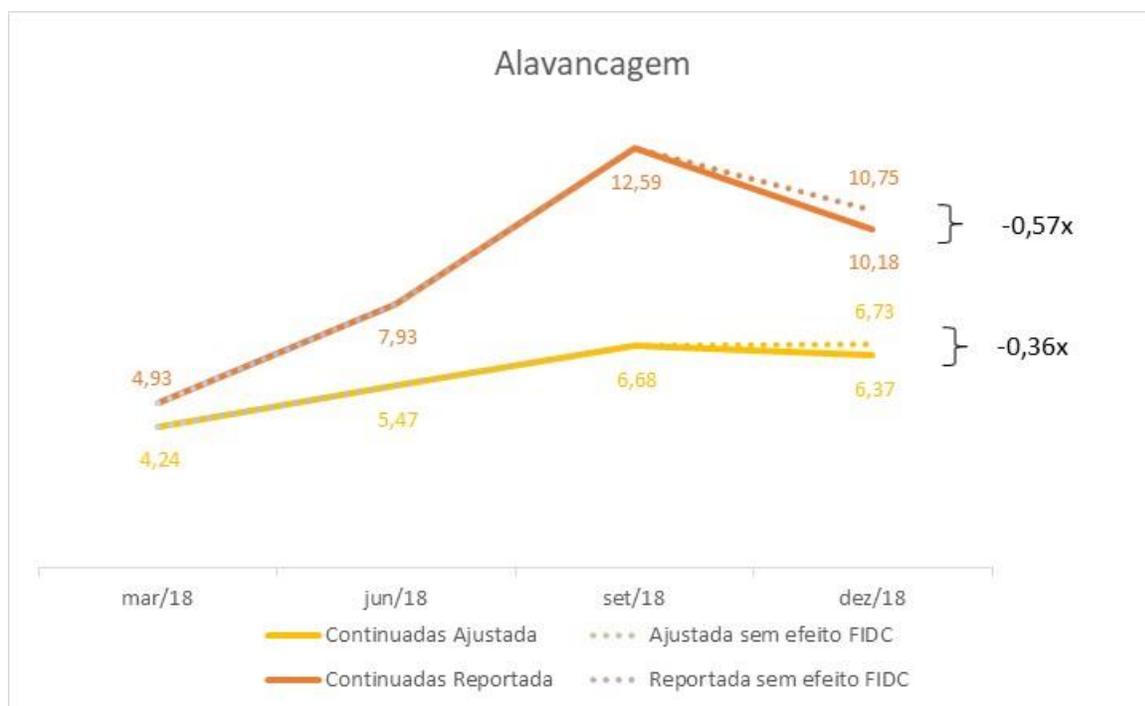
5.1 Indicadores Financeiros

- Alavancagem

Redução da alavancagem, por meio da geração de caixa. Inicialmente, o Fundo teria R\$ 750MM, mas devido à demanda obtida de investimentos durante a estruturação e processo de *bookbuilding*, foi emitido com R\$ 875MM (+17%).

Conforme gráfico abaixo, é possível observar o histórico de alavancagem crescente na Companhia desde o início de 2018, de forma acentuada. Após a implantação do FIDC, em dezembro/2018, houve redução da alavancagem em aproximadamente **0,60 vezes**.

Gráfico 7 – Alavancagem



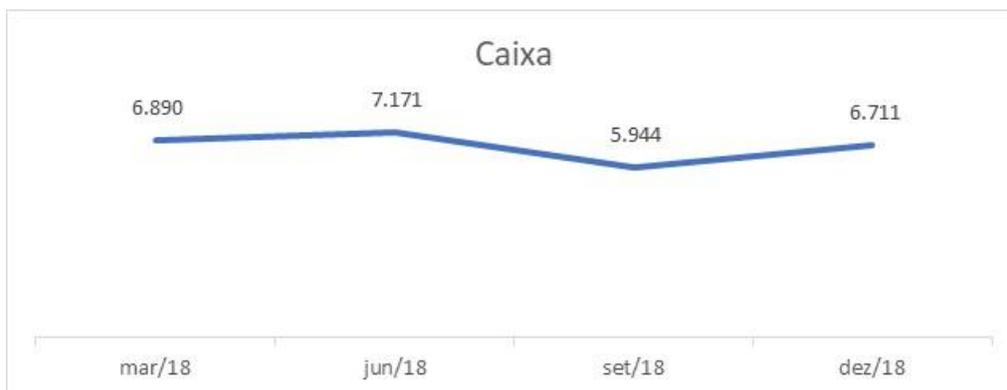
Fonte: Dados BRF Empresas Continuadas¹

¹Operações Continuadas: Base 2018 ajustada para comparação com 2019 após a venda dos ativos anunciados pela Companhia

Ajustada: Sem efeitos não recorrentes.

- Caixa: Aumento do caixa em dezembro de 2018 em **R\$ 875MM** em função do FIDC.

Gráfico 8 – Caixa (R\$ 000)



Fonte: Dados BRF Operações Continuadas¹

¹Operações Continuadas: Base 2018 ajustada para comparação com 2019 após a venda dos ativos anunciados pela Companhia

- Dívida Líquida: Redução da dívida líquida em dezembro de 2018 em **R\$ 875MM** em função do FIDC.

Gráfico 9 – Dívida Líquida (R\$ 000)



Fonte: Dados BRF Operações Continuadas¹

¹Operações Continuadas: Base 2018 ajustada para comparação com 2019 após a venda dos ativos anunciados pela Companhia

- DSO¹ (Usando saldos patrimoniais, calcula quantos dias a companhia leva para receber o caixa das vendas feitas a clientes terceiros)

Redução do indicador de giro do contas a receber, tendo em vista que dois terços do faturamento do Brasil da Companhia é carteira elegível para o Fundo. O ganho do FIDC foi a redução o giro do contas a receber em **8 dias**, média mantida nos meses posteriores. Cada dia de melhoria do DSO da Companhia traz um ganho de aproximadamente R\$ 100 MM (Cem milhões de reais) ao caixa.

Gráfico 10 – DSO



Fonte: Dados BRF Operações Continuadas¹

¹Operações Continuadas: Base 2018 ajustada para comparação com 2019 após a venda dos ativos anunciados pela Companhia

¹ Fórmula: $\frac{360 * CAR_i}{ROL_{tmi} i}$

5.2 Processos

- Integração das áreas e *Know How* adquirido sobre a carteira do Brasil

Houve ganho significativo na integração entre as áreas chave envolvidas no projeto, nas diferentes localidades, como a aproximação durante o projeto, visando a elaboração da documentação e revisão dos processos da Companhia para adequação ao FIDC BRF. As principais áreas envolvidas com a Tesouraria (Base São Paulo) foram o Centro de Serviços Compartilhados (Base Itajaí), TI (Base Curitiba), Jurídico (Base São Paulo), *Compliance* (Base São Paulo) e Controladoria (Base São Paulo).

Com certeza trouxe muito aprendizado a todos e melhorou muito o nível de conhecimento das áreas sobre a carteira de recebíveis do Brasil. Destaque para os dados de performance de faturamento, comportamento do pagamento, índice de inadimplência, PDD, performance de preços e acordos comerciais.

- Acesso a um new pocket de recursos e diversificação de credores

O FIDC BRF levou a Companhia a se aproximar novamente do mercado de capitais no Brasil, antes acessado pela BRF apenas para as operações de CRA (Certificados de Recebíveis do Agronegócio). Isso trouxe uma troca importante entre a Companhia e os investidores, identificando oportunidades de mercado e alternativas de *funding* para a BRF ainda maiores do que inicialmente esperado, o que levaria depois à emissão da Debenture BRF, além do próprio volume do FIDC BRF, que veio acima do mínimo no processo de *bookbuilding*.

- Automatizações de processos e sistemas

É evidente que para rodar um Fundo com a pulverização que o FIDC BRF tem, isso só seria possível com um nível de automatização elevado, o que nos levou a automatizar processos no SAP e garantir o nível de confiabilidade necessário para rodar o Fundo e para o completo domínio do comportamento dos recebíveis BRF.

Obtivemos melhora no processamento das liquidações dos clientes, com redução de quebra na troca dos arquivos de cobrança, aumento no decurso do prazo do boleto para até 360 dias, podendo ser reimpresso via web ou via 0800 BRF pelos clientes, padronização na geração de boletos por devedor, reduzindo assim o número de erros no registro do boleto, melhoria de filtros de sistema por perfil de cliente levando a uma melhor gestão da equipe de cobrança, redução no número de exceções de pagamentos por depósito bancário, uma vez sendo o boleto a única modalidade aceita no fundo e melhoria de relatórios gerenciais em BI para previsibilidade dos recebimentos da carteira FIDC e não FIDC.

- Implantação SOX

Implantamos processo de controle mensal dos indicadores do Fundo considerando que a sua manutenção pelos cinco anos é relevante para a Companhia e para os investidores. Por ter sido implantada como norma SOX também é acompanhada pelo time de controles internos e auditoria o que nos permite estar sempre monitorando os indicadores com área externa de apoio com imparcialidade e rigor.

- Padronização de pagamentos via boleto bancário e melhoria na conciliação bancária

Como a carteira elegível ao Fundo é aquela que é paga via boleto bancário, Finanças fez um trabalho de identificar quais os clientes que pagavam em exceção, em alguns casos, via crédito em conta e que seriam elegíveis ao Fundo, sendo necessário adaptar o meio de pagamento. Para eles foi feito um processo de acompanhamento e correção. Primeiramente enviamos uma carta a estes clientes informando que a totalidade dos pagamentos deviam ser feitos via boleto bancário. Também incluímos em todos os boletos a seguinte notificação: “Título será cedido ao FIDC Clientes BRF. Pagar somente via este boleto”.

Essas ações ajudaram o time de Cobrança a ter maior efetividade em suas atividades reforçando a regra já anunciada, o que ajudou a constituir a carteira elegível do fundo e trouxe melhorias ao processo de conciliação bancária.

- Padronização da Política de Cobrança e Internalização da Cobrança Terceirizada

De forma a adequar a estrutura para eliminação de riscos de terceiros e otimizar a estrutura, decidimos internalizar a Cobrança Terceirizada antes existente para títulos vencidos a mais de sessenta dias.

Foi uma mudança importante de processo liderada por Finanças e para isso constituímos uma equipe interna segregada que fizesse o mesmo papel da instituição terceira, atuando de forma independente do resto da cobrança. Foi muito importante constituir um modelo inovador que não alterasse a performance histórica de recuperação de títulos e para isso aprovamos novas vagas com o custo que antes era utilizado para pagar os terceiros.

- Contabilização dos títulos

Em conjunto com a área de Tecnologia da Informação (TI) e o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) garantimos que todos os títulos cedidos ao Fundo fossem corretamente contabilizados no SAP de forma automática durante a madrugada.

6 Conclusão

Em momento crítico que se passava a BRF, a área de Tesouraria trouxe uma iniciativa em estudo que foi analisada e aprovada pelo CEO e Conselho de Administração e então foi implantada com sucesso em prazo desafiador. Um dos fatores de destaque foi o planejamento e liderança. Isso fica como aprendizado para quaisquer ações que a área de Tesouraria virá a fazer, o planejamento e liderança como fator fundamental para o sucesso da entrega.

Ao sonhar grande conseguimos superar desafios cada vez maiores, para uma estrutura, que não era trivial, para uma empresa que nunca tinha a construído antes. O suporte em metodologias, referências e benchmarks foi fundamental, mas acima de tudo, adequar todos os aspectos necessários de uma estrutura complexa para a realidade específica da Companhia, foi a sensibilidade necessária para fazer a transformação ocorrer.

A implantação do FIDC reduziu a alavancagem da Companhia em aproximadamente 0,60 vezes, reduziu o Giro do Contas a Receber em aproximadamente 8 dias e aumentou o caixa/reduziu a dívida líquida em R\$ 875MM. Além de melhorar os indicadores financeiros da Companhia, trouxe diversas melhorias de processo que se perpetuarão.

Abrimos a porta com investidores brasileiros e montamos uma estrutura que poderá servir de benchmark para futuras emissões de outras empresas, deixando assim um legado para o mercado de capitais brasileiro.

O projeto foi uma vitória para todos os envolvidos diretamente e só foi possível com o esforço de todos e compromisso da organização, onde a transformação ocorreu. Internamente também deixou um legado de união ainda maior de áreas vitais da Companhia, trazendo sinergias para o negócio e principalmente para a área financeira e demais áreas de apoio participantes do projeto.