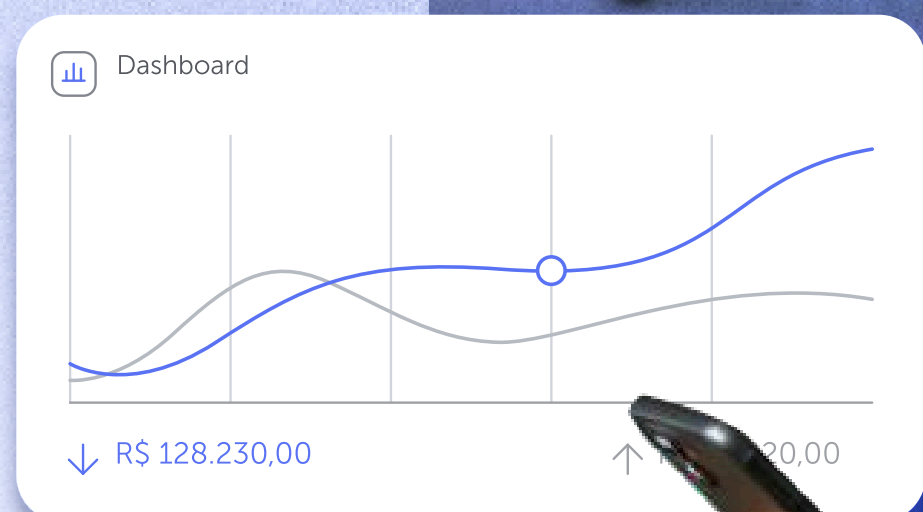




GUIA ESTRATÉGICO

Conciliação Financeira

Como nascem as divergências, quanto elas custam e por que a qualidade do dado na origem determina o resultado da conferência

Para CFOs, Diretores Financeiros e Heads de Operação



Uma venda de R\$ 100 com taxa contratada de 1,89% aparece no extrato do adquirente com taxa aplicada de 2,03%.

Catorze centavos de diferença que não disparam alerta, não aparecem em relatório gerencial e não entram em pauta de reunião. Multiplicados por 400 mil transações no ano, viram **R\$ 56 mil que saíram da operação sem que ninguém tenha decidido gastá-los.**

A iugu é uma empresa brasileira de tecnologia financeira com mais de 14 anos de mercado.

Este guia foi escrito para CFOs, CEOs e heads financeiros e de operação que respondem pelo resultado consolidado da empresa — e querem reposicionar a conciliação financeira dentro da arquitetura corporativa que sustenta o crescimento sustentável.

"Esse é o formato mais comum da perda financeira em empresas que operam com volume relevante. Ela chega como resíduo diluído em milhares de linhas que, individualmente, não justificam uma conferência, e por isso permanece invisível dentro dos indicadores tradicionais de gestão financeira."

Sumário

01	Por que os números se separam?	Divergência de valor · de prazo · de status · de identidade · O que têm em comum
02	O custo silencioso das perdas não detectadas	Volume transacional · Limite da planilha · As cinco fontes · Fechar devagar · Os R\$ 0,14
03	Os quatro estágios de maturidade da conciliação	Retrospectiva · Periódica · Contínua · Registro completo em tempo real
04	A conciliação executada dentro do fluxo	Identificador único · O ecossistema iugu · Integrações e relatórios

Por que os números se separam?



Conciliação financeira é o cruzamento entre o que a empresa tem a receber e o que foi efetivamente liquidado em conta. A divergência aparece quando nenhuma das regras previstas — taxas, prazos, parcelas — explica a diferença encontrada.

O termo costuma ser tratado como um bloco único no mundo executivo, mas divergência não é um fenômeno só. São quatro discussões distintas, cada uma com origem própria e forma própria de escapar da conferência. Confundi-las é uma das razões pelas quais empresas conciliam com disciplina operacional e, ainda assim, perdem margem sem identificar a causa.

Divergência de valor

O valor esperado e o valor liquidado não coincidem. Taxa aplicada acima da contratada, desconto de antecipação fora do que foi negociado, estorno parcial que não retorna ao registro de origem, tarifa que aparece sem contrapartida contratual.

É a divergência mais fácil de descrever e a mais difícil de detectar. Nenhuma linha isolada parece errada o bastante para virar investigação, e a soma só aparece quando alguém compara contrato e extrato, transação por transação, ao longo de todo o volume anual. Em operações com cartão, essa checagem tem nome próprio: a conciliação de cartão confronta a venda registrada, a taxa contratada e o valor efetivamente creditado pelo adquirente.

Divergência de prazo

O valor recebido está correto, mas a data em que a transação liquidou diverge da data contratada. Um recebível previsto para D+30 que liquida em D+32. Um repasse programado para o dia 5 que cai no dia 8.

Do ponto de vista contábil, nada some do balanço. O que se perde é a previsibilidade da operação. A projeção de caixa erra, a decisão de investimento se apoia em números que não se confirmaram na data esperada e o financeiro passa a trabalhar com margem de segurança maior do que precisaria.

Divergência de status

O sistema de gestão registra um estado da transação e o extrato bancário registra outro. Boleto baixado sem crédito correspondente. Fatura marcada como paga por aproximação de valor, quando o pagamento pertencia a outra cobrança. Cancelamento processado em um sistema e não replicado no outro.

Um cliente inadimplente que consta como adimplente segue consumindo o serviço sem que a cobrança seja acionada. Um cliente que já pagou continua marcado como devedor e recebe régua de cobrança indevida, com desgaste na relação comercial. Cada sistema, isoladamente, mantém coerência nos próprios registros. A inconsistência só se manifesta quando os sistemas são confrontados entre si.

Divergência de identidade

O dinheiro entrou na conta da empresa e o sistema não consegue vincular esse crédito à cobrança que o originou. Transferência sem identificador consistente, pagamento parcial de fatura, cliente que quita duas cobranças em um valor único, repasses de subconta sem vínculo com a transação original.

Em operações com múltiplos recebedores, o efeito se amplifica. Cada participante não identificado gera um saldo em suspenso, e o volume desses saldos tende a migrar de exceção pontual para rotina de fechamento.

O que essas quatro divergências têm em comum?

A resposta está fora do plano contábil. Nenhuma das quatro nasce de erro de cálculo, e todas têm a mesma origem estrutural: dois registros da mesma transação, mantidos em sistemas diferentes, sob regras de atualização que não conversam entre si.

Enquanto a operação é pequena, uma pessoa concilia mentalmente os dois lados no fim do dia. A partir de certo volume, essa pessoa se torna um processo. O processo se materializa em planilha, e ela assume, sem que ninguém tenha decidido, o papel de ponto único de falha da área financeira.

"Divergência não é problema de cálculo. É a distância entre dois registros verdadeiros da mesma transação."

— Guia Estratégico iugu

O custo silencioso das perdas não detectadas



O crescimento do volume transacional

O Brasil movimentou R\$ 4,5 trilhões em cartões em 2025, alta de 10,1% sobre 2024, distribuídos em 48,1 bilhões de transações. Só o crédito respondeu por R\$ 3,1 trilhões, com crescimento de 14,5%. No mesmo ano, o Pix registrou R\$ 35,4 trilhões e 79,8 bilhões de transações — avanço de 33,6% em valor.

Uma operação que há cinco anos conciliava boleto e cartão hoje concilia Pix, boleto, cartão em várias bandeiras, carnê, repasses a parceiros e estornos, cada um com regras e prazos próprios de liquidação. **A quantidade de linhas a conferir cresceu, enquanto a estrutura de conferência permaneceu praticamente igual.**

O limite da planilha como sistema de registro

Um levantamento da Ledge com 100 profissionais de finanças mostrou que **94% das equipes ainda usam Excel nas atividades de fechamento**, e 50% delas apontam a planilha como razão direta da lentidão do processo. A conciliação de caixa aparece como a atividade mais demorada, consumindo de 20 a 50 horas por mês.

A revisão de Raymond Panko, da Universidade do Havaí, reuniu auditorias de 88 planilhas operacionais: **94% continham ao menos um erro, com taxa média de erro por célula em torno de 5%.**

Aplique 5% de erro a um controle que decide quanto a empresa recebeu de cada adquirente ao longo do mês, e o resultado deixa de ser um detalhe operacional para se tornar uma variável relevante no fechamento do resultado.

As cinco fontes que a conciliação precisa reconciliar

Cada área financeira em operação de porte trabalha com pelo menos cinco fontes de dado financeiro, cada uma com sua fonte de verdade e seus pontos típicos de divergência.

Sistema	Fonte	O que costuma divergir
Sistema de vendas ou ERP	Pedido registrado	Valor bruto, cliente e status
Plataforma de cobrança	Fatura emitida	Meio de pagamento e parcelamento
Adquirente	Extrato de liquidação	Taxa aplicada e data de crédito
Banco	Extrato de conta	Valor líquido efetivo e tarifas
Contabilidade	Lançamento contábil	Competência e classificação

Crédito: faz sentido quando a empresa precisa financiar uma decisão de longo prazo que ainda não gera receita, como aquisição, planta industrial, expansão geográfica que demanda 24 meses para maturar. A natureza do investimento exige horizonte longo e amortização planejada.

O custo de fechar devagar

Segundo benchmark da APQC, a mediana para concluir o fechamento mensal é de **6,4 dias corridos**. O quartil superior fecha em até 4,8 dias, e o quartil inferior leva 10 dias ou mais. A distância entre 4,8 e 10 dias representa uma defasagem no calendário decisório: enquanto uma operação que fecha em 5 dias discute o mês anterior na primeira semana, uma que fecha em 10 discute quando o corrente já passou da metade.

"A perda invisível é a que ninguém do time financeiro consegue investigar dentro da rotina do fechamento."

R\$ 0,14 por transação.

R\$ 56 mil por ano, em 400 mil transações de R\$ 100 com 0,14 p.p. de taxa acima do contratado.

Os quatro estágios de maturidade da conciliação



A conciliação não opera apenas entre "feita" e "não feita". Empresas se distribuem em quatro estágios de maturidade, e cada um resolve o problema anterior enquanto revela o novo teto para o próximo salto.

1 Conciliação retrospectiva

A conferência acontece depois do fechamento, quando alguém percebe que o saldo do período não bate com o esperado. É trabalho de investigação, não rotina programada de controle.

2 Conciliação periódica por planilha

Existe um dia específico do mês reservado para conciliar. Os extratos são baixados, cruzados em planilha e as diferenças encontradas viram uma lista de pendências para tratamento posterior. O processo funciona, mas depende integralmente de pessoas específicas e cresce em esforço na mesma proporção do volume transacional.

3 Conciliação contínua

A conferência acontece à medida que as transações liquidam, sem depender de fechamento em lote no fim do período. As divergências aparecem como exceções sinalizadas automaticamente, sem exigir busca ativa do time financeiro. O dado se torna confiável e atual, mas ainda opera principalmente como base de correção.

4 Conciliação com registro completo e consulta em tempo real

No estágio de maturidade máxima, cada movimento financeiro tem registro completo de:

- Origem
- Destino
- Valores bruto e líquido
- Taxa aplicada
- Regra de repasse utilizada

A conciliação se torna uma trilha consultável em tempo real.

Os três primeiros modelos operam na ponta, atendendo à operação corrente da empresa, com flexibilidade transacional e velocidade. O FIDC opera na retaguarda, como estrutura de funding que sustenta operações em escala com previsibilidade de custo.

Em due diligence, auditoria ou questionamento fiscal, a pergunta relevante é se a empresa consegue demonstrar, por transação individual, o caminho completo entre a venda e o crédito em conta.

Empresas no estágio 4 respondem esse questionamento em horas. As demais precisam reconstruir o histórico.

O que faz uma empresa mudar de nível?

A passagem entre os estágios depende de reduzir a quantidade de fronteiras que o dado financeiro precisa atravessar entre a origem da transação e o lançamento contábil final.

Cada sistema adicional entre a venda e o registro contábil introduz um formato próprio, um horário de atualização e uma regra de correspondência. Por isso, a integração financeira de sistemas costuma entregar ganho maior do que o reforço do time de conferência — e a automação resolve a origem estrutural do problema com ganho de escala mais consistente do que a contratação de novos analistas.

A conciliação executada dentro do fluxo



A integração de sistemas e a automação operam com força máxima quando a conciliação acontece dentro do fluxo, não depois dele.

Na conciliação executada depois do fato, a empresa recebe o valor em um lugar, registra em outro e compara em um terceiro. Cada fronteira entre esses sistemas exige encontrar, nos relatórios de liquidação dos provedores, a transação que equivale ao pedido registrado no ERP. Quando o identificador não é o mesmo nos dois lados, essa correspondência vira aproximação — e aproximação é a origem das divergências de status e de identidade.

Conciliar dentro significa que a cobrança, o recebimento, a divisão de valores e o registro acontecem no mesmo ambiente, com o mesmo identificador desde a emissão da fatura. O identificador único remove a etapa manual de busca por correspondência entre sistemas, e o que resta conciliar são as diferenças previstas em contrato com regras conhecidas: MDR, tarifas e prazo de liquidação.

Como o ecossistema iugu opera essa consistência?

Cada solução do ecossistema iugu contribui com uma camada específica da consistência do dado financeiro.

iugu Cobrança

Opera Pix, boleto e cartão dentro da mesma fatura, o que faz com que o valor recebido já chegue vinculado à cobrança que o originou. Reduz a divergência de identidade ainda na origem da transação.

iugu Recorrência

Executa a gestão de assinaturas com ciclos configuráveis, cálculo pró-rata e régua de cobrança. Para negócios com receita contínua, reduz a divergência de prazo, porque a data esperada e a data efetiva nascem da mesma regra pré-configurada.

iugu Split

Aplica a divisão entre múltiplos recebedores por conta, por fatura, por produto ou por meio de pagamento, com a regra de repasse embarcada na transação. Cada repasse guarda origem, destino e critério aplicado.

iugu BaaS

Habilita empresas a oferecerem serviços financeiros aos próprios clientes, com gestão de pagamentos, transferências e saques. O valor movimentado circula sem sair do ambiente em que já está registrado, mantendo a rastreabilidade completa.

Caminhos de acesso ao dado estruturado

A iugu disponibiliza dois caminhos de acesso ao dado estruturado, que atendem a maturidades técnicas diferentes dentro da operação:

Integração via API

Mais de 20 rotas que integram o dado diretamente no ERP ou no sistema de conciliação próprio, permitindo personalizar a automação conforme cada perfil.

Relatórios estruturados

O painel disponibiliza 24 relatórios robustos, com filtros e exportáveis, prontos para alimentar o sistema de conciliação da empresa.

A conciliação deixa de ser o esforço de comparar sistemas diferentes.
Ela se torna a leitura de um único registro que já carrega a resposta.



Três decisões para o próximo fechamento

As três decisões abaixo não exigem projeto de transformação organizacional. Elas cabem dentro do ciclo do próximo fechamento contábil e entregam ao CFO três leituras diretas sobre como a operação está perdendo controle sobre o próprio resultado.

DECISÃO 01

Escolher uma divergência e medi-la

Selecione apenas a divergência de valor como ponto de partida. Compare, em um mês fechado, a taxa contratada com a taxa efetivamente aplicada em cada transação. Se a diferença apurada for zero, a suspeita se encerra com um dado concreto. Se houver diferença, a empresa tem o valor anualizado antes de discutir qualquer investimento em processo ou tecnologia.

DECISÃO 02

Mapear as fronteiras que o dado atravessa

Liste quantas vezes um mesmo pagamento muda de sistema e por quantas mãos ele passa entre a venda e o lançamento contábil final. O critério de contagem são as travessias entre sistemas e as intervenções manuais que acontecem entre uma etapa e outra. Reduzir tanto as travessias quanto as intervenções entrega ganho estrutural maior do que aperfeiçoar a conferência dentro de cada sistema isoladamente.

DECISÃO 03

Definir o nível de rastreabilidade que a empresa precisa demonstrar

Estabeleça qual o nível de rastreabilidade exigido pelo estágio institucional da companhia. Uma empresa em rodada de investimento, em processo de auditoria ou sujeita a questionamento fiscal precisa demonstrar o caminho completo de cada valor movimentado. Se a resposta a esse tipo de questionamento hoje depende de reconstruir histórico manualmente, essa é a lacuna prioritária a endereçar.

Quanto da margem financeira que passa pela sua operação está sendo **silenciosamente transferida para fora?**

Como começar

A partir das três análises apresentadas no checklist, a iugu oferece uma solução que une cobrança, recebimento e repasse em um mesmo ambiente, entregando os dados estruturados que alimentam a conciliação executada pelo sistema.

A conversa começa com um diagnóstico executivo do cenário atual, com foco em identificar como o dado se separa hoje e qual o custo dessas divergências ao longo do ano. A partir dessa leitura, avaliamos com o seu time qual caminho de acesso faz sentido no seu contexto: integração via API com os sistemas existentes ou relatórios estruturados pelo painel.

Falar com especialista

Transforme valores futuros em caixa disponível.



Instituição de Pagamento autorizada pelo Banco Central desde 2020
+14 anos de mercado · R\$ 81 bi processados ao ano