



## Insights de Mercado: Acessando informações / boas práticas de gestão da tesouraria

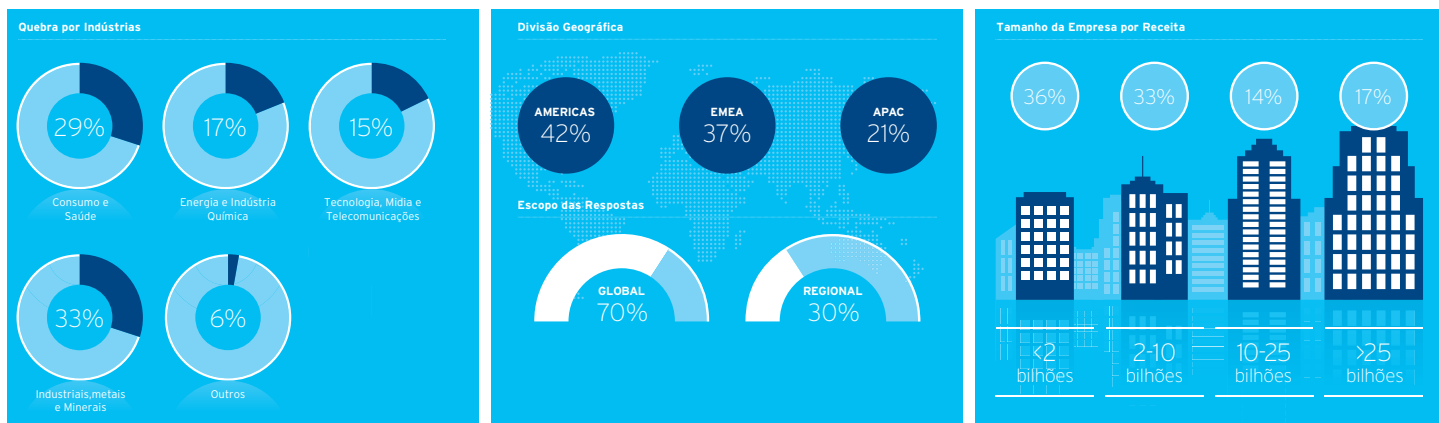
À medida que emergimos da pandemia global, muitas tesourarias de empresas estão buscando o aumento de eficiência, abandonando processos manuais e adotando novas soluções digitais. A mais recente pesquisa **Citi Treasury Diagnostic**, fornece insights sobre as melhores práticas para ajudar os CFOs e tesoureiros a enfrentar os desafios de gerenciamento de risco e aproveitar oportunidades de investimento.

**Citi Treasury Diagnostics (CTD)** é uma ferramenta de benchmarking premiada, projetada para ajudar as empresas a avaliar a eficácia de suas práticas de tesouraria, capital de giro e gerenciamento de risco em relação aos pares do setor e às empresas de primeira linha. Ele suporta os departamentos de tesouraria identificando oportunidades que podem agregar valor às suas empresas.

Conforme mostrado abaixo, o CTD mede o desempenho da empresa em relação aos seus pares em seis áreas críticas de tesouraria:



Os principais pontos deste artigo são baseados em uma revisão abrangente dos resultados da pesquisa coletada com mais de 475 participantes do CTD. A amostra dos entrevistados contempla companhias de variados portes, setores e regiões geográficas do globo. As companhias participantes variavam em volume de negócios – variando de menos de US\$ 2 bilhões a mais de US\$ 25 bilhões – e representavam todos os setores da economia e de todas as regiões do globo. Os dados demográficos dos participantes são detalhados abaixo:



### Fundamentos de gerenciamento de risco: oportunidades permanecem

Embora o advento de novas tecnologias digitais e a evolução dos serviços financeiros tenham levado a tesouraria corporativa a repensar seus processos, os objetivos fundamentais das melhores práticas de tesouraria – visibilidade do caixa, centralização da liquidez e gerenciamento da volatilidade – permanecem inalterados. A pesquisa mostra que ainda existem muitas oportunidades para as tesourarias corporativas aumentarem o uso de tecnologia e otimizarem os processos a fim de obter os melhores resultados da categoria e atender aos principais objetivos da tesouraria.

- A centralização do caixa e do risco continua sendo o mantra da tesouraria, com 63% das empresas concentrando o caixa em nível global ou regional; 80% das empresas concentram caixa diariamente. No entanto, apenas 61% dos entrevistados da pesquisa têm mais de 75% de participação em sua organização global.
- Apesar da disponibilidade de tecnologias avançadas de previsão de caixa, apenas 34% utilizam a análise estatística de padrões anteriores para fazer previsões e 80% permanecem dependentes do Microsoft Excel para dar suporte ao processo de previsão.
- 77% das empresas relatam mais de 75% de visibilidade diária de sua posição de caixa. No entanto, apesar da disponibilidade de tecnologias de automação, apenas 41% dos participantes da pesquisa relatam níveis de reconciliação automática de mais de 75%.

- Embora a redução da volatilidade dos lucros seja um objetivo fundamental de gerenciamento de risco para 62% das empresas, apenas 12% das empresas realmente protegem as exposições referente a lucros.
- As empresas continuam a seguir uma abordagem contínua, estática, em camadas ou oportunista para proteger as exposições previstas. No entanto, o erro de previsão significa que a cobertura de curto prazo continua a ser o prazo preferencial.
- Apenas 43% dos entrevistados permitem estratégias baseadas em opções. O principal motivo de uso, entre aqueles que implementam tais estratégias, é a incerteza de exposição.
- Enquanto 79% dos entrevistados relatam ter exposições a moedas fora do G-10, dois terços relatam tanto a cobertura de exposições de Mercado Emergentes e G10 na mesma extensão, ou não cobertura de nenhuma forma de Mercados Emergentes. Custos, liquidez do mercado e considerações regulatórias locais foram citados como os principais desafios ao gerenciar o risco cambial em Mercados Emergentes.

### As aspirações digitais existem, mas os desafios da infraestrutura persistem

A pesquisa CTD mostra que há amplo interesse entre as empresas na digitalização de tesouraria e finanças, incluindo a utilização de tecnologias emergentes para automação de processos e insights baseados em dados.

- 57% dos entrevistados estão procurando oportunidades transformadoras tanto em seu negócio principal quanto em sua função de tesouraria.

---

**A ANÁLISE DAS RESPOSTAS DA PESQUISA CTD DEMONSTRA PROGRESSOS E UMA MUDANÇA CLARA PARA UM FOCO MAIS ESTRATÉGICO NA TESOURARIA. OS RESULTADOS INDICAM QUE AS EMPRESAS POSSUEM ASPIRAÇÕES DIGITAIS, SEJA POR DESIGN OU NECESSIDADE, E ESTÃO MOBILIZANDO RECURSOS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES.**

---

- Impulsionar a eficiência na tesouraria e aumentar a tomada de decisões são agora os dois principais objetivos ao investir em tecnologias emergentes.

Embora as tecnologias emergentes ofereçam oportunidades consideráveis, muitas empresas precisam priorizar os fundamentos da infraestrutura de tesouraria. A pesquisa descobriu que muitos consideram a tecnologia comprovada atual ineficaz. Parte do desafio são os baixos níveis de automação e conectividade com os sistemas bancários e a incapacidade de alguns integrarem efetivamente seu ecossistema de tecnologia.

- 68% dos respondentes relatam usar um módulo de tesouraria TMS / ERP; no entanto, mais da metade relata que sua tecnologia de habilitação não suporta gerenciamento de risco financeiro ou previsão de caixa.
- 64% relatam que seu sistema de gestão de tesouraria (TMS) não está integrado ou apenas parcialmente integrado ao planejamento de recursos empresariais (ERP). Esta é uma causa provável do uso significativo de processos manuais para apoiar a previsão de fluxo de caixa.
- 79% relatam que sua plataforma TMS / ERP não está totalmente integrada com seus bancos, resultando em um requisito para reconciliar manualmente.

#### **Os manuais de tesouraria estão surgindo**

A análise das respostas da pesquisa CTD mostra que houve progresso e há uma mudança clara em direção a um foco mais estratégico dentro da tesouraria. Os resultados indicam que as empresas têm aspirações digitais, seja por design ou necessidade, e estão mobilizando recursos para aproveitar as oportunidades. Estão surgindo manuais que buscam alinhar o nível de preparação de uma empresa (conforme medido pelas respostas da pesquisa) a essas aspirações digitais. Conforme as empresas se aproximam da temporada de orçamento e planejamento, a Citi Treasury Diagnostic Survey oferece informações importantes para tesoureiros e CFOs.

---

#### **Dr. Duncan Cole**

Director  
TTS Client Advisory Group  
+353 1 6226160  
[duncan.e.cole@citi.com](mailto:duncan.e.cole@citi.com)

#### **Erik Johnson**

Director  
Risk Management Solutions  
+44 20 7986 1525  
[erik.johnson@citi.com](mailto:erik.johnson@citi.com)

#### **Mariyam Baig**

Vice President  
TTS Client Advisory Group  
+353 1 6226256  
[mariyam.baig@citi.com](mailto:mariyam.baig@citi.com)

[Para acessar o artigo original em inglês, favor clicar aqui.](#)

Divulgação Circular IRS 230: Citigroup Inc. e suas afiliadas (em conjunto, "Citi") não oferecem assessoria tributária ou jurídica. Qualquer discussão de assuntos tributários ou jurídicos nesse material (i) não foi planejada ou escrita para ser utilizada, e não poderá ser considerada ou utilizada, por V.Sa. com o propósito de se evadir de qualquer penalidade fiscal ou dever legal e (ii) pode ser sido escrito em conjunto com a "promoção ou marketing" de qualquer operação contemplada por este instrumento ("Operação"). Consequentemente, V. Sa. deve buscar aconselhamento de seus assessor(es) tributário e/ou jurídico independente(s) com base em suas particularidades.

Caso a distribuição deste comunicado for sujeita às regras do US Commodity Futures Trading Commission ("CFTC"), este comunicado constitui um convite para considerar a celebração de operação de derivativos nos termos da U.S. CFTC Regulations §§ 1.71 e 23.605, se aplicável, mas não uma oferta vinculante ou uma compra/venda de qualquer instrumento financeiro. Em particular, essa comunicação não é direcionada à contrapartes do mercado de varejo, não é um Relatório de Análise e nem foi preparada por um Analista de Valores Mobiliários registrado nos termos da Resolução CVM n.º 20/2021 da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM").

Quaisquer termos aqui descritos destinam-se somente a fins de discussão e estão sujeitos ao conteúdo dos termos e condições da Operação apresentados nos respectivos instrumentos definitivos. Esta apresentação não deve ser interpretada como um compromisso de empréstimo, consórcio de financiamento, subscrição ou compra valores mobiliários, ou emprego de capital, nem nos obriga a assumir tais compromissos, nem estamos atuando como fiduciário para V.Sa.. Ao aceitar esta apresentação, sujeita à lei ou regulamentação aplicável, V. Sa. concorda em manter o sigilo das informações nela contidas, da existência de eventual Operação e os respectivos termos propostos.

Investimentos em instrumentos financeiros ou outros produtos podem ter riscos significativos, incluindo a possível perda da quantia principal investida. Esse documento não objetiva identificar todos os riscos ou considerações materiais que podem ser associadas à contratação de qualquer Operação. Nós não aceitamos qualquer responsabilidade por qualquer perda (seja direta, indireta ou derivada) que possa decorrer do uso de qualquer informação contida em ou derivada desta comunicação. Antes de celebrar uma Operação, V.Sa. deve determinar, sem se basear em nossos pareceres ou de nossas afiliadas, o risco financeiro e os benefícios (e determinar de maneira independente que está apto a assumir tais risco) assim como as características e consequências legais, fiscais e contábeis de qualquer Operação pretendida. Nesse sentido, ao aceitar esta apresentação, V.Sa. reconhece que (a) as informações aqui contidas não constituem e não devem ser interpretadas como aconselhamento jurídico, tributário e/ou contábil do Citi. O Citi não faz qualquer representação quanto à precisão, integridade ou oportunidade de tais informações, que também podem estar sujeitas a alterações; (b) podem haver riscos jurídicos, tributários ou contábeis associados à qualquer Operação; (c) V.Sa. deve receber (e nela se basear) assessoria jurídica, tributária e contábil independente e qualificada; (d) V.Sa. deverá reportar para a alta direção de sua companhia o conteúdo das assessorias jurídica, tributária e contábil consultadas (e quaisquer riscos associados à qualquer Operação) assim como deste aviso legal em relação a tais assuntos; e (e) esta apresentação é fornecida apenas para informação e não representa o ponto de vista ou opinião do Citi, seus funcionários ou representantes. Ao aceitar este material, V.Sa. e Citi pelo presente confirmam que, desde o início das discussões em relação a qualquer Operação e não obstante qualquer outra disposição nesta apresentação, nenhum participante em qualquer Operação deve estar impedido de divulgar o tratamento tributário norte-americano ou a estrutura fiscal norte-americana dessa Operação, assim como eventual divulgação do tratamento tributário local que se faça necessária. Esta apresentação e quaisquer documentos fornecidos com ela não devem ser usados ou tomados como base por qualquer pessoa/entidade (i) para fins de tomada de decisões legais/regulatórias ou (ii) para fornecer aconselhamento regulamentar a outra pessoa/entidade com base no(s) assunto(s) aqui discutido(s). Os destinatários desta comunicação devem obter orientação e/ou aconselhamento, com base em suas próprias circunstâncias particulares, de seus próprios consultores profissionais (jurídicos, tributários, contábeis ou outros), incluindo, mas não se limitando, à transição de taxa ou benchmark conforme considerem necessário.

Certos produtos mencionados nesta comunicação podem conter disposições que se referem a uma taxa de referência ou benchmark que pode mudar, deixar de ser publicada ou estar no uso habitual do mercado, ficar indisponível, ter seu uso limitado e / ou ser calculada de outra forma. Como resultado, as taxas de referência ou de referência que são objeto de tais alterações, podem deixar de ser adequadas para os produtos mencionados nesta comunicação. Incentivamos você a se manter atualizado com os últimos desenvolvimentos do setor em relação à transição de benchmark e a considerar seu impacto em seus negócios. Você deve considerar, e continuar a manter sob revisão, o impacto potencial da transição da taxa ou benchmark em qualquer produto existente que você tenha com o Citi, ou qualquer novo produto que você contrate com o Citi. O Citi não fornece conselhos ou recomendações sobre a adequação de sua escolha de produto, inclusive com relação a qualquer transição de benchmark em qualquer produto existente que você tenha com o Citi. Você deve obter aconselhamento profissional independente (jurídico, financeiro ou outro) em relação à adequação de seus produtos à luz da transição de referência, conforme considerar necessário.

Nós somos obrigados a obter, verificar e arquivar certas informações que identifiquem cada entidade que com que mantivermos relacionamento de negócio formal conosco. Nós iremos solicitar vosso nome completo ou razão social, endereço, além do registro no CPF ou CNPJ, ou o equivalente local. Nós também poderemos solicitar os atos constitutivos ou outras formas de identificação, para a comprovação das informações fornecidas. Quaisquer valores ou índices contidos nesta apresentação são preliminares ou meramente indicativos, não representando uma oferta formal. Tais indicativos são fornecidos tão somente para sua informação e consideração, estando sujeitos a mudanças a qualquer tempo sem prévia notificação e não deve ser entendido como uma solicitação de compra ou venda de qualquer instrumento. A informação contida nesta apresentação pode incluir informações resultantes de uma análise quantitativa de potenciais eventos futuros que podem ou não vir a se concretizar e que não representam uma análise completa de cada fato relevante relativo a qualquer produto apresentado. Qualquer estimativa que integre esta apresentação representa nosso julgamento presente, o qual pode mudar a qualquer momento, sem aviso prévio. Nós e nossas afiliadas atuamos como emissor de instrumentos financeiros e outros produtos, atuamos como formadores de mercado e negociamos como proprietários muitos instrumentos financeiros diferentes e outros produtos, e podemos atuar como ou buscar atuar como banqueiros de investimento ou prestadores de outros serviços aos emissores de tais instrumentos financeiros ou produtos para nossos clientes e por conta própria. Consequentemente, podemos deter posição em quaisquer instrumentos ora referidos à qualquer tempo. Embora este material possa conter informações publicamente disponíveis sobre as pesquisas de títulos corporativos do Citi, estratégias de renda fixa ou análises econômicas ou de mercado, as Políticas Internas do Citi (i) proíbem seus funcionários de oferecer, direta ou indiretamente, uma pesquisa de opinião favorável ou desfavorável ou oferta para mudar uma opinião como contraprestação ou incentivo para o recebimento de negócios ou indenização; e (ii) proíbem que seus analistas sejam recompensados por recomendações específicas ou pontos de vista contidos em relatórios de pesquisa. Desse modo, para reduzir potencial conflito de interesse, assim como para reduzir qualquer conflito de interesse aparente, o Citi instaurou políticas e procedimentos desenvolvidos para limitar a comunicação entre seu banco de investimento e sua equipe de pesquisa a circunstâncias especificamente previstas.

© 2021 Banco Citibank S.A.. Autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. Todos os direitos reservados. Citi, Citi e Arco, e marcas relacionadas são marcas do Citigroup Inc. ou de suas afiliadas, utilizadas e registradas ao redor do mundo e utilizadas mediante licença de uso.

Citi acredita que a sustentabilidade é uma boa prática comercial. Trabalhamos em estreita colaboração com nossos clientes, instituições financeiras de pares, ONGs e outros parceiros para financiar soluções para o aquecimento global, desenvolver os padrões da indústria, reduzir nossa própria pegada ambiental e se envolver com as partes interessadas para avançar a aprendizagem e soluções compartilhadas. A estratégia de Progresso Sustentável do Citi está focada no desempenho da sustentabilidade em três pilares: Finanças Ambientais; Gestão de Riscos Ambientais e Sociais; e Operações e Cadeia de Abastecimento. Nossa iniciativa central é nossa Meta de Financiamento Ambiental de US\$ 100 bilhões – emprestar, investir e facilitar US\$ 100 bilhões no prazo de 10 anos para atividades focadas em soluções ambientais e climáticas.