



Gestão de Caixa & Risco de Liquidez



Financial Risk Management (FRM)

Ser criativo transforma negócios.

Conteúdo

01

Gestão de
Caixa e
**Capital de
Giro**

02

Gestão do
Risco de
Liquidez **no
Setor
Financeiro**

03

Gestão do Risco
de Liquidez em
**Instituições não
Financeiras**

04

Projeções e
Cenários de
Fluxo de
Caixa

Gestão de Caixa e Capital de Giro

Após o período turbulento de pandemia (COVID 19) as empresas enfrentam maiores desafios na gestão de caixa e capital de giro. É necessária a avaliação quanto a restrições para obtenção de linhas de crédito e/ou uso de condições de crédito, gerando complexidade na gestão da liquidez e dos fluxos de caixa, especialmente no curto prazo. A busca por soluções que fortaleçam o processo de gestão de caixa e reduzam os impactos possíveis do

risco de liquidez, levaram empresas de todos os portes à busca por eficiência e oportunidades de melhoria nos processos de gestão de caixa e capital de giro.

A gestão de caixa e capital de giro são fundamentais na gestão de todos os níveis organizacionais - estratégico, tático e operacional:

Gestão Estratégica

Objetivo: Otimização dos lucros e redução de custos para maximizar Fluxos de Caixa

- Mercados, Produtos, Clientes
- Fornecedores
- Processos
- Pessoas

Impacto: Resultado

Gestão Tática

Objetivo: Mudança da origem e do uso do capital para maximizar Fluxos de Caixa

- Gestão de Capital de Giro
- Investimentos
- Ativos Financeiros
- Reestruturação de Dívidas
- Previdências

Impacto: Situação Financeira

Gestão Operacional

Objetivo: Aumento da capacidade de pagamento de curto prazo da Empresa

- Projeção de Caixa e Capital de Giro
- Disponibilidade de Caixa e Capital de Giro
- Controle de Caixa e Capital de Giro

Impacto: Caixa

Risco de liquidez no setor financeiro

O setor financeiro enfrentou desafios na gestão de risco de liquidez que foram gerados pelo aumento da inadimplência, reprogramação dos pagamentos ou repactuação das condições de empréstimos. Outros desafios surgiram com maiores necessidades de financiamento dos clientes, maior frequência de saques, menor volume de empréstimos interbancários, menor volume de depósitos, maior necessidade de margem com volatilidade no mercado, menor liquidez para negociação de determinados ativos e mudanças de condições de títulos de dívida adquiridos. Assim, este cenário desfavorável, também gerou a redução na classificação de *rating* de crédito de instrumentos financeiros, em um ambiente regulatório que requer níveis mínimos de liquidez e uma gestão mais proativa a nível bancário para manter os níveis de solidez e solvência.

As instituições financeiras buscam o debate quanto a deficiências relacionadas ao risco de liquidez com questões frequentes:

- Estamos **operacionalmente preparados** para o risco de liquidez?
- Os nossos **modelos e testes de stress** existentes podem se adaptar a “**nova realidade**”?
- Existe um **plano de ação e contingência organizado**?
- **Qual a visão imediata das posições de liquidez em tempo real** e impactos gerados por eventos extremos?
- **Os KPI atuais são apropriados** para a gestão de crises?



Risco de liquidez no setor financeiro

Áreas de enfoque durante eventos extremos

Contribuição da KPMG

Disponibilidade Operacional

Os bancos devem estar seguros sobre sua eficiência operacional para o acesso oportuno à liquidez e uma utilização eficiente das suas reservas de liquidez.

- Apoio na criação de **políticas e procedimentos internos para gestão de riscos financeiros** considerando os impactos em risco de liquidez.
- Podemos apoiá-lo na utilização de **mitigadores de risco de liquidez** para garantir que a flexibilidade exigida na regulamentação se integre nos seus processos internos.

Desenho de Modelos e Cenários

Os bancos devem incorporar cenários críticos em seus testes de *stress* e ajustar seus modelos para avaliar os possíveis impactos e garantir a ação adequada em caso de crise.

- **Reavaliar os testes de *stress*** existentes para adaptar a "nova realidade" assegurando que os cenários podem ser revisados.
- Podemos ajudá-lo na **automatização de modelos** existentes para realizar análises tempestivas (*ad-hoc*) de acordo com novos cenários que requeiram disponibilidade de dados dinâmicos, flexibilidade dos meios de cálculo e relatórios (em *dashboards*).
- Auxiliar na **análise das necessidades de liquidez** esperadas pelos clientes (diferenciadas a nível granular por tipo de produto/cliente, moedas, etc...).

Plano de financiamento para contingências e plano de recuperação

Os bancos devem revisar seu plano de financiamento para contingências e seu plano de recuperação, para se adaptar à nova realidade.

- Auxílio para **melhorar a gestão e a análise** de possíveis medidas de contingência.
- Estabelecer **melhorias de processos com monitoramento diário e protocolos detalhados de crescimento** (automatizando processos de reconciliação e organização de dados para gestão) para a alta gerência, auditoria e reguladores (se necessário).
- Atualização contínua do **plano de financiamento para contingências e medidas do plano de recuperação**, de acordo com cenários de crise.

Relatórios e Crescimento

Os bancos devem melhorar o conteúdo e a tempestividade dos seus relatórios de crise.

- **Relatórios tempestivos (*ad-hoc*)** com informações claras e oportunas sobre métricas de liquidez chave e posições de liquidez dos bancos.
- Envolver as partes interessadas com base em **informações processáveis e dinâmicas** para facilitar a tomada de decisões.
- Podemos **apoiar as comunicações internas/externas** em curso relacionadas às medidas tomadas, medidas a serem executadas e ações do seguimento.

Gestão do Risco de Liquidez em Instituições não Financeiras



As funções estratégica e tática junto à **Gestão Operacional de Caixa & Capital de Giro** tem como propósito a sustentabilidade da liquidez e o controle das **disponibilidades e previsões de caixa**. Nesse sentido, o principal desafio é a fusão desses elementos para permitir o acompanhamento dos desafios no ambiente atual, incluindo uma visão prospectiva e proativa no negócio, gerando por sua vez oportunidades de eficiência e redução de custos.



| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| <p>Período de tempo da projeção.</p> <p>Elementos a serem projetados (entradas e saídas).</p> <p>Segmentos: externo e interno (grupo).</p> <p>Tempo de revisão das projeções.</p> | <p>Status ou disponibilidades diárias.</p> <p>Resumo de pedidos e pagamentos.</p> <p>Reuniões de avaliação de disponibilidades, gestão de caixa e capital de giro.</p> <p>Relatórios de contabilidade, compras, vendas, finanças & controle financeiro.</p> <p>Desvios e ajustes.</p> <p>Avaliação da gestão de liquidez consolidada ou por moeda (risco de taxa de câmbio).</p> | <p>Garantia da qualidade das estimativas.</p> <p>Análise dos desvios do planejado vs. real.</p> <p>Verificação do ótimo uso dos recursos disponíveis.</p> <p>Monitoramento do número e do valor dos pagamentos e custos das transações.</p> <p>Controle analítico do ciclo do capital de giro.</p> |

Gestão do Risco de Liquidez em Instituições não Financeiras



Gestão do Risco de Liquidez

é uma função da gestão do caixa e permite assegurar que o negócio mantenha um nível de caixa ou ativos líquidos suficientes para cumprir com as suas obrigações financeiras, considerando os fluxos de vencimentos contratuais de passivos financeiros.



A gestão do risco de liquidez inclui a identificação do nível ideal de liquidez. O Caixa Corporativo busca obter um acompanhamento equilibrado, aplicando os seguintes controles:

- Alcançar uma visibilidade junto às disponibilidades e exposições.
- Estruturar contas bancárias de forma eficiente que permitam medir as alternativas e capacidades de financiamento a baixo custo.
- Avaliar os requerimentos de fluxo de caixa (pagamentos aos fornecedores e cobranças aos clientes), com base em ferramentas tecnológicas de ponta.
- Tomada de decisão de acordo com projeções ou estimativas confiáveis de curto prazo.

Projeção e Cenários de Fluxo de Caixa



A projeção dos fluxos de caixa é a chave para a ótima gestão do capital. A habilidade de prever os fluxos de entradas/saídas e o conhecimento aprofundado das regras de capital, são indispensáveis para manter um processo adequado

de projeção e que permita o seu fortalecimento nos processos existentes para a tomada de decisões de forma correta em termos de otimização de capital e redução de capital inativo (ou sujeito à baixos níveis de rentabilidade).

Hipóteses e Dados

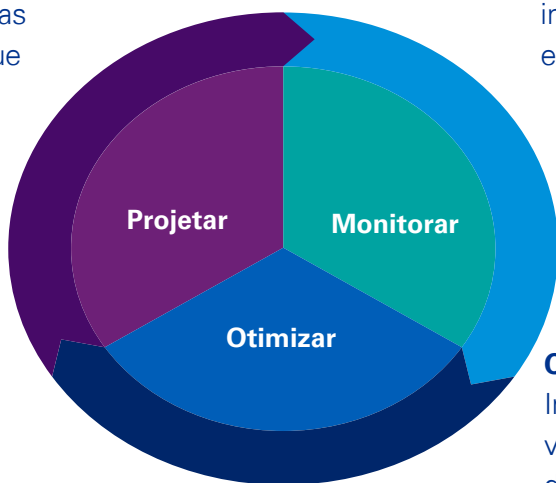
Com base no histórico de fluxos e **indicadores financeiros** que permitam definir tendências relacionadas ao negócio. Considerando que os dados sejam íntegros e validos, e sendo gerados por uma ferramenta tecnológica sólida.

Sazonalidades

Analisar as sazonalidades nos processos de compras/vendas e incorporar as necessidades reais em termos de fornecimentos e requisitos estratégicos.

Fluxos de Caixa Imprevistos

Avaliar transacionalidade e identificar fluxos imprevistos ou incomuns, evitando distorções.



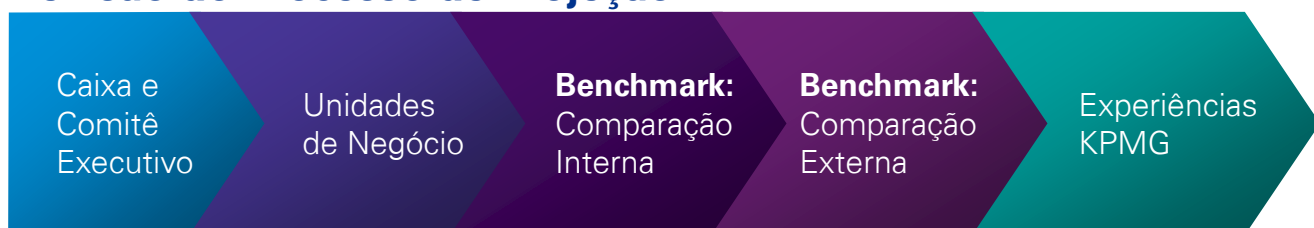
Cenários

Incorporar a definição de variáveis sensíveis, determinar os possíveis testes de stress quanto à baixos níveis de liquidez e avaliar seus impactos, incorporando cenários pré e pós crise.

Projeção e Cenários de Fluxo de Caixa



Revisão do Processo de Projeção



Alguns dos benefícios de manter processos, metodologias e ferramentas adequadas para projeção:

- Possibilidade de **redução de custos** e pagamentos.
- Decisões tomadas com os clientes para **assegurar os recebimentos**.
- Desenvolvimento de **cenários estratégicos** para ajustar a estrutura de capital e liquidez.
- Definição do **nível de ativos líquidos mínimos e avaliação da reestruturação da dívida**.
- Inclusão de **planos de contingência** contra

crises de liquidez, como as observadas no período de pandemia da COVID-19.

- Adequação eficiente em **novos cenários macroeconômicos** e sua incorporação na gestão financeira/operacional da organização.
- Uso de **metodologias de alto nível** de precisão para adequar os cenários voláteis à realidade da sua empresa.
- Incorporação dos resultados às informações e **relatórios internos e regulatórios de forma automática**, minimizando processos manuais.

Como podemos ajudá-los?



Estamos trabalhando de forma próxima aos nossos clientes enquanto enfrentam desafios relevantes. Nossa equipe de especialistas em diferentes setores pode ajudar **na gestão de caixa, gestão de riscos financeiros, contabilidade e impostos, mercado de capitais, gestão de capital de giro e tecnologia em tesouraria.**

Nossa prática em **Gestão de Riscos Financeiros**, pode assessorá-los no desenvolvimento de **ferramentas de gestão** com uma visão estratégica e de negócios, incorporando a avaliação de riscos de liquidez, permitindo a quantificação através de modelos e a identificação de cenários-chave para a

tomada de decisões de negócio.

Nossos **Centros de Excelência e Lighthouse** fornecem soluções no desenvolvimento e implementação de modelos avançados e softwares que permitem gerar uma visão dinâmica dos fluxos de caixa e possíveis riscos de liquidez alinhados à expectativas e projeções financeiras.

Será um prazer fazermos parte das ações para direcionar os requisitos e necessidades das áreas riscos financeiros e gestão de caixa de sua empresa...

01 Assistência no desenho técnico e na **implementação de um sistema integrado de gestão de liquidez** (análise e planejamento).



02 Assistência na identificação de *key drivers* e oportunidades de **redução de custos financeiros**, estabelecendo *benchmarks* de mercado.



03 Assistência na **implementação de ferramentas tecnológicas** e **processos de automatização** eficientes para a elaboração de projeções e cenários de liquidez.



04 Identificar e modelar estratégias de mitigação de riscos de liquidez, **riscos associados, benefícios e custos.**



05 Assistência no desenho de métricas de liquidez, **planos de contingência, avaliação de cenários e testes de stress.**



Fale com o nosso time

Financial Risk Management (FRM)



Lucio Anacleto

Head of FRM (Brazil)
egfuhrer@kpmg.com.br

Eduardo Fuhrer

Partner, FRM (Brazil)
egfuhrer@kpmg.com.br

Rodrigo Bauce

Partner-Director, FRM (Brazil)
rbauce@kpmg.com.br



Michael Thomas

Partner, FRM (Argentina)
michaeldanielthomas2@kpmg.com.ar



Marcelo de Angelo

Partner, Risk Consulting (Peru)
mdeangelo@Kpmg.com

Magdalena Bunikowska

Partner, Advisory (Peru)
mbunikowska@kpmg.com

Christine Lizardo

Manager, FRM (Peru)
celizardo@kpmg.com



Brayan Rojas

Director, FRM (Colombia)
brrojas@kpmg.com



Oscar Casal

Head of FRM (Chile)
oscardcasal@kpmg.com

Jaime Barra

Director, FRM (Chile)
jbarra@kpmg.com

David Plaza

Senior Manager, FRM (Chile)
davidplaza@kpmg.com



#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.

Todas as informações apresentadas neste documento [ou inserir o nome da publicação, do informativo ou de outro material que esteja sendo remetido] são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International. BD201027