

TRANSFORMANDO A TESOURARIA

Como a inovação na área de tesouraria impulsiona melhores resultados de negócio

Índice

Introdução	3
1. A expansão da função de tesouraria corporativa	4
1.1 Um cenário em transformação	4
1.2 Um campo de atuação cada vez mais amplo	6
1.3 Oportunidades impulsionadas pela tecnologia	7
2. As consequências da complexidade	11
2.1 A complexidade dos sistemas legados trava o crescimento em tempo real	11
2.2 Tecnologia obsoleta	13
2.3 Dificuldade de previsão	13
2.4 Tarefas manuais	14
3. Acelerar o desempenho financeiro com tesouraria de última geração	15
3.1 Uma nova abordagem à visibilidade	15
3.2 Unificando todo o ciclo financeiro	16
3.3 Da visibilidade à execução em tempo real	18
3.4 Aplicando o talento certo e a experiência do setor aos processos de tesouraria	19
3.5 A função de tesouraria está a emergir como um motor de mudança mais ampla no negócio	19
4. Encontrar a solução certa	20
4.1 A importância de simplificar os seus parceiros financeiros	20
4.2 A necessidade de uma estrutura financeira unificada e adequada nunca foi tão premente	22
4.3 Selecionar cuidadosamente parceiros adequados à finalidade	22

Introdução



Os responsáveis de tesouraria estão a ir além da otimização da liquidez de forma isolada. Estão a otimizar todo o fluxo, das contas a receber às contas a pagar, com a experiência do cliente no centro. Esta mudança irá moldar a próxima geração das finanças.

ETHAN TANDOWSKY
DIRETOR FINANCEIRO DA ADYEN

Os diretores financeiros têm um novo mandato: reposicionar as finanças como um motor de crescimento.

A otimização do capital circulante evoluiu para um verdadeiro motor de resiliência competitiva. Reduzir o fundo imobilizado em inventários, contas a receber e contas a pagar liberta liquidez e reforça o balanço, fornecendo aos CFOs recursos para investir no crescimento.

A tesouraria corporativa está no centro desta transformação. Ao gerir a forma como o dinheiro circula ao longo da cadeia de valor, desde as entradas até aos pagamentos, a tesouraria determina a velocidade do capital, convertendo caixa retido em fundos que podem ser realocados.

A fragmentação, contudo, continua a ser um obstáculo. A multiplicidade de prestadores de serviços retarda a movimentação de caixa e limita a visibilidade em tempo real. 48% dos CFOs indicam a transparência e a projeção precisa de liquidez como os principais desafios.

A Adyen e a Boston Consulting Group entrevistaram líderes financeiros nos EUA, Reino Unido e União Europeia sobre o futuro das finanças corporativas. As conclusões sugerem que simplificar o ecossistema tecnológico é essencial para desbloquear todo o potencial da tesouraria. Este relatório analisa de que forma uma abordagem unificada e inteligente da tesouraria pode otimizar a liquidez em tempo real e movimentar dinheiro ao ritmo que os clientes esperam, apoiando o mandato de crescimento do CFO.

~300

Diretores financeiros (CFOs), responsáveis de tesouraria corporativos, gestores de finanças e pagamentos

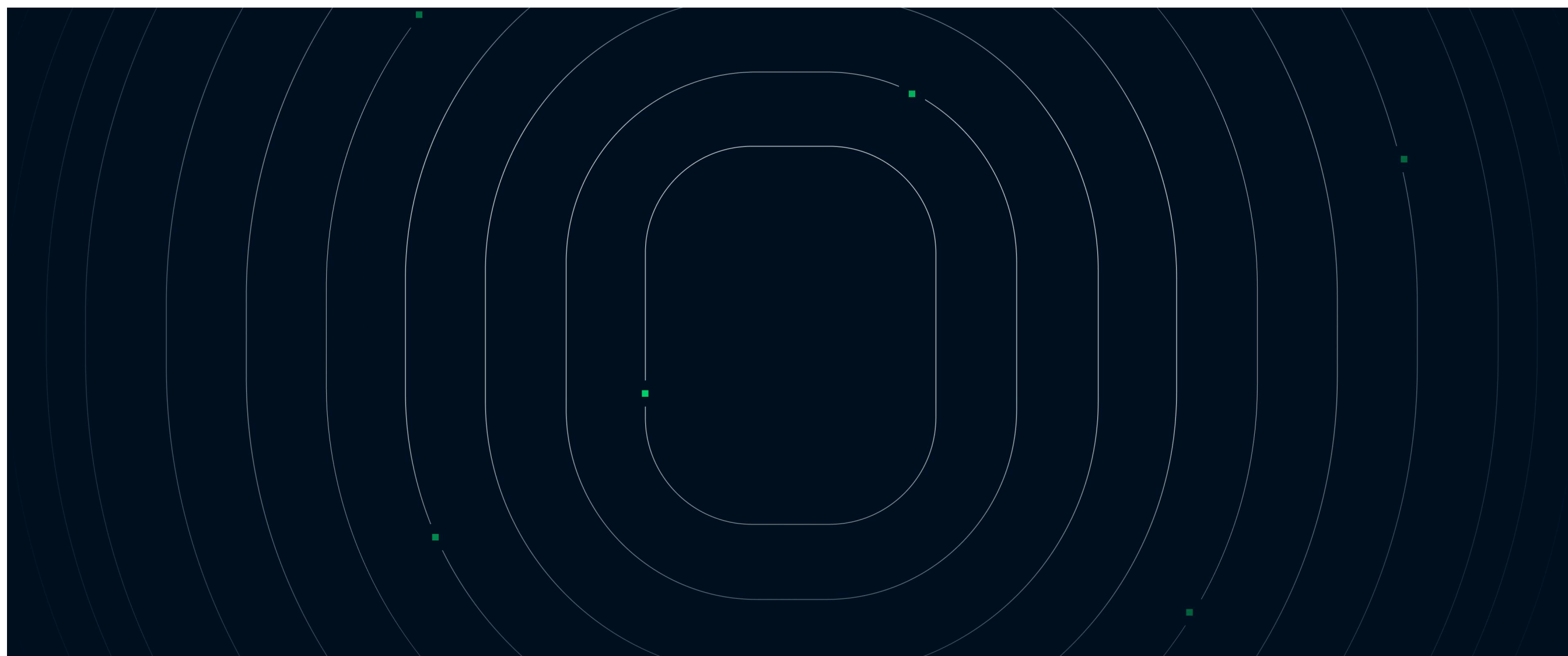
>30

Entrevistas em profundidade e pesquisas quantitativas



Uma riqueza de informações de especialistas de todo o ecossistema

1. A expansão da função de tesouraria corporativa



1.1 Um cenário em transformação

A missão principal do gestor de tesouraria permanece a mesma, mas os riscos estão a aumentar.

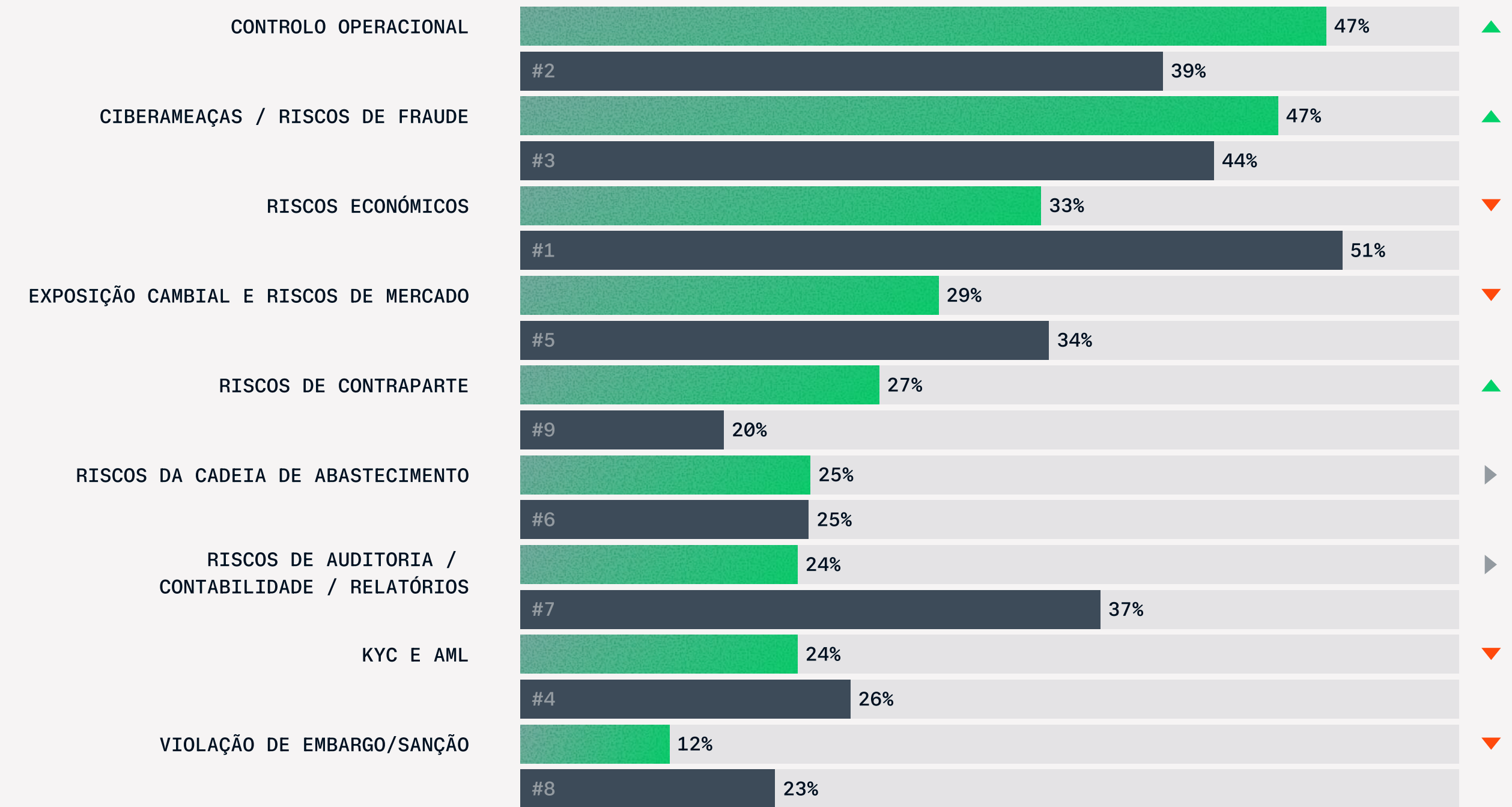
O papel do responsável de tesouraria corporativa é cada vez mais complexo. Embora a missão central se mantenha, ou seja, assegurar visibilidade de caixa, previsões precisas e otimização da liquidez, o atual ambiente económico e o panorama de riscos acrescentam novas camadas de complexidade.

Os ciclos das taxas de juro e a maior incerteza do mercado tornaram significativamente mais caro colmatar lacunas de liquidez com crédito de curto prazo, deixando menos margem de erro nas decisões de liquidez. Ao mesmo tempo, a fragmentação operacional, as ciberameaças e a fraude estão agora entre as principais preocupações das equipas de tesouraria, sendo citadas como uma das três prioridades por quase metade dos inquiridos.

O controlo operacional é particularmente crítico, abrangendo a aprovação de pagamentos, a sua execução e reconciliação numa paisagem cada vez mais fragmentada de sistemas. Os riscos de ataque informático e de fraude continuam a aumentar devido à crescente sofisticação e escala dos ataques a nível global.

Três maiores riscos identificados pelos inquiridos nas suas atividades de tesouraria (%)

2025 2018



Fonte: Pesquisa BCG/BNPP Corporate Treasury Insights, 2018; Pesquisa Adyen e BCG Intelligent Money Movement, 2025; N = 255



À medida que crescemos, a gestão do risco cambial, da liquidez e da movimentação de fundos futuros de clientes tornou-se uma prioridade para toda a equipa.

DIRETOR, GIGANTE DO MERCADO RETALHISTA

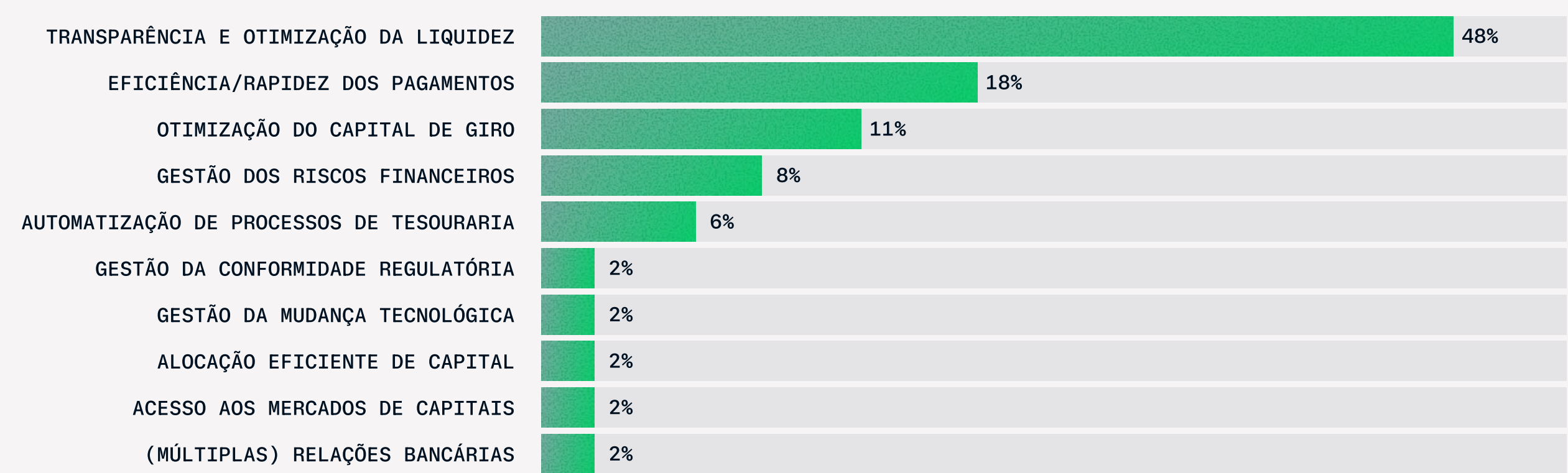
1.2 Um âmbito de atuação mais abrangente

Gerir todo o fluxo monetário: desde os recebimentos até aos pagamentos. O dinheiro deve circular com a mesma velocidade das interações digitais que impulsiona.

As linhas tradicionais entre as atividades de tesouraria e pagamentos estão a tornar-se cada vez mais difusas. Em todos os setores, o âmbito de atuação da equipa de tesouraria está a expandir-se para abranger todo o ciclo de vida da circulação de dinheiro, desde os recebimentos aos pagamentos, operando à velocidade das expectativas dos clientes e fornecedores. Os diretores financeiros inquiridos destacam esta mudança, identificando a eficiência e a rapidez dos pagamentos como o segundo desafio mais relevante na tesouraria corporativa atual.

Desafio mais relevante na tesouraria corporativa

Identificado pelos CFO (%)



Fonte: Pesquisa Adyen and BCG Intelligent Money Movement, 2025; N = 62

//

Uma solução única que combine pay-ins e pay-outs representa o padrão de excelência. Isso permite uma maior flexibilidade na otimização dos pagamentos de sinistros, acelerando os casos de baixo risco para melhorar a experiência do cliente e, ao mesmo tempo, introduzindo fricção quando existe risco de fraude.

LÍDER DO SETOR DE SEGUROS, RESPONDENTE DA PESQUISA

A economia digital está a remodelar a forma como o valor é criado e trocado. Novas cadeias de valor estão a surgir, definidas por serviços em tempo real e expectativas de entrega instantânea.

Atualmente, as empresas esperam aceder aos fundos assim que o cliente efetua o pagamento, em vez de aguardar pela liquidação. Na economia de plataformas, os fluxos de entrada e saída de pagamentos estão totalmente integrados na jornada do utilizador. Para estes modelos de negócio, a velocidade do pagamento é um fator crítico para a retenção tanto de clientes como de colaboradores.

Abastecer o serviço de entrega de comida com movimentação rápida de dinheiro.

Pagamentos mais rápidos ajudam as plataformas de entrega de comida a atrair e fidelizar os melhores estafetas e restaurantes.

01

Pagamentos mais rápidos

Estafetas, motoristas e restaurantes esperam cada vez mais acesso aos seus ganhos em tempo real. Permitir pagamentos sob demanda oferece aos estafetas liquidez imediata, melhorando a satisfação, a confiança e a fidelização.

02

Impacto estratégico na geração de receita

Os pagamentos em tempo real mantêm os estafetas ativos na plataforma, aumentando a capacidade de entrega e a qualidade do serviço. Eles também podem ser monetizados, criando uma fonte de receita adicional e fortalecendo a vantagem competitiva.

1.3 Oportunidades impulsionadas pela tecnologia

A evolução da tecnologia financeira cria oportunidades. Os tesoureiros corporativos agora podem movimentar dinheiro com maior rapidez e precisão.

As novas tecnologias estão a expandir as possibilidades e a elevar as expectativas. Equipas internas, clientes e parceiros externos agora esperam fluxos de caixa mais rápidos e sob demanda, em vez de lotes programados. Pagamentos em tempo real irão se tornar no padrão para certas experiências do utilizador, mas também introduzem novas complexidades: o dinheiro circula mais cedo e de forma menos previsível, aumentando a pressão sobre o capital circulante.

Inovações que impactam a função de tesouraria:



01

Pagamentos instantâneos e novas infraestruturas de pagamento

Das Transferências SEPA Instantâneas aos Pagamentos em Tempo Real (RTP), a liquidação imediata tornou-se o padrão de referência nos principais mercados. À medida que surgem fluxos de pagamento conta-a-conta e novos modelos de liquidação, eles oferecem maior flexibilidade e aceleram a movimentação de fundos transfronteiriços.

O potencial das stablecoins

Tesoureiros veem potencial na infraestrutura de stablecoins e em depósitos tokenizados. Prevê-se que as stablecoins se tornem um componente padrão no cenário de pagamentos B2B assim que atingirem a maturidade de mercado e regulatória.

Eles estão a explorar cuidadosamente estes mecanismos de pagamento como uma forma de centralizar a liquidez global em um único ativo digital de alta velocidade.

PESQUISAR

~25%

dos entrevistados na nossa pesquisa estão a considerar stablecoins ou a testar casos de uso em tesouraria, mas nenhum deles está ainda a escalar a sua utilização.



02

Contas multimoeda, contas virtuais e cartões virtuais.

Estas ferramentas melhoram a eficiência do capital de giro e desbloqueiam oportunidades de receita ao fornecer dados de alta qualidade em tempo real. Elas oferecem aos tesoureiros a visibilidade e o controlo necessários para acelerar ou adiar estrategicamente os fluxos de caixa. Os cartões virtuais, em particular, estão a tornar-se cada vez mais comuns.

Melhor desempenho financeiro e timing para viagens online

Para as agências de viagens online globais, alinhar o timing das entradas e saídas de caixa é crítico para o desempenho financeiro, uma vez que o desalinhamento aumenta o risco de liquidez e limita o potencial de rendimento.

01

Fluxos complexos

O capital de giro pode ser difícil de prever. Os pagamentos dos clientes chegam através de cartões, transferências bancárias e métodos de pagamento locais, em várias moedas, com liquidação atrasada.

02

Saídas imediatas

A tesouraria precisa de gerir a liquidez com cuidado para garantir que as operações decorrem sem problemas. Uma OTA pode ser pressionada a enfrentar elevados requisitos de financiamento de capital de giro quando os pagamentos às companhias aéreas são exigidos antes de os fundos dos clientes terem sido totalmente liquidados.

03

Fluxos em múltiplas moedas

A utilização de múltiplas moedas em fluxos de entrada e saída aumenta o risco cambial e a complexidade operacional, frequentemente atrasando a liquidação.

04

Saídas diferidas

Quando geridos com cuidado, os fluxos de saída diferidos podem gerar rendimentos de juros e aumentar o retorno global. Por exemplo, os pagamentos aos hotéis normalmente ocorrem 30 a 45 dias após a reserva.

18%

Entre os diretores financeiros, 80% citam a velocidade dos pagamentos recebidos e efetuados como o seu maior desafio atual.



03

Conexão em tempo real

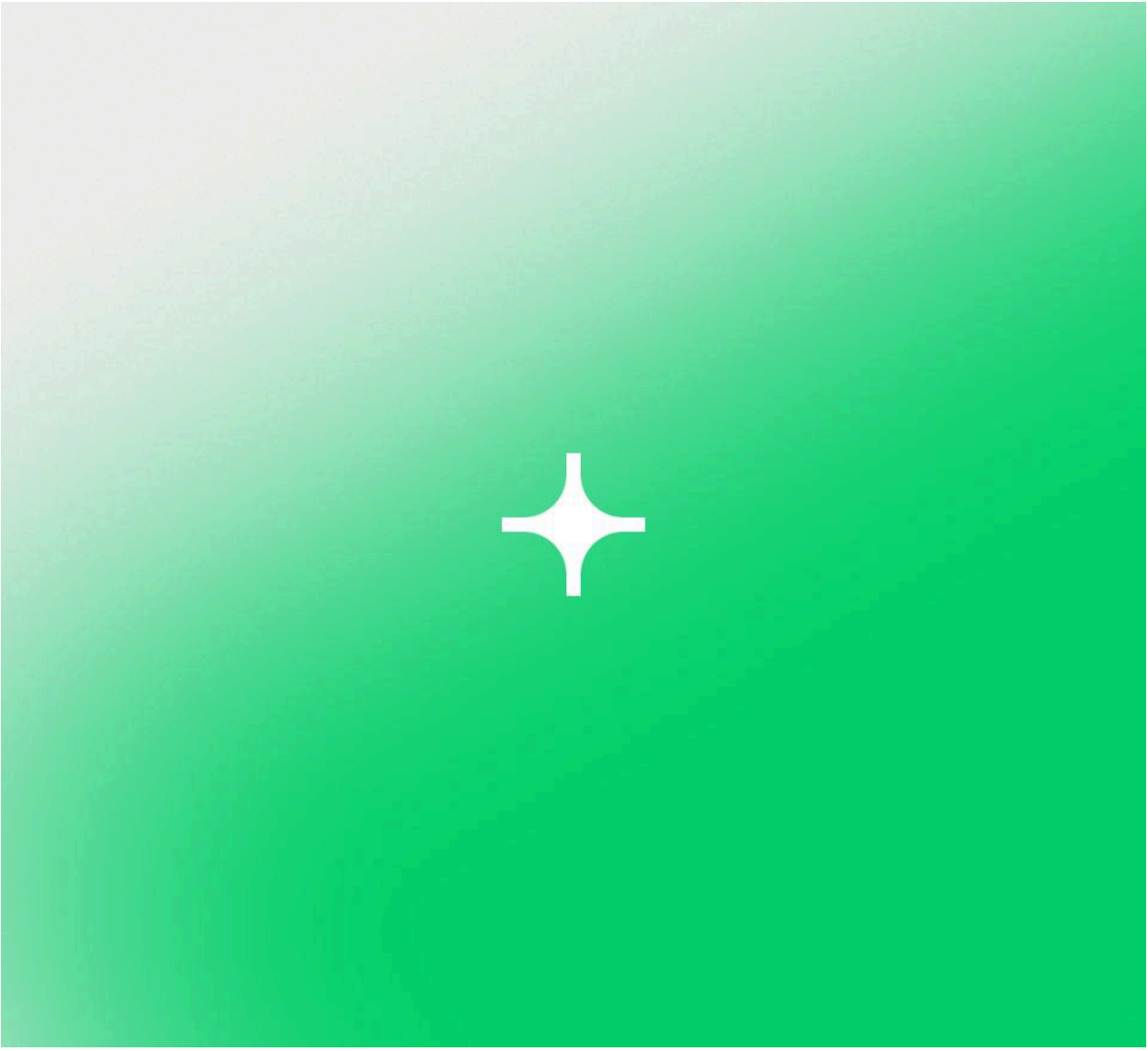
As conexões via API estão rapidamente a tornar-se o padrão para fornecedores de produtos financeiros. Quando combinadas com integrações profundas em sistemas de Planeamento de Recursos Empresariais (ERP) e Sistemas de Gestão de Tesouraria (TMS), os tesoureiros podem criar uma conectividade de ponta a ponta que proporciona visibilidade real em tempo real de contas e fluxos de caixa.



04

Fluxos de tesouraria com agentes e inteligência artificial

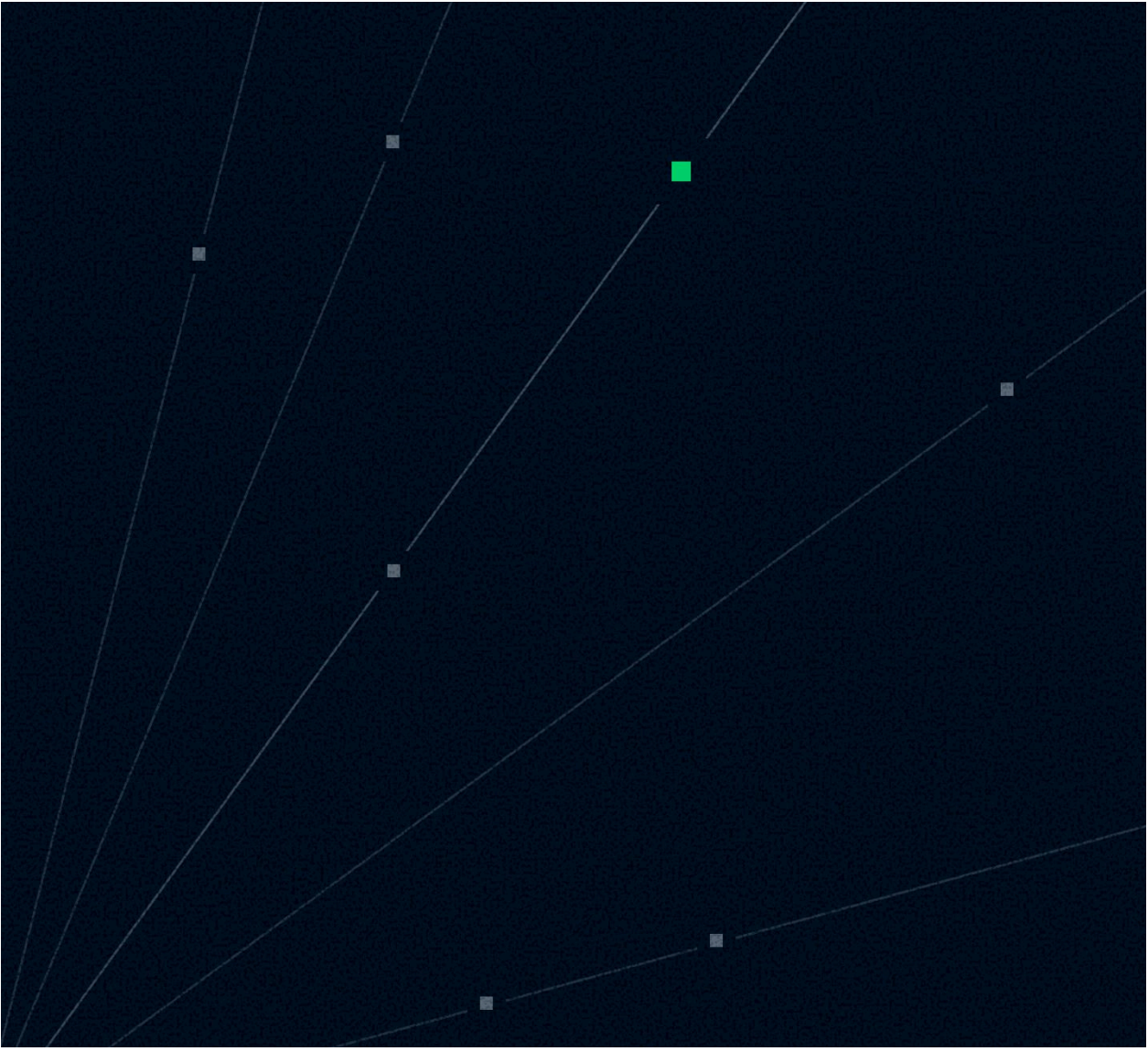
Os fluxos de trabalho orientados por IA estão a transformar a automatização manual e básica. Eles podem conciliar contas, categorizar transações, lidar com exceções e fornecer relatórios preditivos, mas exigem uma infraestrutura robusta para atingir todo o seu potencial.



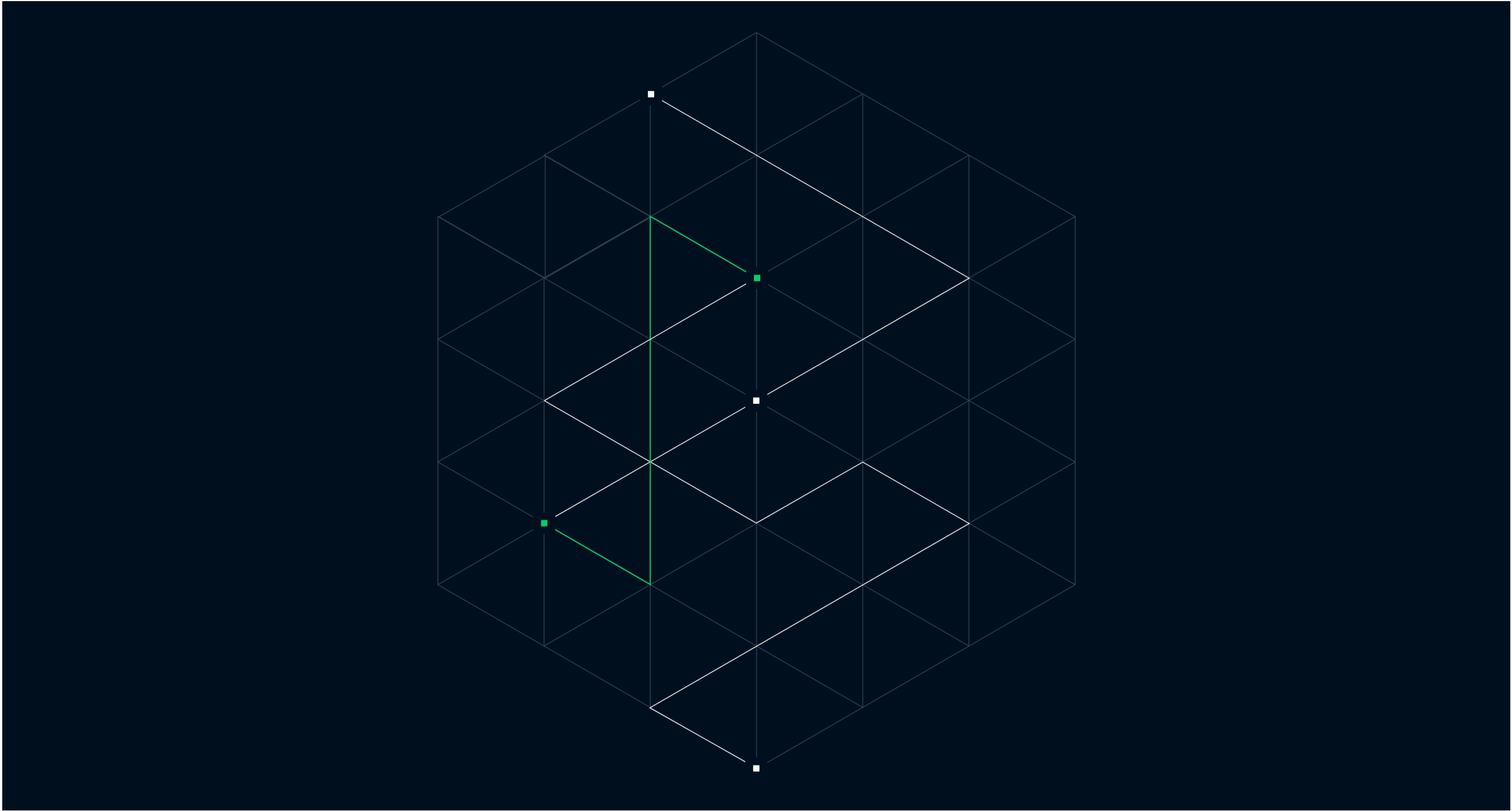
05

Previsão mais precisa e gestão de liquidez em tempo real

A IA permite que a tesouraria analise dados de transações, ERP e negócios, descubra padrões como sazonalidade e investimentos planeados e gere previsões precisas para a gestão de liquidez em tempo real.



2. As consequências da complexidade



2.1 A complexidade dos sistemas legados impede o crescimento em tempo real.

A fragmentação dos fornecedores leva à falta de visibilidade e aumenta o risco de o dinheiro ficar retido durante o transporte.

A função de tesouraria de uma empresa média gere:

5–6	40+	12
Bancos primários	Contas bancárias	Provedores de pay-ins e payouts

Estes números refletem a complexidade dos fluxos financeiros, frequentemente fragmentados em diversos sistemas e fornecedores. Como resultado, a visibilidade pode ser limitada ou compartimentada, dificultando a previsão precisa, 1 em cada 4 empresas relata dificuldades para otimizar a liquidez e o capital de giro.

Para gerir estes fluxos, os tesoureiros frequentemente recorrem a processos manuais ou personalizados, que consomem muitos recursos e se tornam ainda mais desafiadores quando somados à dívida técnica decorrente de aquisições ou sistemas legados incompatíveis.

O preço da complexidade para a liquidez no setor de seguros global

Uma seguradora global presente em mais de 25 países enfrentava dificuldades com dívidas técnicas e restrições regulatórias, o que fazia com que a equipa de tesouraria se concentrasse em tarefas manuais em vez de análises estratégicas.

01

Um grande número de contas

A empresa depende de mais de 20 bancos e centenas de contas para separar linhas de negócios, operações locais, sinistros, prémios e conformidade.

02

Múltiplos provedores de serviços de pagamento

Gerir métodos de pagamento e recebimento diversificados globalmente exige a integração de um grande número de fornecedores.

03

Visibilidade limitada dos dados

Essa complexidade resulta numa integração apenas parcial entre ERP e TMS, o que limita a visibilidade em tempo real e a previsão confiável de fluxo de caixa.

04

Dinheiro preso

O pooling interno ou regional cria reservas de liquidez subótimas a nível global



A governação da integridade dos dados afeta diretamente os nossos esforços de reconciliação. O desafio reside na dependência de múltiplos terceiros fragmentados — incluindo brokers e bancos — o que dificulta uma gestão consistente dos dados.



MATT CORNWALL
EMEA HEAD OF TREASURY OPERATIONS, CHUBB

2.2 Tecnologia desatualizada



Tecnologia, modernização e integração continuam a ser grandes desafios na gestão de tesouraria e liquidez. Dívida técnica significativa dificulta a tomada de decisões ágeis, a visibilidade em tempo real e a gestão de tesouraria em tempo real.

RESPONDENTE DOS DIRETORES FINANCEIROS

Tecnologia desatualizada dificulta a tesouraria em tempo real. As integrações legadas ainda dependem de processamento por lotes e de conexões host-to-host (H2H) personalizadas.

A tecnologia necessária para a tesouraria em tempo real já está madura: APIs são usadas em cerca de 50% das conexões bancárias, os TMSs agregam informações de diferentes fornecedores e contas, e os sistemas ERP melhoram cada vez mais a acessibilidade aos dados.

No entanto, muitos tesoureiros corporativos não percebem todos os benefícios desses avanços. A visibilidade em tempo real só é tão boa quanto a qualidade, a latência e a confiabilidade das integrações bancárias subjacentes. Metade dos tesoureiros ainda depende de conexões H2H, e a complexidade e o risco de migrar plataformas principais para APIs geralmente atrasam a adoção.

Tecnologias avançadas e automatizadas podem ajudar a preencher essa lacuna. Ao combinar integrações em tempo real com automatização inteligente, as equipas de tesouraria podem superar as limitações legadas, desbloqueando visibilidade contínua, tomada de decisão mais rápida e uso mais estratégico do caixa.

2.3 Dificuldade de previsão



A precisão das previsões depende do conhecimento da localização dos seus fundos e da compreensão de como eles se movimentam. Agregar dados de entradas e saídas é um desafio, mas melhorará os resultados financeiros.



JEYNE CHUN
SVP OF MERCHANT FINANCE & TREASURY, ADYEN

Otimizar a liquidez é um desafio crítico citado por mais de 25% dos entrevistados.

Para obter uma visão completa e consolidada dos fluxos de caixa, os tesoureiros devem integrar totalmente os seus sistemas. Com dados abrangentes e controlo total, podem gerir o caixa de forma eficiente e maximizar os retornos. As previsões são frequentemente ajustadas com base na sazonalidade, dados históricos e outros fatores relevantes para o negócio.

Sem previsões precisas, os tesoureiros precisam manter reservas operacionais para cobrir variabilidades inesperadas. Melhorar a visibilidade das entradas e saídas de caixa representa uma oportunidade significativa para libertar liquidez retida e aumentar o rendimento.

2.4 Tarefas manuais

Tarefas manuais distraem os diretores financeiros e tesoureiros, impedindo-os de gerar valor adicional.

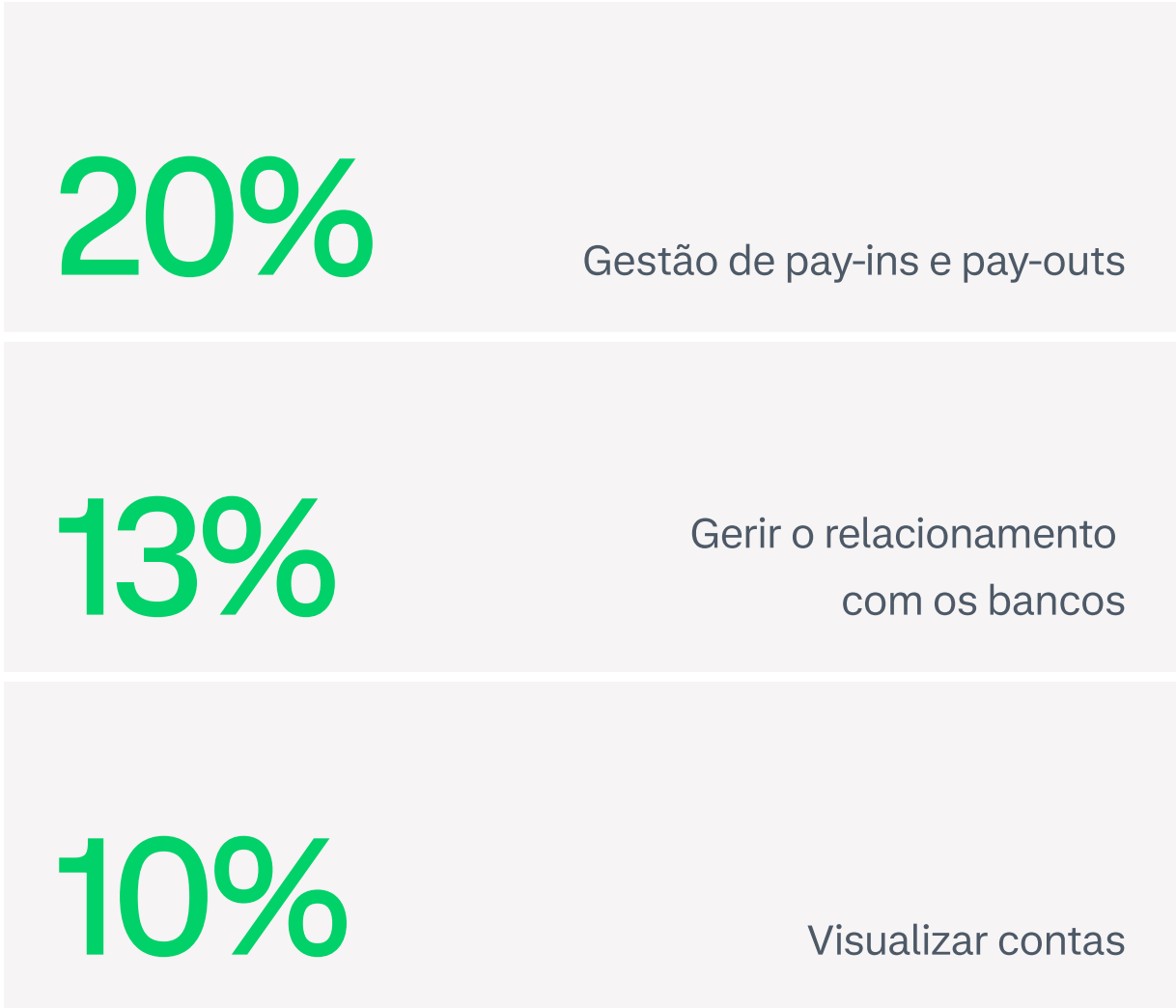
A fragmentação e a complexidade representam um grande fardo para o capital humano em toda a área financeira. As equipas de tesouraria gastam 10% do seu tempo a ver contas, 13% a gerir relacionamentos bancários e mais de 20% a processar recebimentos e pagamentos.

Até mesmo tarefas fundamentais como previsão de fluxo de caixa e avaliação do capital de giro em tempo real consomem uma quantidade substancial de esforço. Essas tarefas, apesar do significativo potencial de automatização, muitas vezes exigem verificações e aprovações manuais, especialmente quando os processos precisam de ser modificados.

Os diretores financeiros enfrentam pressões semelhantes: 23% do seu tempo é gasto a gerir recebimentos e pagamentos, 10% é dedicado à gestão de parceiros e relacionamentos bancários e 17% à gestão de liquidez.

Essas exigências limitam tanto os tesoureiros quanto os diretores financeiros, impedindo-os de se concentrarem em atividades de alto valor agregado, como gestão de riscos, alocação de capital e planeamento estratégico.

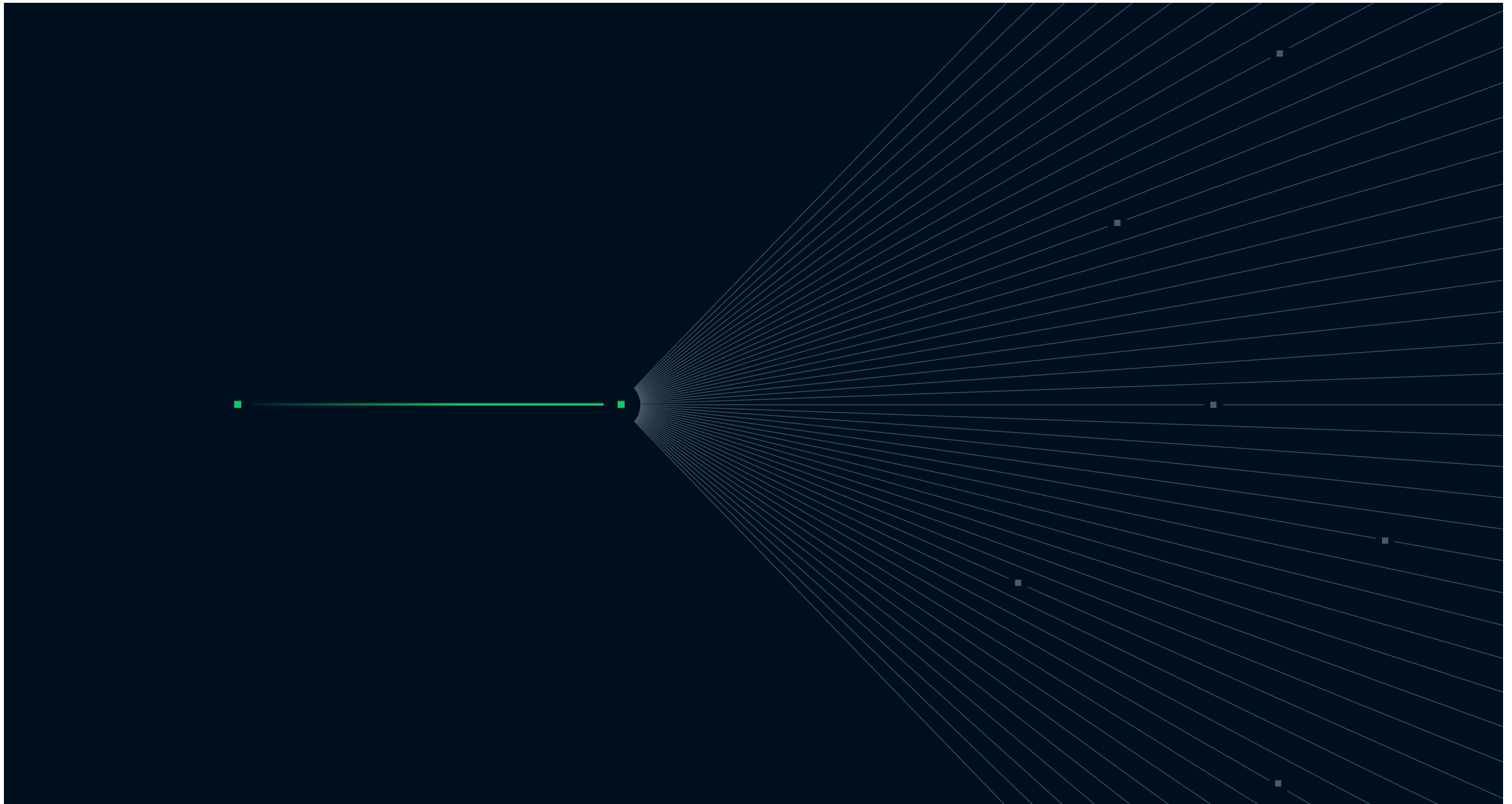
Quanto tempo as equipas de tesouraria dedicam às principais atividades de tesouraria:



Quanto tempo os diretores financeiros dedicam às principais atividades de tesouraria:



3. Impulsionar o desempenho financeiro com tesouraria de última geração



3.1 Uma abordagem melhor para a visibilidade

Os tesoureiros precisam de saber onde os fundos estão alocados e como são movimentados.

Hoje, os diretores financeiros e tesoureiros frequentemente têm uma visão incompleta: a visibilidade é limitada por cobertura fragmentada e relatórios estáticos de ponto no tempo.

Para obter uma visão clara, as equipas de tesouraria precisam acompanhar os fluxos de caixa em tempo real em toda a empresa. Isto permite identificar gargalos, localizar onde o dinheiro está retido e perceber onde pode ser realocado.

Uma visão dinâmica e de ponta a ponta da movimentação de dinheiro permite decisões mais informadas e contribui para um desempenho financeiro mais sólido.



Existe uma oportunidade para diretores financeiros e tesoureiros integrarem as entradas e saídas de caixa numa visão unificada. Isso irá otimizar a liquidez, acelerar a tomada de decisões e garantir um melhor desempenho financeiro.

ADRIAN DAVIS
COMMERCIAL LEADER:
FINANCIAL SERVICES & INSURANCE DA ADYEN

3.2 Unificação de todo o ciclo financeiro

Os tesoureiros procuram otimizar a tecnologia para obter maior controlo.

Diferentes tempos de liquidação, canais de pagamento e requisitos podem rapidamente levar a fluxos de caixa não otimizados ou a capital de giro retido.

Hoje, os tesoureiros podem resolver isto ao reunir entradas e saídas numa única plataforma, criando visibilidade de ponta a ponta e maior controlo sobre como o dinheiro entra e sai da empresa.

Com controlo sobre os fluxos de pagamento, os tesoureiros estabelecem a base para capacidades mais avançadas e automatizadas, desde liquidação inteligente e agrupamento de pagamentos até gestão preditiva de liquidez e rendimento em tempo real.

Como a tecnologia de tesouraria de última geração otimiza a eficiência em todo o ciclo de movimentação de dinheiro

01

Liquidação otimizada e batching

Em vez de executar lotes de liquidação em intervalos fixos, a IA pode determinar o agrupamento ideal em tempo real, equilibrando variáveis que influenciam o custo e a velocidade.

Isso reduz a ineficiência do processamento de lotes incompletos e garante que os pagamentos prioritários cheguem sempre conforme o esperado.

02

Liquidez e financiamento preditivos

As reservas de segurança reativas podem ser substituídas por previsões preditivas. Isso resolve o problema do fluxo de caixa inativo, reduzindo a necessidade de grandes reservas de caixa. Também reduz as taxas de descoberto, os pânicos de financiamento urgente e pode otimizar o momento de utilização das linhas de crédito.

Os modelos de IA podem prever as necessidades de caixa em horizontes diários e semanais, analisando padrões históricos. Esses modelos inteligentes gerem o financiamento automaticamente e podem recarregar as contas de forma autónoma e imediata.

03

Gestão de rendimento em tempo real

As posições de caixa podem ser monitoradas em tempo real. Fundos excedentes são automaticamente transferidos para instrumentos de alto rendimento, como fundos do mercado monetário ou depósitos overnight, para maximizar o float.

Em vez de render 0% em uma conta operacional, o caixa inativo passa a gerar receita passiva automaticamente. Empresas com saldos médios significativos podem impulsionar de forma considerável o rendimento e fazer com que o excesso de liquidez contribua diretamente para o resultado final.

3.3 Da visibilidade à execução em tempo real

Os tesoureiros podem aproveitar a visibilidade e o controlo em tempo real para melhorar o desempenho financeiro e impactar de forma mais significativa os objetivos gerais da empresa.

Assim que os tesoureiros tenham maior visibilidade e controlo sobre a movimentação financeira, eles podem não só otimizar o capital circulante, mas também atender às exigências do negócio em áreas tradicionalmente fora do alcance das equipas de tesouraria. Por exemplo, ao estabelecer parcerias com as áreas de negócio para acelerar a velocidade, a visibilidade e a flexibilidade dos pagamentos, a fim de melhorar a experiência do cliente ou do parceiro.

Exemplos do impacto direto da tesouraria em tempo real em diversos setores:

01

Plataformas de entrega sob demanda

Pagamentos flexíveis podem ajudar a atrair e reter entregadores valiosos. A possibilidade de monetizar esses serviços pode gerar milhões em receita adicional.

02

Plataformas de retalho

A integração de pagamentos como funcionalidade principal do produto pode dar aos compradores acesso a todas as opções de pagamento, libertando automaticamente os fundos para os vendedores assim que o comprador confirmar o recebimento da mercadoria.

03

Agências de viagens online

As OTAs podem transformar o momento do pagamento numa poderosa estratégia de crescimento e reinventar todo o seu modelo em torno do capital de giro financiado pelo cliente

04

Empresas de seguros

Pagamentos de sinistros mais rápidos podem impactar imediatamente a experiência do cliente e melhorar métricas comerciais essenciais, como o NPS (Net Promoter Score)

3.4 Aplicando o talento certo e a experiência do setor aos processos de tesouraria

Tecnologia não basta: a tesouraria de próxima geração precisa de talento

Com a mudança nas capacidades tecnológicas agora disponíveis para as empresas, as equipes de tesouraria precisam de pensar na mudança correspondente nas habilidades necessárias dentro de sua função. Notavelmente, há uma necessidade crescente de talentos em tecnologia, capazes em integrações de API, automatização de processos e aplicações de IA, para ajudar a fornecer a infraestrutura financeira que os tesoureiros agora procuram construir.

Os tesoureiros precisam de implementar soluções personalizadas para o seu setor e modelo de negócios. Cada empresa tem requisitos exclusivos, desde métodos de pagamento e funcionalidade de pagamento até cobertura regional e velocidade de transação. Alguns processos beneficiam da movimentação de dinheiro em tempo real, enquanto outros ganham valor com o adiamento estratégico das saídas. Adaptar a tecnologia e os fluxos de trabalho a essas necessidades também permite que os tesoureiros apoiem parceiros importantes, por exemplo, com condições de pagamento flexíveis para fornecedores críticos.

3.5 A função de tesouraria está a surgir como um fator de mudança mais amplo nos negócios.

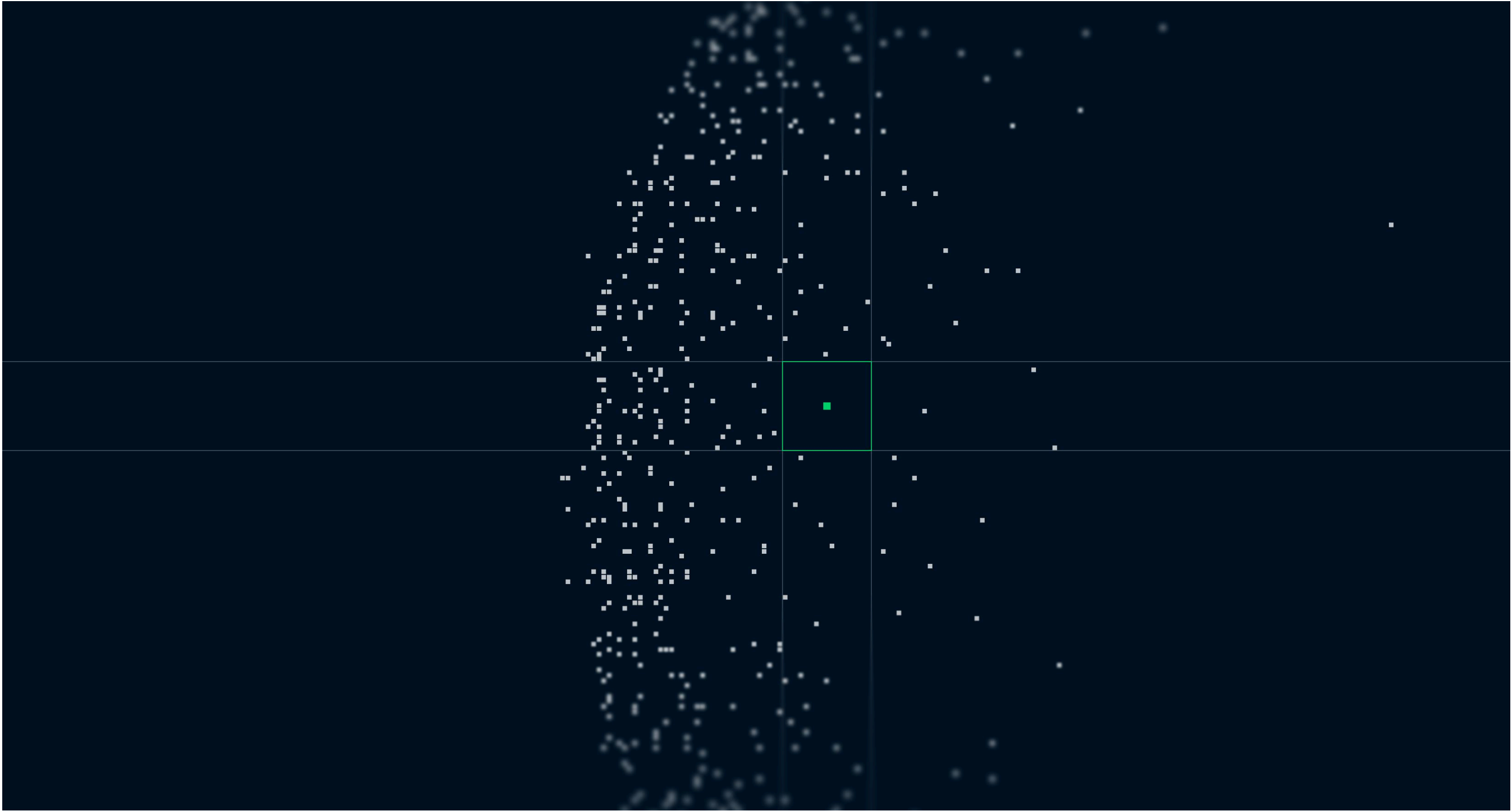
Mudança de mentalidade: de processos de tesouraria reativos para a geração de resultados de negócios.

As equipes de tesouraria estão a expandir o seu foco, passando da otimização do capital circulante para o apoio direto aos objetivos gerais de negócios.

Ao obter maior visibilidade do capital de giro, unificar os fluxos de pagamento e possibilitar a automatização em tempo real, a tesouraria de próxima geração pode ajudar a impulsionar experiências excepcionais para o cliente, além de melhorar os resultados financeiros.

Essa evolução demonstra que a função financeira pode impulsionar o crescimento e o valor por meio de uma abordagem unificada e inteligente para a movimentação de dinheiro. Essa mudança definirá a próxima geração das finanças.

4. Encontrar a solução certa



4.1 A importância de simplificar os seus parceiros financeiros

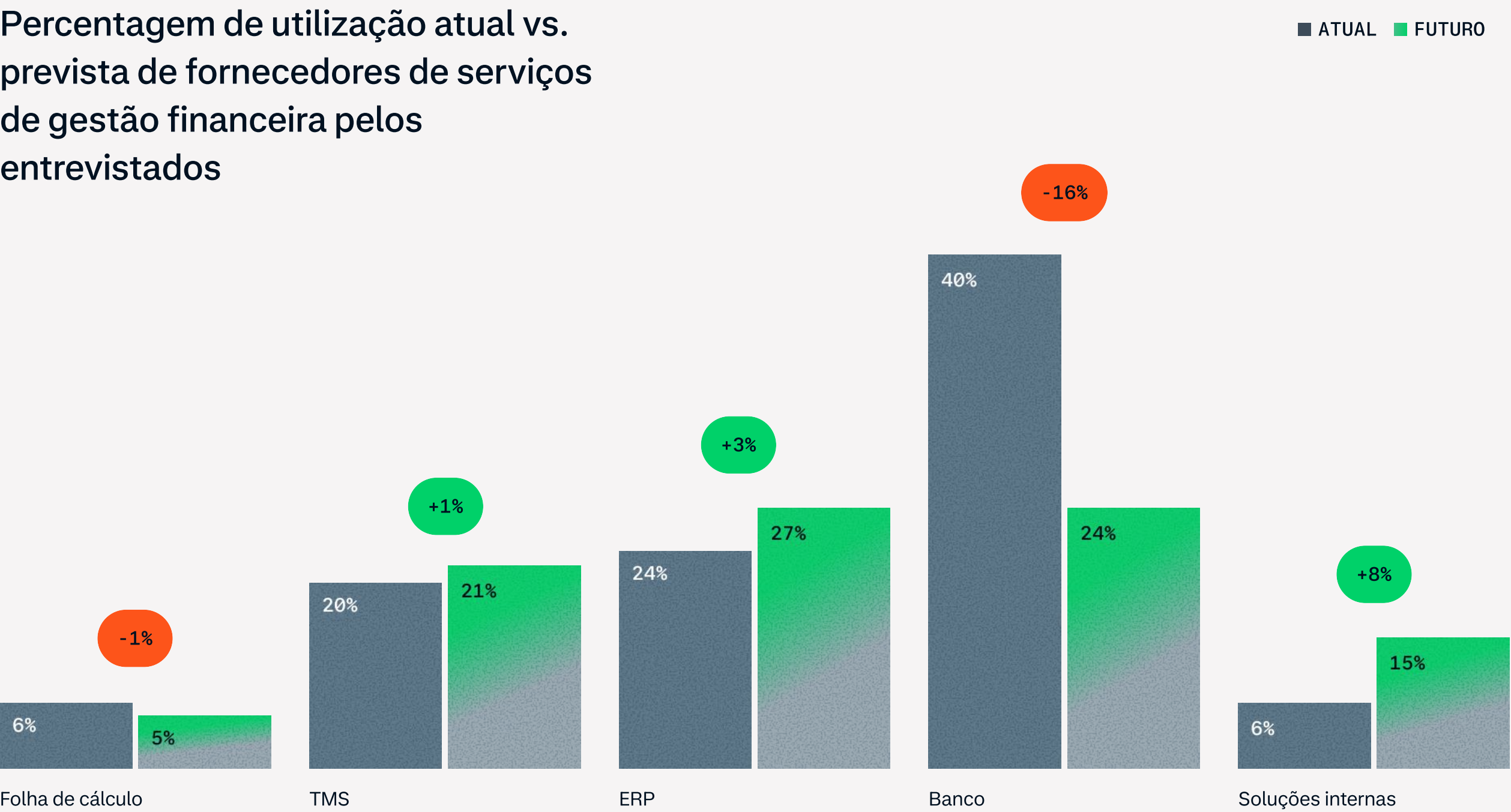
Gerir um cenário complexo de parceiros financeiros muitas vezes leva a fluxo de caixa retido, visibilidade fragmentada, atrasos na geração de relatórios e maiores custos operacionais e de gestão de riscos.

As equipes de tesouraria estão pensando proativamente em quais parceiros trabalhar e, mais importante, em como utilizar as capacidades de cada parceiro para atender às suas necessidades específicas.

Os bancos tradicionais beneficiam de relacionamentos de longa data e de confiança com os clientes, além de oferecerem uma ampla gama de serviços, com a confiança nos bancos aumentando 6 pontos percentuais desde 2018.

No entanto, os tesoureiros esperam reduzir significativamente a dependência dos serviços bancários tradicionais, recorrendo cada vez mais a soluções desenvolvidas especificamente para esse fim. Atualmente, os bancos dão suporte a cerca de 40% das atividades de tesouraria, percentual que os tesoureiros projetam que cairá 16 pontos percentuais no futuro.

Percentagem de utilização atual vs. prevista de fornecedores de serviços de gestão financeira pelos entrevistados



Nota: Os serviços de gestão financeira incluem: visualização de contas, centralização de caixa, gestão de liquidez de curto prazo, utilização de linhas de crédito/cheque especial, previsão de fluxo de caixa, avaliação do capital circulante em tempo real, contabilidade e conciliação de caixa, compensação, gestão de recebíveis e conversão de moeda.

Fonte: Pesquisa Adyen e BCG Intelligent Money Movement 2025; análise da BCG.

Gerir um cenário complexo de fornecedores compromete a visibilidade e aumenta os custos operacionais. Por outro lado, fornecedores modernos estão a surgir, oferecendo uma gama de serviços focados em resolver os principais desafios da tesouraria. Os tesoureiros precisarão de selecionar os parceiros certos, capazes de gerar ganhos, ao mesmo tempo que garantem resiliência operacional e diversificação do risco de contraparte.

4.2 A necessidade de uma estrutura financeira unificada e adequada nunca foi tão importante.



O cenário de fornecedores de serviços em tesouraria corporativa expandiu-se para além dos bancos, incluindo empresas de software e fintechs especializadas. Os vencedores apoiarão diretores financeiros e tesoureiros na transformação dos processos atuais em uma tesouraria automatizada e em tempo real, que utiliza dados e IA.



MARKUS AMPENBERGER
MANAGING DIRECTOR & PARTNER, BCG

74% dos entrevistados afirmam que provavelmente irão utilizar uma solução integrada de gestão financeira que cubra todo o ciclo de capital de giro

Os líderes financeiros têm a oportunidade de exigir mais da sua infraestrutura financeira. O objetivo é ir além de uma combinação fragmentada de fornecedores em direção a uma configuração mais unificada que ofereça os recursos de que a tesouraria precisa sem o peso operacional de uma complexidade desnecessária.

Um único fornecedor raramente atende a todos os requisitos. Em vez disso, as tesourarias líderes estão a reduzir a fragmentação desnecessária ao trabalhar com menos parceiros, porém mais complementares.

Os parceiros de tecnologia certos oferecem mais do que confiança, eles fornecem uma visão unificada de todo o ciclo de movimentação de dinheiro. Ao reunir pagamentos e recebimentos numa plataforma moderna, as equipas de tesouraria obtêm visibilidade e controlo em tempo real, permitindo que as operações financeiras apoiem mais diretamente o desempenho dos negócios.

4.3 Selecionar cuidadosamente parceiros adequados à finalidade

Diretores financeiros e tesoureiros têm maior liberdade para escolher parceiros que estejam alinhados aos seus objetivos de negócios e que ofereçam os recursos tecnológicos adequados. O desafio já não é o acesso às ferramentas, mas sim fazer as escolhas certas.

As seguintes perguntas podem ajudar os líderes financeiros a avaliar potenciais parceiros e a construir um ecossistema de tesouraria adequado para o futuro:

Intenção estratégica

- Quais são os nossos objetivos comerciais e financeiros de curto e longo prazo, e como é que o departamento financeiro deve apoiá-los?
- Em que medida os nossos fornecedores atuais e a nossa estrutura de tesouraria dão suporte a esses objetivos?
- Que nível de impacto a área de tesouraria e finanças pode ter em toda a organização?

Configuração da Tesouraria

- Precisamos de gerir os fluxos de dinheiro globalmente, regionalmente ou internamente?
- Que tipo de estrutura e de que fornecedores precisamos para isso — bancos, especialistas em tesouraria, fornecedores de tecnologia ou uma combinação de ambos?
- Quais são os atritos e limitações que a nossa função de tesouraria enfrenta (por exemplo, visibilidade em tempo real, velocidade de liquidação, automatização de liquidez, previsão, conhecimento especializado, custos operacionais, velocidade de transformação)?

Capacidades de execução e riscos

- Temos as competências internas necessárias para aproveitar ao máximo o valor das novas tecnologias?
- Temos a capacidade técnica para integrar novos fornecedores de forma eficiente?
- Qual o nível de proteção regulatória adequado às nossas necessidades?
- Qual é o nível de dependência dos potenciais parceiros em relação a terceiros (por exemplo, licenças bancárias ou infraestrutura)?



A área de tesouraria corporativa encontra-se num ponto de inflexão. Fornecedores confiáveis, tecnologia moderna, sistemas de pagamento adequados e a disposição da área financeira para se unificar e aprimorar já estão disponíveis. Chegou a hora de os CFOs exigirem mais das suas tesourarias e dos parceiros que as impulsionam.



STANISLAS NOWICKI
MANAGING DIRECTOR & PARTNER, BCG

SOBRE A ADYEN

A Adyen é a plataforma de tecnologia financeira preferida por empresas líderes. Ao oferecer recursos de pagamento de ponta a ponta, insights baseados em dados e produtos financeiros integrados numa única solução global, a Adyen ajuda as empresas a atingirem suas ambições de forma mais rápida e eficiente. Com escritórios em todo o mundo, a Adyen colabora com empresas como Meta, Uber, H&M, eBay e Microsoft.

SOBRE A BCG

O Boston Consulting Group (BCG) faz parcerias com líderes empresariais e da sociedade para enfrentar os seus desafios mais importantes e aproveitar as maiores oportunidades. Fundado em 1963, o BCG foi pioneiro em estratégia de negócios e, hoje, trabalha em estreita colaboração com os clientes, adotando uma abordagem transformadora que beneficia todas as partes interessadas, capacita as organizações a crescer, constrói vantagem competitiva sustentável e gera impacto social positivo.

As nossas equipes globais e diversificadas combinam profundo conhecimento do setor com experiência funcional, oferecendo diferentes perspectivas que desafiam o status quo e estimulam a mudança. O BCG entrega soluções por meio de consultoria de gestão de ponta, tecnologia e design, e iniciativas corporativas e digitais. Trabalhamos num modelo colaborativo único, em toda a empresa e em todos os níveis da organização do cliente, com o objetivo de ajudar os nossos clientes a prosperar e capacitá-los a tornar o mundo um lugar melhor.