

A3 DO DIAGNÓSTICO FINANCEIRO

Do lucro no papel à decisão sobre o caixa, em uma folha só



COMO USAR O A3

1. Preencha os blocos **1 a 4, à esquerda**, com o que as fases Diagnóstico e Registro já entregaram: contexto, número atual, meta e o que o registro e a análise mostraram.

2. No bloco **5**, registre só a causa isolada pela Análise (A09-A13), nunca uma impressão de caixa apertado ainda não medida em dias.
3. Os blocos **6 e 7** resumem a política de crédito e cobrança (C17) e o plano de ação (C18): não reescreva a análise, resuma a decisão.

4. O bloco **8** fecha o ciclo: como a decisão vai ser acompanhada, e o que o diagnóstico ainda não responde.

LADO ESQUERDO · O APERTO, MEDIDO

1 CONTEXTO E PERGUNTA de onde o diagnóstico partiu (D01)

Cedro Móveis Planejados fatura R\$ 8.040.000,00 por ano, com margem líquida de 9,4% apurada no DRE contábil, mas fecha julho de 2026 com saldo de caixa de apenas R\$ 7.005,00 (D01, R05).

2 SITUAÇÃO ATUAL o número que mostra o tamanho do aperto (D01, D03)

Ciclo financeiro de 75 dias (PME 45 + PMR 60, menos PMP 30), com R\$ 180.000,00 em conta garantida a 6,5% ao mês. Inadimplência de 6,8% em contas a receber e atraso médio de 33,6 dias em contas a pagar (D01, D03).

3 META o que sucesso significa, com referência (D03)

Reduzir o ciclo financeiro para 45 dias e o custo da dívida de giro para 2,0% ao mês, batendo a referência do checklist de saúde financeira; inadimplência abaixo de 3,0% (D03).

4 ACHADOS o que o registro e a análise mostraram (R05-R08, A09-A13)

A margem por produto (A10) confirma que nenhuma linha está no vermelho; o ponto de equilíbrio (A11) mostra margem de segurança de cerca de 53%. Financiar o ciclo de 75 dias custa cerca de R\$ 107.383,56 por mês, contra R\$ 19.824,66 por mês na referência do checklist (A12).

LADO DIREITO · A DECISÃO, SUSTENTADA

5 CAUSA CONFIRMADA isolada pela análise, não só sentida no caixa (A12, A13)

A12 isola a causa: A09, A10 e A11 confirmam que a operação é saudável, então não é margem. O capital de giro necessário para sustentar 75 dias de ciclo, financiado por conta garantida cara, é a causa confirmada do aperto de caixa (A12, A13).

6 RECOMENDAÇÃO a decisão que os números sustentam (C17)

Negociar prazo de recebimento com os maiores clientes e substituir a conta garantida por linha de capital de giro mais barata (C17, C18): a P16 mostra que, mantendo receita e EBIT, essa mudança leva a margem líquida de 9,4% para até 10,6%.

7 PLANO DE AÇÃO quem faz o quê e até quando (C18)

6 ações com dono, prazo e custo no 5W2H (C18), começando pela renegociação de prazo com Studio Ambientes SP e Construtora Horizonte e pela cobrança ativa dos 2 clientes na faixa 90+.

8 ACOMPANHAMENTO E O QUE FICA EM ABERTO como saber se funcionou, e o limite do diagnóstico

Indicadores revisados mensalmente contra a referência do checklist de saúde financeira (D03), na reunião financeira mensal já prevista no plano de ação (C18).

ACOMPANHAMENTO E LIMITES os mesmos indicadores do checklist de saúde financeira, revisados a cada mês (D03, C18)

INDICADOR	ATUAL	META	FREQÜÊNCIA	RESPONSÁVEL	PRÓXIMA REVISÃO
Ciclo financeiro, em dias	75	45	Mensal	Marina Dutra	30/09/2026
Custo da dívida de giro, % a.m.	6,5%	2,0%	Mensal	Marina Dutra	30/09/2026
Inadimplência em contas a receber, %	6,8%	3,0%	Mensal	Marina Dutra	30/09/2026
Liquidez corrente	1.08	1.3	Mensal	Marina Dutra	30/09/2026

O QUE ESTE DIAGNÓSTICO NÃO RESPONDE

O A3 não substitui a negociação bancária em si: a taxa final da nova linha de capital de giro depende da análise de crédito de cada banco, ainda não concluída (C18).

ANÁLISE	RESPONSÁVEL	PATROCINADOR	REVISÃO
FIN-2026-003	Marina Dutra, Controladoria	Sr. Osvaldo, Diretoria	mensal, a partir de setembro/2026