

19 ferramentas para achar o prazo que *aperta o caixa.*

O caminho completo entre o retrato financeiro e a decisão: diagnóstico, registro, análise, projeção e decisão, com as ferramentas preenchidas num *case real* de uma indústria de móveis planejados.

19FERRAMENTAS
PRONTAS PARA USO**14 planilhas**COM FÓRMULA
QUE RECALCULA**1 case**ATRAVESSANDO
AS 19**5 fases**O CICLO DE GESTÃO
FINANCEIRA COMPLETO

Sumário

Este guia é a sua referência de cabeceira durante a análise. Consulte, marque, volte quantas vezes precisar.

01	Para que serve este kit	3
	O problema que ele resolve e para quem	
02	As 5 fases do ciclo	4
	Diagnóstico, Registro, Análise, Projeção e Decisão	
03	O mapa das 19 ferramentas	9
	O que cada uma faz e quando entra	
04	Como usar, na prática	10
	A sequência, e o que dá para adaptar	
05	O case do começo ao fim	11
	Cedro Móveis Planejados, do diagnóstico à decisão	
06	Os erros que mais tiram força	16
	O que derruba um diagnóstico correto	
07	Checklist de prontidão	17
	Antes de levar a decisão à Diretoria	
08	Depois do kit	18
	Onde aprofundar cada fase	

Para que serve este kit

Este kit não substitui a contabilidade nem um sistema de gestão. Ele organiza a sequência de decisões que toda empresa que fatura bem e sente o caixa apertado precisa atravessar: o que a contabilidade mostra, onde o dinheiro está, o que falta registrar e com que disciplina.

É para quem já fatura o suficiente para ter margem no papel, mas sente o caixa apertado sem saber apontar exatamente onde. As 19 ferramentas cobrem as 5 fases do ciclo de gestão financeira, do retrato inicial à decisão registrada: Diagnóstico, Registro, Análise, Projeção e Decisão.

O que o kit é, e o que ele não é

	O KIT É	O KIT NÃO É
Método	Uma sequência testada de passos, cada um com uma ferramenta	Uma metodologia nova ou um curso de finanças
Ferramenta	Modelo pronto para preencher, em PDF ou em planilha com fórmula	Um ERP ou um sistema de gestão financeira já configurado
Case	Uma empresa real do setor de móveis planejados, com número que fecha	Um exemplo genérico sem consequência prática
Ensino	O guia que você está lendo, prático e direto ao ponto	Um curso completo de contabilidade ou finanças corporativas

PARA QUEM ESTE KIT FOI FEITO

Dono ou sócio de pequena e média empresa

Acompanha o resultado pelo extrato bancário e sente o aperto sem saber apontar se é margem, prazo ou controle.

Controller ou responsável financeiro

Já lança no sistema, mas falta a disciplina de aging, conciliação e ciclo financeiro medidos, não só sentidos.

Consultor ou contador que atende PMEs

Precisa de um diagnóstico rápido e replicável antes de propor qualquer plano de ação.

QUANDO ESTE KIT RESOLVE

Quando o DRE fecha positivo e o caixa não sente esse resultado, e falta o caminho estruturado para descobrir se o problema é margem ou prazo. Aprofundar cada fase é o papel da Formação em Gestão Financeira, na seção 08.

QUANDO ESTE KIT NÃO É A FERRAMENTA CERTA

Quando falta a contabilidade básica em dia: nenhuma ferramenta deste kit substitui o lançamento contábil obrigatório. E quando a decisão pede um modelo financeiro mais sofisticado do que planilha com fórmula comporta, o caminho passa pela Formação em Gestão Financeira, seção 08, não por este guia.

O QUE A FASE ENTREGA

Antes de organizar o lançamento, o retrato. Esta fase existe para separar o que a contabilidade mostra do que o caixa sente.

FERRAMENTAS DESTA FASE

D01

Retrato Financeiro da Empresa

PDF

ENTREGA Faturamento, margem, saldo de caixa e o ciclo financeiro em dias, numa mesma folha.

ERRO COMUM Descrever o ciclo como 'longo' sem calcular em dias quantos.

D02

Mapa de Fontes e Contas

PDF

ENTREGA Toda conta, sistema ou planilha que registra dinheiro, com atualização e responsável nomeados.

ERRO COMUM Deixar de fora a conta que só a diretoria acessa, e perder o caixa real do grupo de vista.

D03

Checklist de Saúde Financeira

XLSX

ENTREGA Cinco a sete dimensões da saúde financeira, cada uma com veredito OK, atenção ou crítico contra uma referência.

ERRO COMUM Comparar indicadores de unidades diferentes sem antes decidir se maior ou menor é melhor em cada um.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- > O DRE mostra lucro; o caixa mostra o quê?
- > Quantos dias o ciclo financeiro esticado custa em capital de giro caro?
- > Qual dimensão está em CRÍTICO e não pode esperar o fechamento do mês?

ARMADILHA DA FASE

Tratar margem líquida saudável como sinal de que está tudo bem. Lucro no papel e caixa apertado apontam quase sempre para prazo, não para margem, e só o ciclo financeiro calculado em dias mostra isso.

O QUE A FASE ENTREGA

A estrutura que faz todo real cair no lugar certo, dia a dia. É a fase que transforma o diagnóstico em rotina, não relatório único.

FERRAMENTAS DESTA FASE

R04 Plano de Contas Gerencial XLSX

ENTREGA A estrutura de contas que separa operacional de financeiro, e diz para onde cada uma vai: DRE ou Balanço.

ERRO COMUM Criar conta nova sem código, que quebra a ligação com o livro-caixa lançamento a lançamento.

R05 Livro-Caixa Diário XLSX

ENTREGA Toda entrada e saída, na data em que o dinheiro realmente moveu, com saldo acumulado que fecha sozinho.

ERRO COMUM Lançar na data do documento em vez da data em que o dinheiro entrou ou saiu de fato.

R06 Contas a Pagar com Aging XLSX

ENTREGA O que a empresa deve, com aging em faixas: a vencer, 1-30, 31-60, 61-90, 90+.

ERRO COMUM Deixar título pago em faixa 90+ meses depois, porque ninguém volta para marcar Pago.

R07 Contas a Receber e Inadimplência XLSX

ENTREGA O que falta receber, com o mesmo aging e a marcação de inadimplência a partir de 90 dias.

ERRO COMUM Manter na projeção de recebimento um cliente que já passou de inadimplente.

R08 Conciliação Bancária XLSX

ENTREGA O livro-caixa e o extrato, lançamento a lançamento, até os dois baterem.

ERRO COMUM Deixar pendência de conciliação acumular em vez de resolver na semana em que apareceu.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- Toda conta usada no lançamento existe no plano de contas, com código?
- Qual fornecedor está na faixa mais crítica do aging, e por que ainda não foi pago?
- O saldo que o extrato mostra é o mesmo que o livro-caixa registra?

ARMADILHA DA FASE

Registrar sem fechar o ciclo: lançar no livro-caixa e nunca conciliar com o banco é abrir espaço para uma tarifa não lançada, ou um recebimento que nunca chegou, virarem surpresa só no fim do mês.

O QUE A FASE ENTREGA

Da DRE ao indicador, cinco ferramentas que testam se o aperto é margem ou é prazo. Nesta ordem: cada uma isola uma hipótese antes de decidir.

FERRAMENTAS DESTA FASE

A09

DRE Gerencial

XLSX

ENTREGA A receita cascadeando até o lucro líquido, uma linha por vez, com o Resultado acumulado carregando cada subtotal.

ERRO COMUM Fechar a DRE só no total, sem visitar cada subtotal no caminho até o lucro líquido.

A10

Análise de Margem por Produto

XLSX

ENTREGA A mesma receita e o mesmo custo da DRE, quebrados por produto, para achar quem sustenta a margem geral.

ERRO COMUM Aceitar a margem média sem checar se ela esconde um produto no vermelho.

A11

Ponto de Equilíbrio

XLSX

ENTREGA Quanto a empresa precisa faturar antes de sobrar dinheiro de verdade, e a folga que sobra disso.

ERRO COMUM Confundir margem de segurança confortável com caixa disponível: são coisas diferentes.

A12

Capital de Giro e Ciclo Financeiro

XLSX

ENTREGA O ciclo financeiro, a Necessidade de Capital de Giro que ele exige e o custo mensal de financiar isso.

ERRO COMUM Medir o ciclo financeiro em dias e parar por aí, sem calcular quanto ele custa por mês.

A13

Indicadores Financeiros

XLSX

ENTREGA Liquidez, endividamento e rentabilidade lado a lado, cada indicador com numerador e denominador à vista.

ERRO COMUM Olhar liquidez corrente acima de 1 como sinal de folga sem checar quanto dela é caixa de verdade.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › O lucro líquido da DRE bate com o que o Retrato Financeiro (D01) já apontava?
- › Algum produto está escondendo prejuízo atrás de uma margem média saudável?
- › Quanto custa, por mês, sustentar o ciclo financeiro do jeito que ele está hoje?

ARMADILHA DA FASE

Parar no ponto de equilíbrio confortável. Margem de segurança alta na A11 não significa caixa disponível: é a A12 quem mostra que a folga da operação está sendo consumida pelo custo de financiar o ciclo financeiro.



O QUE A FASE ENTREGA

O diagnóstico vira previsão. Três ferramentas que mostram o efeito do ciclo financeiro mês a mês, no orçamento e em cenário de prazo e taxa.

FERRAMENTAS DESTA FASE

P14

Fluxo de Caixa Projetado

XLSX

ENTREGA 12 meses de entrada e saída prevista, partindo do saldo real que o livro-caixa fechou, com saldo acumulado que acusa o mês no vermelho.

ERRO COMUM Projetar de um saldo redondo em vez do saldo real que o Livro-Caixa (R05) fechou.

P15

Orçamento Anual

XLSX

ENTREGA As mesmas contas da DRE, orçado contra realizado, com Avaliação que sai sozinha a partir do Sentido de cada conta.

ERRO COMUM Marcar uma despesa que veio maior como 'favorável' só porque o número da variação é positivo.

P16

Cenários Financeiros

XLSX

ENTREGA Três cenários com a mesma Receita e o mesmo Resultado Operacional, variando só o ciclo financeiro e a taxa de crédito.

ERRO COMUM Comparar cenário sem travar Receita e EBIT: aí a diferença deixa de vir só do prazo.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › Quantos dos próximos 12 meses fecham no vermelho, mesmo com o ano positivo?
- › O que mais estourou o orçado foi a operação, ou o custo do capital de giro?
- › Quanto a margem líquida muda só de ajustar prazo e taxa, sem tocar em preço?

ARMADILHA DA FASE

Projetar o fluxo de caixa sem revisitar o orçamento e o cenário. Um mês no vermelho isolado parece imprevisto; o mesmo padrão em três ferramentas diferentes é o ciclo financeiro aparecendo de novo, sob ângulos diferentes.



O QUE A FASE ENTREGA

O produto de um diagnóstico financeiro não é um indicador, é uma decisão tomada sobre prazo e crédito. Esta fase fecha o ciclo de gestão financeira.

FERRAMENTAS DESTA FASE

C17 Política de Crédito e Cobrança PDF

ENTREGA Quem recebe quanto de prazo, e o que acontece exatamente quando esse prazo estoura, faixa por faixa.

ERRO COMUM Decidir limite e prazo caso a caso, sem régua escrita para quando o cliente atrasa.

C18 Plano de Ação 5W2H Financeiro PDF

ENTREGA Cada ação com dono nomeado, prazo, custo estimado e o indicador do checklist que a sustenta.

ERRO COMUM Registrar ação sem indicador de origem, que vira corte de custo genérico em vez de resposta ao diagnóstico.

FA3 A3 do Diagnóstico Financeiro PDF

ENTREGA A síntese de uma folha só, do contexto ao acompanhamento, pronta para levar à Diretoria.

ERRO COMUM Usar o A3 para substituir a reunião de decisão em vez de guiá-la.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › Todo perfil de cliente tem limite e prazo por escrito, ou é decidido na hora do pedido?
- › Cada ação do plano tem dono, prazo e custo, ou só uma intenção registrada?
- › A pessoa que patrocina a decisão já viu o A3 antes da reunião de aprovação?

ARMADILHA DA FASE

Terminar no achado da Análise sem chegar à decisão. Se a política de crédito e o 5W2H não saem da reunião com dono e prazo, o diagnóstico certo não muda o caixa apertado do mês seguinte.

O mapa do kit

Cada ferramenta traz um selo: PDF é fragmento pronto para preencher à mão ou na tela, XLSX é planilha com fórmula que recalcula sozinha quando o dado muda.

DIAGNÓSTICO

D01	Retrato Financeiro da Empresa	PDF
D02	Mapa de Fontes e Contas	PDF
D03	Checklist de Saúde Financeira	XLSX

REGISTRO

R04	Plano de Contas Gerencial	XLSX
R05	Livro-Caixa Diário	XLSX
R06	Contas a Pagar com Aging	XLSX
R07	Contas a Receber e Inadimplência	XLSX
R08	Conciliação Bancária	XLSX

ANÁLISE

A09	DRE Gerencial	XLSX
A10	Análise de Margem por Produto	XLSX
A11	Ponto de Equilíbrio	XLSX
A12	Capital de Giro e Ciclo Financeiro	XLSX
A13	Indicadores Financeiros	XLSX

PROJEÇÃO

P14	Fluxo de Caixa Projetado	XLSX
P15	Orçamento Anual	XLSX
P16	Cenários Financeiros	XLSX

DECISÃO

C17	Política de Crédito e Cobrança	PDF
C18	Plano de Ação 5W2H Financeiro	PDF
FA3	A3 do Diagnóstico Financeiro	PDF

Como usar, na prática

As 19 ferramentas seguem a ordem das 5 fases, e a ordem importa: cada uma usa o resultado da anterior, do retrato inicial até a decisão registrada sobre prazo e crédito.

SEQUÊNCIA RECOMENDADA

- 01 Comece pelo Retrato Financeiro (D01). Sem o ciclo financeiro calculado em dias, qualquer leitura de caixa apertado fica no campo da impressão.
- 02 Feche o Mapa de Fontes e Contas (D02) antes de tentar conciliar qualquer coisa: dá para conciliar só o que está mapeado.
- 03 No Registro, comece pelo Plano de Contas (R04): é ele que faz o Livro-Caixa (R05) cair na conta certa desde o primeiro lançamento.
- 04 Contas a Pagar (R06) e a Receber (R07) só valem com a Data de referência preenchida: sem ela, o aging inteiro fica em branco.
- 05 Na Análise, monte a DRE Gerencial (A09) antes do resto: A10 a A13 quebram a mesma receita e o mesmo custo por ângulos diferentes.
- 06 Não pule direto do Ponto de Equilíbrio (A11) para a Projeção: é o Capital de Giro (A12) quem mostra onde o custo do prazo mora de verdade.
- 07 Projete o fluxo de caixa (P14) a partir do saldo real que o Livro-Caixa fechou, nunca de um número redondo.
- 08 Termine sempre por uma decisão registrada: a Política de Crédito (C17) e o 5W2H (C18) não são opcionais, são o produto do diagnóstico.

O QUE DÁ PARA ADAPTAR SEM PERDER O MÉTODO

- > O Mapa de Fontes e Contas (D02) pode ser mais enxuto quando a empresa opera com uma conta só e um sistema só.
- > A Conciliação Bancária (R08) pode ser semanal em vez de diária quando o volume de lançamentos é baixo, nunca mensal.
- > O Orçamento Anual (P15) pode esperar o próximo ciclo quando a urgência é só entender o aperto de caixa deste mês.
- > O A3 do Diagnóstico Financeiro (FA3) é a síntese: dá para apresentar sem ele numa reunião informal, nunca num comitê de crédito.

O QUE NUNCA DÁ PARA PULAR

O Retrato Financeiro, a Data de referência do aging em R06/R07 e o Capital de Giro (A12). São os três pontos em que pular a etapa faz o resto do kit calcular sobre um número que não existe, ou decidir sem ver onde o custo mora.

Cedro Móveis Planejados, indústria de móveis planejados

Faturamento de R\$ 8.040.000,00 (média de R\$ 670.000,00 por mês), margem líquida apurada de 9,4% ao ano, apurada no DRE contábil no DRE contábil. O Retrato Financeiro (D01) parte exatamente desse contraste: lucro no papel, caixa que não sente.

75 dias

CICLO FINANCEIRO
(D01)

PME 45 dias + PMR 60 dias - PMP
30 dias

R\$ 7.005,00 (fechamento do livro-caixa de julho/2026, ver R05)

SALDO DE CAIXA
AO FIM DO PERÍODO
livro-caixa, R05

R\$ 180.000,00

EM CONTA GARANTIDA
A 6,5% AO MÊS
D01, panorama financeiro

D01 • LEITURA DO DIAGNÓSTICO

O DRE fecha positivo, com margem líquida de 9,4% ao ano, mas o caixa não sente esse lucro: entre pagar o fornecedor em 30 dias e receber do cliente em 60, a empresa financia 75 dias de operação com dinheiro que não é dela. O problema não é margem, é prazo.

D02 • MAPA DE FONTES E CONTAS: 6 CONTAS E SISTEMAS MAPEADOS

O ERP não conversa com a planilha paralela de fluxo de caixa: todo mês alguém confere lançamento a lançamento à mão antes de fechar. A conta poupança só a diretoria acessa, então o caixa real do grupo demora a aparecer para o Financeiro.

D03 • CHECKLIST DE SAÚDE FINANCEIRA: 4 DIMENSÕES EM CRÍTICO

Das dimensões avaliadas contra uma referência, estas não podem esperar o fechamento do mês: Ciclo (Ciclo financeiro (PME + PMR - PMP), em dias); Endividamento (Custo médio da dívida de curto prazo (conta garantida), % a.m.); Recebíveis (Inadimplência em contas a receber, %); Pagamento (Atraso médio em contas a pagar, dias).

Registro: onde cada real fica visível

O plano de contas (R04) separa operacional de financeiro antes do primeiro lançamento do mês; é nele que o livro-caixa (R05) se apoia.

R05 • LIVRO-CAIXA DIÁRIO

20 lançamentos no período, partindo de R\$ 58.400,00 de saldo inicial e fechando em R\$ 7.005,00.

R06 • CONTAS A PAGAR

10 títulos, R\$ 155.380,00 em aberto. Atraso médio de 33,6 dias, com o pior caso (Transportadora Rota Móveis) na faixa 90+.

R07 • CONTAS A RECEBER

10 títulos, R\$ 388.950,00 a receber. 2 clientes inadimplentes (acima de 90 dias), somando R\$ 26.550,00: taxa de inadimplência de 6,8%.

R08 • CONCILIAÇÃO BANCÁRIA: 2 DE 10 LANÇAMENTOS AINDA NÃO BATEM

O restante concilia sem diferença entre o livro-caixa e o extrato, mês fechado lançamento a lançamento.

O QUE A FASE DE REGISTRO AINDA NÃO RESPONDE

Por que o ciclo financeiro é de 75 dias e não menos, e o que fazer a respeito, é pergunta da próxima fase, Análise.

Análise: onde o aperto nasce de verdade

A DRE Gerencial (A09) parte de R\$ 8.040.000,00 e cascadeia até Lucro Líquido de R\$ 755.760,00 (9,4%), o mesmo número que o Retrato Financeiro (D01) já apontava, agora com cada etapa da conta visível.

32,9%

 MARGEM BRUTA
(A09)

nenhum produto no vermelho, A10

53%

 MARGEM DE SEGURANÇA
DO PONTO DE EQUILÍBRIO

A11

R\$ 107.383,56

 CUSTO MENSAL DO
CAPITAL DE GIRO

A12, ciclo de 75 dias

A10 • MARGEM POR PRODUTO: NENHUMA LINHA ESCONDE PREJUÍZO

A soma da Receita e do Custo direto desta tabela bate, célula a célula, com a Receita Bruta e o CMV da A09: mesmo faturamento, quebrado por produto. A linha de margem mais baixa é Armários de sala e estar, e ainda assim fecha em 33,6%.

A11 • PONTO DE EQUILÍBRIO CONFORTÁVEL

A empresa fatura R\$ 8.040.000,00 contra um ponto de equilíbrio de R\$ 3.790.869,04: margem de segurança de 53%. A folga vem da operação, não é aperto de margem.

A12 • CAPITAL DE GIRO: AQUI O APERTO APARECE DE VERDADE

Sustentar o ciclo financeiro real de 75 dias custa R\$ 107.383,56 por mês em capital de giro. Bater as duas referências do checklist (D03) na mesma linha, ciclo de 45 dias e taxa de 2,0% ao mês, derruba esse custo para R\$ 19.824,66 por mês: menos de um quinto.

A13 • LIQUIDEZ

Liquidez corrente de 1,18, liquidez seca de 1,06: 53,7% do passivo circulante é a dívida cara da conta garantida.

A13 • O CUSTO DESSA DÍVIDA

Custo médio anual da dívida de giro de cerca de 79%, sobre um saldo que financia o ciclo, não investimento.

Projeção: o efeito do ciclo na prática

O Fluxo de Caixa Projetado (P14) parte do mesmo R\$ 7.005,00 que o Livro-Caixa (R05) fechou em julho/2026 e projeta 12 meses à frente.

P14 • FLUXO DE CAIXA PROJETADO

6 dos 12 meses fecham no vermelho, mínimo em set/2026 de -R\$ 147.995,00, mesmo o período fechando positivo: saldo líquido de R\$ 255.000,00 e saldo final de R\$ 262.005,00.

LUCRO NO PAPEL, CAIXA NO VERMELHO NA PRÁTICA

É o mesmo fenômeno do D01, agora projetado mês a mês: o ano fecha positivo, mas 6 dos 12 meses passam pelo vermelho no caminho, pela mesma razão, o ciclo financeiro de 75 dias.

P15 • ORÇAMENTO: O QUE MAIS ESTOUROU NÃO FOI A OPERAÇÃO

O Lucro Líquido realizado (R\$ 546.980,00) fica -27,6% abaixo do orçado (R\$ 755.760,00). A maior causa isolada: Despesas Financeiras vieram 18,4% acima do orçado (R\$ 142.140,00 para R\$ 168.300,00), o custo do capital de giro saiu mais caro que o planejado, não a operação.

P16 • CENÁRIOS: SÓ MUDANDO PRAZO E TAXA

Mantendo a mesma Receita e o mesmo Resultado Operacional nas 3 linhas, a margem líquida estimada varia de 8,8% (Pessimista, ciclo pior e crédito mais caro) para 9,4% (Base, os números reais de hoje) até 10,6% (Otimista, os alvos do checklist e da 3ª linha da A12). Sem tocar em uma venda ou em um preço, só ajustando prazo e taxa.

Decisão: do diagnóstico à execução

C17 · POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA

A inadimplência em contas a receber está em 6,8% (R\$ 26.550,00, os 2 títulos da faixa 90+ da R07), acima da referência de 3,0% do D03. O PMR de 60 dias é a maior parte do ciclo financeiro de 75 dias que aperta o caixa.

META DESTA POLÍTICA

Prazo médio de recebimento perto de 45 dias e inadimplência abaixo de 3,0%, batendo a referência do D03 e o cenário simulado pela A12.

PLANO DE AÇÃO (C18)

6 ações, cada uma com dono, prazo e custo. A primeira ataca direto a causa que a A12 isolou: "Negociar PMR de 60 para 45 dias com os 2 maiores clientes".

A3 DO DIAGNÓSTICO FINANCEIRO (FA3)

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%.

FA3 · 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).

Os erros que mais tiram força

Nenhum destes é um erro de fórmula. São erros de sequência, e é por isso que aparecem de novo em toda análise que pula uma fase.

01 Olhar só o DRE

Margem líquida saudável não garante caixa disponível. O ciclo financeiro é quem explica a diferença.

03 Lançar sem plano de contas

Sem código de conta, o livro-caixa não sustenta um DRE gerencial confiável mais adiante.

05 Confundir margem de segurança com caixa disponível

Ponto de equilíbrio confortável não significa dinheiro em caixa: o custo de financiar o ciclo pode consumir toda a folga.

07 Decidir sem dono, prazo e custo registrados

Política de crédito e plano de ação sem 5W2H viram intenção de reunião, não mudança no caixa do mês seguinte.

02 Não medir o ciclo financeiro em dias

'O caixa está apertado' é impressão. $PME + PMR - PMP$ é número, e número orienta decisão.

04 Deixar a conciliação acumular

Pendência de uma semana vira pendência de um mês, e o saldo que a tela mostra deixa de ser confiável.

06 Projetar de um saldo que não é o real

Fluxo de caixa que não parte do que o livro-caixa realmente fechou é ficção antes mesmo do primeiro mês.

SE ALGUM DESTES JÁ ACONTECEU

Nenhum destes erros é definitivo, e voltar uma etapa custa menos do que decidir sobre um número que não fecha. Olhou só o DRE? Calcule o ciclo financeiro agora, mesmo com o mês em andamento (D01), e confira se o caixa confirma a leitura. Lançou sem plano de contas? Organize o R04 e reclassifique os lançamentos mais recentes antes de seguir. Confundiu margem de segurança com caixa disponível? Rode o Capital de Giro (A12) sobre o mesmo período e confira o custo mensal real. Projetou de um saldo que não é o real? Reabra a P14 a partir do que o Livro-Caixa (R05) de fato fechou. Decidiu sem dono, prazo e custo registrados? Volte ao 5W2H (C18): o achado que você já tem provavelmente já aponta a ação, falta só nomear quem executa.

COMO O CASE EVITOU CADA UM DESTES (seção 05)

Olhar só o DRE

D01 registrou margem de 9,4% ao ano, apurada no DRE contábil ao lado do ciclo financeiro de 75 dias, os dois na mesma folha.

Lançar sem plano de contas

R04 definiu grupo, natureza e destino (DRE ou Balanço) antes do primeiro lançamento do R05.

Confundir margem de segurança com caixa disponível

A11 mediu margem de segurança de 53%, e a A12 mostrou que sustentar o ciclo custa R\$ 107.383,56 por mês: a folga da A11 não vira caixa sozinha.

Decidir sem dono, prazo e custo registrados

C18 registrou 6 ações com dono, prazo e custo, cada uma citando o indicador do D03 que a sustenta.

Não medir o ciclo financeiro em dias

D01 calculou $PME 45 \text{ dias} + PMR 60 \text{ dias} - PMP 30 \text{ dias} = 75 \text{ dias}$, não deixou como impressão.

Deixar a conciliação acumular

R08 fechou o período com 2 pendência(s) de 10 lançamentos, já identificadas e não escondidas.

Projetar de um saldo que não é o real

P14 partiu dos mesmos R\$ 7.005,00 que a R05 fechou, não de um número redondo, e por isso o mês no vermelho apareceu na simulação.

Checklist de prontidão

8 perguntas para fazer antes de levar a recomendação ao decisor nomeado no termo de abertura.

- ☐ O ciclo financeiro está calculado em dias, não só descrito como 'longo'.
- ☐ Toda conta com movimentação real está no mapa de fontes e contas.
- ☐ Todo indicador do checklist de saúde financeira tem uma referência, não só um valor solto.
- ☐ Toda conta usada no livro-caixa existe no plano de contas, com código.
- ☐ Contas a pagar e a receber têm a Data de referência preenchida na 1ª linha.
- ☐ O custo mensal do capital de giro foi calculado, não só o ciclo financeiro em dias.
- ☐ O fluxo de caixa projetado parte do saldo real que o livro-caixa fechou.
- ☐ Toda ação do plano tem dono, prazo e o indicador do checklist que a sustenta.

SINAIS DE QUE A ANÁLISE ESTÁ PRONTA

- + O saldo de caixa que o livro-caixa fecha é o mesmo que a conta bancária mostra.
- + Nenhum título pago continua aparecendo na faixa 90+ do aging.
- + O ciclo financeiro tem um número, não uma impressão, e um custo mensal calculado.
- + A margem líquida da DRE, dos indicadores e dos cenários da projeção batem entre si.
- + Todo perfil de cliente na política de crédito tem limite e prazo por escrito.

SINAIS DE ALERTA

- O caixa aperta todo mês no mesmo intervalo de dias, e ninguém mediu o ciclo financeiro para confirmar.
- A conciliação bancária está atrasada há mais de um mês.
- O checklist de saúde financeira tem indicador CRÍTICO sem ação prioritária registrada.
- O fluxo de caixa projetado nunca foi comparado com o orçamento do mesmo período.
- A régua de cobrança não tem responsável nomeado por faixa de atraso.

COMO RODAR ESTE CHECKLIST

Rode esta lista com quem lança o dia a dia, não só com quem olha o resultado no fim do mês. Divergência de conciliação e aging desatualizado normalmente aparecem primeiro para quem está no lançamento, não no relatório.

Depois do kit

Cada uma das 5 fases deste kit é uma disciplina inteira. A Formação em Gestão Financeira da Voitto aprofunda todas elas, com Excel e o ERP aplicados aos mesmos problemas que estas ferramentas organizam.

ONDE CADA FERRAMENTA GANHA PROFUNDIDADE

Diagnóstico e Registro

Excel para automatizar o aging e a conciliação além do que uma planilha manual comporta, com o mesmo critério de referência única que R06 e R07 usam.

Análise e Projeção

Como levar a DRE gerencial, os indicadores e o fluxo de caixa projetado além da planilha, com o mesmo raciocínio de ciclo financeiro que A12 e P14 aplicam.

Decisão e negociação de crédito

Como transformar a política de crédito e o 5W2H em rotina de comitê, com o ERP sustentando a régua de cobrança que C17 organiza em papel.

ANTES DE APLICAR NAS SUAS CONTAS

- › Guarde este guia: ele volta a ser útil no próximo fechamento, não só no primeiro.
- › Comece sempre pelo Retrato Financeiro (D01), mesmo quando o problema parecer óbvio.
- › Quando esquecer onde está na sequência, volte ao mapa das 19 ferramentas (seção 03).
- › Releia a seção 06 antes de decidir: é mais rápido checar os 7 erros ali do que corrigir depois.

APROFUNDAR

<https://www.voitto.com.br/formacao/gestao-financeira>

SOBRE ESTE GUIA

Este guia foi escrito pela equipe de Gestão Financeira da Voitto que aplica este método em consultorias e conduz turmas da Formação em Gestão Financeira. A sequência que a Cedro Móveis Planejados percorre nestas páginas é a mesma que vale para qualquer empresa que fatura bem e sente o caixa apertado.