SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

E-BOOK

Sua empresa vende, mas você sabe quanto realmente lucra?

Um guia prático para transformar informações financeiras em decisões inteligentes.



Josiane Leal
Source BPO — BPO Financeiro Consultivo

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Organizar o financeiro é o primeiro passo.
Transformar números em decisões é o que faz a diferença.

Este e-book é um presente da Source BPO para clientes e parceiros. Os exemplos numéricos usam uma empresa fictícia e não representam clientes reais. As informações sobre tributos e legislação têm caráter educativo e não substituem a orientação do seu contador.

© 2026 Josiane Leal · Source Soluções Ltda. Todos os direitos reservados.
www.sourcebpo.com.br

SUMÁRIO

Abertura: O intestino da empresa 4

PARTE I — ENXERGAR

1. Sua empresa pode estar vendendo bem e ganhando pouco 7

2. O diagnóstico: você conhece a saúde financeira do seu negócio? 12

PARTE II — ORGANIZAR

3. Os fundamentos de um financeiro estruturado 16

4. Contas a pagar e a receber: o controle começa na rotina 21

5. ERP, plano de contas e centros de custos 26

PARTE III — ENTENDER

6. Fluxo de caixa: sua empresa terá dinheiro para pagar as contas? 30

7. DRE: sua empresa realmente dá lucro? 35

8. Indicadores que todo empresário deveria acompanhar 40

9. O fechamento do mês: o ritual que transforma rotina em informação 45

PARTE IV — DECIDIR

10. Como transformar números em decisões estratégicas 49

11. BPO Financeiro: quando terceirizar se torna uma decisão estratégica 53

12. Seu plano de ação para os próximos 30 dias 58

13. Sobre a autora e a Source BPO 61

Anexos 64

ABERTURA

O intestino da empresa

Uma carta da autora

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO



Quando comecei minha trajetória no financeiro, há cerca de vinte anos, ouvi de uma gestora uma comparação que nunca mais esqueci. Era uma mulher experiente, que vivia a pressão diária do setor: fechamento atrasado, pagamento urgente, cliente que não pagou, sócio pedindo número para ontem. Um dia, no meio de mais uma correria, ela parou e disse:

— Se a empresa fosse um corpo humano, o financeiro seria o intestino.

Confesso que não gostei nada da ideia. Ninguém sonha em trabalhar no "intestino" de uma empresa. Mas, com os anos, entendi o que ela queria dizer. E hoje concordo com ela.

Tudo o que acontece em uma empresa passa pelo financeiro. A venda que o comercial fechou, a compra que o operacional pediu, a contratação que o RH aprovou, o equipamento que o sócio decidiu comprar. Cedo ou tarde, cada decisão vira um lançamento, um pagamento, um recebimento. É ali que se separa o que alimenta o negócio do que só consome energia. E é ali que aparecem os primeiros sinais de que algo não vai bem, muitas vezes bem antes de o problema ficar visível para todo mundo.

A imagem não é uma tese científica, é uma lembrança de trabalho. Ela vai acompanhar este livro em três ideias simples:

1. **Tudo passa por ali.** Nenhuma decisão empresarial é neutra para o financeiro.
2. **Absorver o que nutre, eliminar o que não serve.** Rotina, classificação e conciliação transformam uma pilha de documentos em informação confiável.
3. **Os sinais aparecem antes da crise.** Quem acompanha os indicadores percebe o desequilíbrio a tempo de agir.

Em duas décadas organizando financeiros, fechando meses e apresentando resultados, vi a mesma cena se repetir em empresas muito diferentes. O empresário trabalha muito, vende bem, vê dinheiro entrando na conta e, ainda assim, não consegue responder com segurança a três perguntas:

- Quanto minha empresa realmente lucrou no mês passado?
- Quanto dinheiro terei disponível daqui a 30 dias?
- Quanto preciso faturar para pagar todos os custos e começar a lucrar?

Este livro foi escrito para ajudar você a responder a essas perguntas.

Como usar este livro

O livro tem quatro partes, na ordem em que o trabalho acontece de verdade: **Enxergar** (capítulos 1 e 2), **Organizar** (capítulos 3 a 5), **Entender** (capítulos 6 a 9) e **Decidir** (capítulos 10 a 12). Você pode ler do início ao fim ou ir direto ao tema que mais incomoda hoje.

Ao longo dos capítulos, você vai acompanhar o Ricardo. Ele é dono de uma empresa de manutenção predial que atende condomínios e empresas. O Ricardo e a empresa dele são **fictícios**, mas os números são coerentes e foram conferidos. A história dele é parecida com a de muitos empresários que conheci.

Você também vai encontrar quatro quadros recorrentes:

- **Na prática:** o conceito aplicado ao caso do Ricardo.
- **Atenção, empresário!:** erros comuns e o que eles custam.
- **Transformando números em decisões:** como usar a informação para decidir.
- **Faça o diagnóstico:** perguntas para você avaliar a sua empresa.

Um pedido: leia com a sua empresa na cabeça. Anote, marque, responda os diagnósticos com honestidade. O valor deste material está menos no que você vai ler e mais no que você vai fazer depois.

Josiane Leal

PARTE I — ENXERGAR

01

CAPÍTULO

Sua empresa pode estar vendendo bem e ganhando pouco

> *Se o seu faturamento dobrasse no próximo mês, você teria dinheiro para pagar as contas?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

A maioria dos empresários responde "claro que sim" sem pensar. Afinal, vender mais deveria resolver tudo. Mas muitas empresas quebram justamente enquanto crescem. Elas não quebram por falta de venda. Quebram porque o empresário confundiu três coisas diferentes: **faturamento, lucro e caixa**.

Três números, três perguntas

Conceito	O que responde	Onde aparece
Faturamento (receita bruta)	Quanto eu vendi?	Notas fiscais emitidas no período
Lucro (resultado)	Quanto sobrou do que vendi, depois de todos os custos e despesas?	DRE gerencial (capítulo 7)
Caixa	Quanto dinheiro entrou e saiu de fato, e quanto tenho disponível?	Fluxo de caixa (capítulo 6)

Os três se relacionam, mas raramente andam juntos. Você pode faturar muito e lucrar pouco. Pode lucrar e ficar sem dinheiro. E pode ter dinheiro na conta e estar no prejuízo, por exemplo quando o saldo vem de um empréstimo ou de um adiantamento de cliente.

NA PRÁTICA

O mês em que o Ricardo "foi bem"

O Ricardo tem uma empresa de manutenção predial (empresa fictícia). Em outubro, a empresa faturou **R$ 150.000**, o melhor mês do ano. A equipe comemorou. Na última semana do mês, porém, ele precisou usar o cheque especial para pagar a folha.

Veja o que aconteceu.

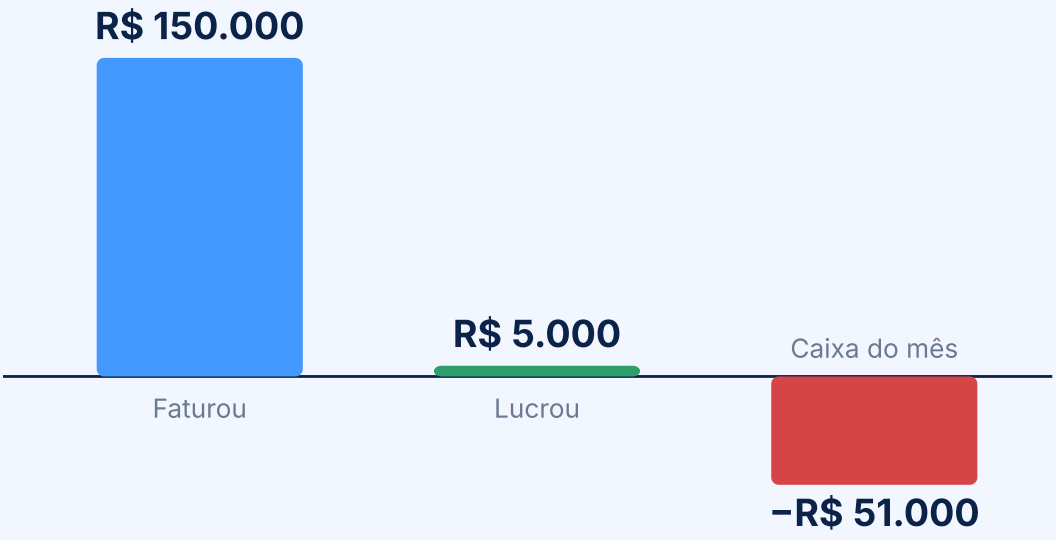
O resultado do mês (competência):

Outubro	R$
Faturamento (receita bruta)	150.000
(−) Impostos sobre a receita (alíquota ilustrativa de 10%)	15.000
(−) Custos dos serviços (materiais, técnicos terceirizados, comissões)	58.500
(−) Despesas fixas (equipe própria, pró-labore, galpão, veículos, sistemas, marketing)	70.000
(−) Juros de empréstimo	1.500
(=) Lucro do mês	**5.000**

De cada R$ 100 vendidos, sobraram R$ 3,33. A empresa deu lucro, mas pouco.

O dinheiro do mês (caixa):

Outubro	R$
Saldo no início do mês	20.000
(+) Recebimentos de clientes (serviços prestados em agosto e setembro)	110.000
(−) Pagamentos de custos, despesas, impostos e juros	142.000
(−) Parcela do empréstimo (amortização)	5.000
(−) Compra de equipamentos à vista	8.000
(−) Retirada extra dos sócios	6.000
(=) Saldo no fim do mês	**−31.000**



Outubro na empresa do Ricardo (fictícia): faturamento recorde, lucro pequeno e caixa negativo.

Três fatos explicam a diferença entre o lucro de R$ 5.000 e a queda de R$ 51.000 no caixa:

1. **Os clientes pagam em 45 dias.** O faturamento recorde de outubro só vai entrar no caixa em novembro e dezembro. Em outubro, entrou o dinheiro de meses em que a empresa vendeu menos.
2. **Nem toda saída de dinheiro é despesa.** A parcela do empréstimo e a compra do equipamento tiraram R$ 13.000 do caixa, mas não reduzem o lucro do mês da mesma forma. Por isso não aparecem como despesa na DRE.
3. **A retirada extra dos sócios saiu do caixa, não do lucro.** O Ricardo retirou R$ 6.000 além do pró-labore, acreditando que o mês tinha sido excelente.

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!

Crescer consome caixa. Quando você vende a prazo, cada real a mais de venda precisa ser financiado até o cliente pagar. No caso do Ricardo, se o faturamento subir 20% e o prazo de recebimento continuar em 45 dias, ele precisará de cerca de R$ 45.000 a mais "parados" em contas a receber. Crescer sem planejar o caixa é uma das formas mais comuns de uma empresa boa entrar em crise.

Saldo bancário não é lucro. O dinheiro na conta pode ser de impostos que vencem semana que vem, de um cliente que pagou adiantado ou de um empréstimo. Decidir retiradas ou investimentos olhando só o saldo é dirigir olhando pelo retrovisor.

Erros comuns e suas consequências

Erro	Consequência
Medir o sucesso do mês só pelo faturamento	Descontos e vendas que aumentam o volume mas reduzem o lucro
Tratar o saldo bancário como dinheiro disponível	Retiradas e compras que faltam depois para impostos e folha
Misturar contas pessoais e da empresa	Ninguém sabe quanto a empresa realmente gera
Crescer sem projetar o caixa	Uso de cheque especial e capital de giro caro justamente nos melhores meses

TRANSFORMANDO NÚMEROS EM DECISÕES

Com as três visões lado a lado, o Ricardo teria tomado decisões diferentes em outubro. Teria adiado a retirada extra até o dinheiro de outubro entrar. Teria negociado o pagamento do equipamento em parcelas. E teria começado a discutir com os clientes um prazo de recebimento menor, ou um sinal na contratação. Nenhuma dessas decisões exige vender mais. Todas exigem **enxergar melhor**.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Sei quanto minha empresa faturou no último mês.
- [ ] Sei quanto ela lucrou no mesmo mês, depois de todos os custos e despesas.
- [ ] Sei quanto o caixa variou no mês e por quê.
- [ ] Consigo explicar a diferença entre esses três números.
- [ ] Sei quanto terei em caixa daqui a 30 dias.

Se você marcou menos de três itens, este livro foi escrito para você.

PARA LEVAR

Vender é o começo. Lucrar é o objetivo. Ter caixa é o que mantém a empresa viva enquanto ela busca os dois.

PARTE I — ENXERGAR

02

CAPÍTULO

O diagnóstico: você conhece a saúde financeira do seu negócio?

> *Quando foi a última vez que você tomou uma decisão importante olhando um relatório, e não o saldo do banco?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Nenhum médico prescreve um tratamento sem antes examinar o paciente. Na gestão financeira vale o mesmo. Antes de cortar custos, aumentar preços ou contratar alguém, é preciso saber em que situação a empresa está. O diagnóstico financeiro é esse exame: uma leitura organizada de como o dinheiro entra, sai e se transforma (ou não) em resultado.

Em pequenas e médias empresas, o diagnóstico raramente começa por análise de balanços ou comparação com o setor. Esses dados quase nunca estão prontos. Ele começa por perguntas simples sobre a rotina. As respostas mostram se as informações existem e se é possível confiar nelas.

Os sinais de alerta

Alguns sintomas aparecem antes de os números piorarem. Se você reconhece três ou mais, o financeiro está pedindo atenção:

1. Você só descobre que falta dinheiro quando a conta já está vencendo.
2. O cheque especial ou a antecipação de recebíveis virou rotina, e não exceção.
3. Ninguém sabe dizer, com segurança, quais clientes estão em atraso.
4. Contas pessoais e da empresa saem da mesma conta bancária.
5. O fechamento do mês não existe, ou sai tarde demais para orientar alguma decisão.
6. O preço foi definido "pelo mercado", sem cálculo de custo e margem.
7. Os relatórios do sistema existem, mas ninguém confia neles.
8. Uma única pessoa concentra pagamentos, cobranças, conciliação e senhas bancárias.
9. Juros e multas por atraso aparecem com frequência no extrato.
10. Você não sabe quanto precisa faturar para pagar todos os custos do mês.

> **ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!**
>
> O sinal mais perigoso é o 7: **ter relatório e não confiar nele**. Isso acontece quando o sistema está mal parametrizado, os lançamentos são classificados de qualquer jeito e ninguém concilia o banco. O relatório parece completo, mas a decisão baseada nele pode estar errada. Um número errado é pior do que nenhum, porque dá falsa segurança.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

Autodiagnóstico em 15 perguntas

Responda com honestidade. Conte **2 pontos** para "sim", **1 ponto** para "às vezes / em parte" e **0** para "não".

Organização e rotina

1. A empresa tem conta bancária exclusiva, separada das contas dos sócios?

2. Todos os pagamentos e recebimentos são registrados em sistema (ERP), e não só em planilhas ou no extrato?
3. O extrato bancário é conciliado com o sistema pelo menos uma vez por semana?
4. Os documentos (notas, boletos, comprovantes) ficam arquivados de forma padronizada e fácil de achar?
5. Existe uma regra clara de quem aprova cada pagamento?

Controle

6. Você sabe, hoje, o total a receber e quanto disso está vencido?
7. Você sabe o total a pagar nos próximos 30 dias?
8. Existe uma rotina de cobrança com prazos e responsável definidos?
9. As despesas são classificadas em categorias padronizadas (plano de contas)?
10. Você consegue ver os custos por área, serviço, unidade ou projeto?

Informação e decisão

11. Você recebe uma DRE gerencial todo mês, até o dia 10 do mês seguinte?
12. Existe um fluxo de caixa projetado para pelo menos as próximas quatro semanas?
13. Você conhece a margem de contribuição dos seus principais serviços ou produtos?
14. Você sabe qual é o seu ponto de equilíbrio mensal?
15. As retiradas dos sócios seguem um valor e uma data definidos?

Resultado

Pontos	Leitura	Por onde começar
0 a 12	**Financeiro reativo.** A empresa funciona "apagando incêndios"; as informações não são confiáveis.	Capítulos 3, 4 e 5: separar contas, criar rotina e organizar o sistema
13 a 22	**Financeiro em organização.** A rotina existe, mas ainda não gera informação para decidir.	Capítulos 6, 7 e 9: fluxo de caixa, DRE e fechamento mensal
23 a 30	**Financeiro estruturado.** A base está pronta; o ganho agora está na análise.	Capítulos 8 e 10: indicadores e decisões estratégicas

NA PRÁTICA

O Ricardo fez o teste e somou 11 pontos. A empresa tinha sistema, mas o extrato não era conciliado. As despesas caíam quase todas em "Diversos", e o carro da família era abastecido no cartão da empresa. Não faltava esforço. Faltava método.

TRANSFORMANDO NÚMEROS EM DECISÕES

O diagnóstico não serve para dar nota à empresa. Serve para definir a **ordem** das próximas ações. Um erro comum é querer começar pelos indicadores sofisticados quando a base ainda não é confiável. Primeiro se organiza, depois se mede, e só então se decide. Refaça o teste a cada três meses para acompanhar a evolução.

PARA LEVAR

Não existe gestão sem diagnóstico, nem diagnóstico sem informação confiável.

PARTE II — ORGANIZAR

03

CAPÍTULO

Os fundamentos de um financeiro estruturado

> *Se você ficasse 30 dias fora da empresa, o financeiro continuaria funcionando?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Um financeiro estruturado não depende da memória de uma pessoa nem do esforço heroico do dono. Ele funciona porque tem quatro bases: **pessoas, processos, tecnologia e controles**. Em cima delas está a regra que sustenta todas as outras: a separação entre o dinheiro da empresa e o dinheiro dos sócios.



As quatro bases do financeiro estruturado.

1. Pessoas e responsabilidades

Todo processo financeiro precisa de um **responsável** e de um **aprovador**. Em empresas pequenas, é natural que poucas pessoas façam tudo. Mesmo assim, algumas funções não devem ficar com a mesma pessoa:

Quem lança...	...não deveria sozinho...	Por quê
Cadastra fornecedores e dados bancários	Aprovar e executar o pagamento	Reduz o risco de pagamento a contas indevidas
Executa os pagamentos	Conciliar o extrato	Quem confere não deve ser quem fez
Emite notas e cobra clientes	Dar baixa em recebimentos sem comprovante	Evita baixas indevidas e diferenças ocultas

Essa separação de tarefas (segregação de funções) não é desconfiança. É proteção para a empresa e para quem trabalha nela. Quando a equipe é pequena, o próprio sócio pode ser o aprovador final, ou a conferência pode ficar com um parceiro externo.

2. Processos: o que se faz, quando e como

Um processo é a resposta escrita a três perguntas: **o que** precisa ser feito, **quando** e **como**. O financeiro de uma PME gira em torno de uma rotina simples:

Frequência	Rotina
Diária	Lançar documentos recebidos, programar pagamentos, conferir recebimentos, conciliar o banco
Semanal	Atualizar o fluxo de caixa projetado, cobrar clientes em atraso, aprovar o lote de pagamentos
Mensal	Fechar o mês, emitir DRE e indicadores, enviar documentos ao contador, reunir-se para analisar resultados
Anual	Revisar o plano de contas, o orçamento, os contratos e os preços

Registre cada rotina em um procedimento curto, de uma página, com o passo a passo. Esse documento é o que permite treinar alguém novo, cobrir férias e terceirizar uma etapa sem perder qualidade.

3. Tecnologia: o sistema registra, a estrutura transforma

Um sistema de gestão (ERP) é indispensável, mas sozinho não resolve nada. Omie, Conta Azul, Nibo, Bling, Tiny e tantos outros registram muito bem o que você lança neles. A qualidade do relatório, porém, depende da estrutura por trás: o cadastro, o plano de contas, os centros de custos e a disciplina de conciliação. O capítulo 5 trata disso em detalhe.

Aproveite também a integração bancária. A importação automática do extrato, a emissão de boletos e Pix de cobrança pelo sistema e a baixa automática de recebimentos reduzem o trabalho manual e os erros de digitação.

4. Controles

Controles são os mecanismos que mostram quando algo saiu do esperado:

- **Conciliação bancária:** o saldo do sistema precisa bater com o saldo do banco, todos os dias.
- **Conciliação de cartões e meios de pagamento:** o que a operadora deveria repassar precisa bater com o que ela repassou de fato, já descontadas as taxas.
- **Alçadas de aprovação:** até quanto cada pessoa pode aprovar sem consultar outra.
- **Conferência de documentos:** nenhum pagamento sem documento e nenhum documento sem responsável.

5. A regra de ouro: separar a pessoa física da jurídica

Enquanto as contas pessoais e as da empresa estiverem misturadas, nenhum relatório será confiável. Escola dos filhos, supermercado e combustível do carro da família pagos pela empresa distorcem os custos, o lucro e a própria percepção do sócio sobre o negócio.

O sócio pode receber dinheiro da empresa de três formas, que não devem ser confundidas:

Forma	O que é	Como tratar
Pró-labore	Remuneração pelo trabalho do sócio na empresa	Valor fixo mensal, lançado como despesa; tem encargos definidos pela legislação (confirme com seu contador)
Distribuição de lucros	Parte do lucro apurado que é entregue aos sócios	Só depois de apurado o lucro, com respaldo contábil
Retirada avulsa	Dinheiro tirado "quando precisa"	Evite. Se acontecer, registre como adiantamento ao sócio

NA PRÁTICA

O Ricardo abriu uma conta pessoal e definiu um pró-labore fixo de R$ 12.000, pago todo dia 5. Despesas pessoais deixaram de passar pela empresa. No primeiro mês, ele se assustou: parecia ganhar menos. No terceiro mês, percebeu que finalmente sabia quanto a empresa gerava e quanto ele de fato ganhava.

Organização documental

Um financeiro organizado encontra qualquer documento em segundos. Três práticas simples fazem a diferença:

1. **Pasta digital por competência** (ano → mês), com subpastas para contas a pagar, contas a receber, extratos e fechamento.
2. **Padrão de nomes:** o comprovante tem o mesmo nome do documento original, mudando apenas o final. Exemplo: o boleto `10-11-2026 - Fornecedor X - Materiais_B` e o comprovante `10-11-2026 - Fornecedor X - Materiais_C`.
3. **Anexo no sistema:** cada lançamento leva consigo o documento e o comprovante.

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!

Concentrar senhas bancárias, aprovações e conciliação em uma única pessoa, mesmo que seja de total confiança, deixa a empresa vulnerável a erros que ninguém percebe e a situações difíceis de esclarecer depois.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Cada rotina financeira tem um responsável e um aprovador definidos.
- [ ] As rotinas diária, semanal e mensal estão escritas.
- [ ] A empresa tem conta bancária exclusiva e o sócio recebe pró-labore fixo.
- [ ] Documentos e comprovantes seguem um padrão de nomes e de pastas.
- [ ] A conciliação bancária é feita por alguém que não executa os pagamentos.

PARA LEVAR

Estrutura não é burocracia. É o que permite à empresa funcionar sem depender de memória e de improviso.

PARTE II — ORGANIZAR

04

CAPÍTULO

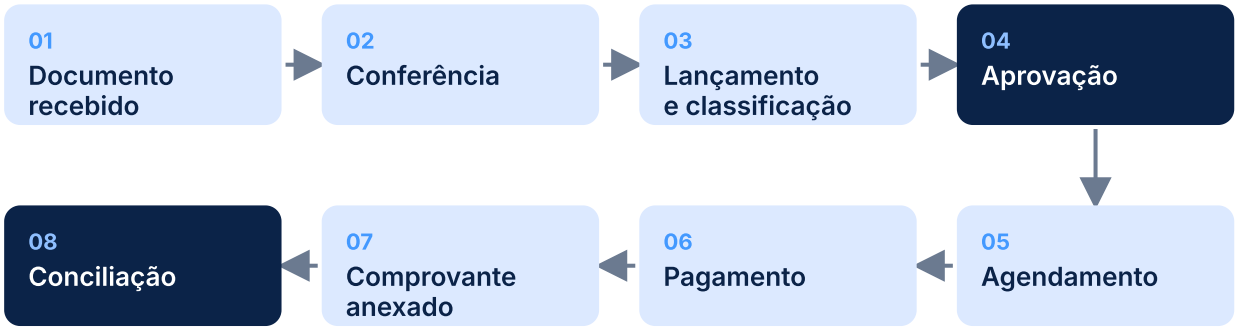
Contas a pagar e a receber: o controle começa na rotina

> *Você sabe, agora, quanto tem a receber e quanto disso já está atrasado?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Contas a pagar e contas a receber são as duas portas do caixa. Por uma, o dinheiro sai; pela outra, entra. Quando elas funcionam sem controle, o caixa vira uma surpresa diária. Quando funcionam com método, o caixa vira uma previsão.

Contas a pagar: nenhum pagamento sem documento, nenhum documento sem aprovação



O caminho de um pagamento: nenhum pagamento sem documento, nenhum documento sem aprovação.

1. **Recebimento centralizado.** Todo documento de cobrança (boleto, nota, guia de imposto, recibo) chega a um único canal: um e-mail ou uma pasta do financeiro. Documento que fica na gaveta de alguém vira multa.
2. **Conferência.** Confira se o serviço foi prestado ou o material entregue, se o valor e o vencimento batem com o combinado e se os dados do fornecedor estão corretos.
3. **Lançamento e classificação.** Lance no sistema com a categoria do plano de contas e o centro de custo corretos, na data de competência e na data de vencimento.
4. **Aprovação.** Siga a alçada definida. O ideal é aprovar em lote, uma ou duas vezes por semana, e não pagamento a pagamento.
5. **Agendamento e pagamento.** Programe os pagamentos pelo banco ou pelo sistema integrado, sempre na data de vencimento, e não antes, salvo quando houver desconto.
6. **Comprovante e conciliação.** Anexe o comprovante ao lançamento e confira se o débito no extrato corresponde ao que foi aprovado.

Pix, boleto e DDA. Hoje a maior parte dos pagamentos de uma PME passa por Pix e boleto. O DDA (Débito Direto Autorizado) mostra no banco os boletos emitidos contra o CNPJ da empresa, o que ajuda a não perder vencimentos. Mas atenção: um boleto no DDA não é sinônimo de dívida aprovada. Ele precisa passar pela conferência como qualquer outro documento.

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!

Alterar os dados bancários de um fornecedor porque chegou um e-mail ou uma mensagem pedindo isso é uma das portas mais comuns de golpe. Confirme sempre por um canal diferente, por exemplo um telefone que você já tinha, antes de alterar o cadastro ou de pagar um boleto "atualizado".

Contas a receber: vender bem é também receber bem

O contas a receber começa antes da venda, quando se definem as condições comerciais. Por isso, ele precisa conversar com o comercial.

1. **Condições claras na venda:** prazo, forma de pagamento, multa e juros por atraso, tudo escrito na proposta ou no contrato.
2. **Faturamento no prazo:** a nota e a cobrança saem logo após a entrega do serviço. Cada dia de atraso no faturamento é um dia a mais de prazo dado ao cliente, de graça.
3. **Registro no sistema:** cada título com cliente, valor, vencimento, categoria e centro de custo.
4. **Baixa conciliada:** o recebimento só é baixado quando aparece no extrato, com o valor efetivamente recebido. Diferenças como descontos, juros e taxas são lançadas separadamente.
5. **Cobrança com régua.** Veja o modelo abaixo.

Pix Automático. Desde 16 de junho de 2025, o Banco Central oferece o Pix Automático. Com ele, o cliente autoriza uma única vez e as cobranças recorrentes são debitadas na data combinada. Para empresas com contratos mensais, como manutenção, mensalidades e assinaturas, vale avaliar com o banco. Ele pode reduzir atrasos e o trabalho de cobrança.

Régua de cobrança (modelo)



Régua de cobrança: o tom sobe à medida que o atraso aumenta.

Quando	Ação	Tom
3 dias antes do vencimento	Lembrete com o boleto ou Pix	Cordial, informativo
No dia do vencimento	Aviso de vencimento	Cordial
3 dias após	Contato perguntando se houve algum problema	Prestativo
10 dias após	Contato telefônico e proposta de regularização	Firme
30 dias após	Suspensão de novos serviços e negociação formal	Firme e documentado
Acima de 60 dias	Avaliar medidas formais de cobrança, com apoio jurídico	Formal

Ajuste os prazos ao seu negócio, mas defina-os por escrito e cumpra-os. Uma régua que só existe no papel não funciona.

Conciliação bancária: o elo entre as duas portas

Conciliar é conferir, lançamento por lançamento, se o que está no sistema é exatamente o que aconteceu no banco. É a rotina mais importante e a mais negligenciada do financeiro. Sem conciliação, o sistema vira uma opinião. Com ela, vira um registro confiável.

Faça a conciliação **diariamente**, ou no mínimo uma vez por semana. Cada diferença precisa ser explicada e resolvida na hora: tarifa não lançada, recebimento sem identificação, pagamento em duplicidade.

NA PRÁTICA

Na primeira conciliação completa, a equipe do Ricardo encontrou:

- R$ 1.380 em tarifas bancárias e de cartão que nunca tinham sido lançadas;
- um pagamento de R$ 2.150 feito duas vezes ao mesmo fornecedor, que foi devolvido após contato;
- R$ 9.000 em títulos vencidos há mais de 30 dias. O sistema mostrava esses títulos como "a vencer" porque ninguém tinha atualizado as baixas.

TRANSFORMANDO NÚMEROS EM DECISÕES

Com contas a pagar e a receber organizados, aparecem três informações que valem ouro: quanto você tem a receber e quando, quanto tem a pagar e quando, e a diferença entre os dois. É essa diferença, semana a semana, que vira o fluxo de caixa projetado do capítulo 6.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Todos os documentos a pagar chegam por um único canal.
- [ ] Os pagamentos são aprovados em lote, por quem tem alçada para isso.
- [ ] Mudanças em dados bancários de fornecedores são confirmadas por outro canal.
- [ ] A nota e a cobrança saem logo após a entrega do serviço.
- [ ] Existe uma régua de cobrança escrita e seguida.
- [ ] O banco é conciliado pelo menos uma vez por semana.

PARA LEVAR

O controle não nasce no relatório. Nasce na disciplina de cada lançamento, de cada aprovação e de cada conciliação.

PARTE II — ORGANIZAR

05

CAPÍTULO

ERP, plano de contas e centros de custos

> *Quanto sua empresa gastou com "Diversos" no ano passado?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Se a resposta for "muito", você não está sozinho. "Diversos" é a categoria mais usada nos sistemas mal estruturados, e também a menos útil. Ela diz apenas que o dinheiro saiu, sem dizer para onde nem por quê. Este capítulo mostra como transformar lançamentos em informação.

Cadastros: a base de tudo

Antes de qualquer relatório, o sistema precisa de cadastros corretos e completos:

- **Clientes:** razão social, CNPJ ou CPF, contato do financeiro, condições de pagamento e segmento (condomínio, empresa, pessoa física...).
- **Fornecedores:** razão social, CNPJ, dados bancários confirmados, condições de pagamento e categoria padrão de despesa.
- **Contas bancárias e meios de pagamento:** todas as contas, cartões e carteiras digitais, com saldo inicial conferido.

Cadastro duplicado, CNPJ errado ou dado bancário desatualizado geram retrabalho, pagamentos indevidos e relatórios que não fecham. Defina quem pode criar e alterar cadastros, e revise-os periodicamente.

Plano de contas gerencial × plano de contas contábil

Aqui mora uma confusão comum. Existem dois planos de contas, com finalidades diferentes:

	Plano de contas **gerencial**	Plano de contas **contábil**
Para quê	Apoiar decisões do empresário	Atender normas contábeis, fiscais e societárias
Quem define	A empresa, com apoio do financeiro ou do BPO	O contador, seguindo as normas brasileiras de contabilidade
Onde fica	No ERP de gestão (as "categorias")	No sistema contábil
Linguagem	A do negócio ("materiais de obra", "técnicos terceirizados")	Técnica ("custo dos serviços prestados", "serviços de terceiros PJ")

Os dois precisam conversar: as categorias gerenciais devem permitir ao contador fazer a escrituração sem retrabalho. Mas o plano gerencial deve ser desenhado para responder às perguntas do empresário, e não para copiar o contábil.

Como montar um plano de contas gerencial

A estrutura deve seguir a lógica da DRE gerencial (capítulo 7). Assim, o relatório sai pronto do sistema. Um modelo para empresa de serviços:

1 Receitas
1.1 Serviços — contratos mensais
1.2 Serviços — avulsos

2 Deduções da receita
2.1 Impostos sobre a receita
2.2 Cancelamentos e descontos

3 Custos variáveis
3.1 Materiais aplicados
3.2 Técnicos terceirizados
3.3 Comissões sobre vendas
3.4 Taxas de cartão e meios de pagamento

4 Despesas fixas
4.1 Pessoal
4.2 Pró-labore
4.3 Ocupação
4.4 Veículos
4.5 Administrativas
4.6 Comerciais e marketing

5 Resultado financeiro
5.1 Juros e tarifas bancárias
5.2 Rendimentos de aplicações

6 Movimentações que não são despesa
6.1 Investimentos
6.2 Empréstimos — entrada e amortização
6.3 Distribuição de lucros e retiradas
6.4 Transferências entre contas

Modelo de plano de contas gerencial para empresa de serviços. Grupos 1 a 5 formam a DRE; o grupo 6 aparece só no fluxo de caixa.

Regras de ouro do plano de contas

- Entre 25 e 50 categorias costumam bastar para uma PME. Detalhe demais confunde; de menos, esconde.
- **Proibido "Diversos".** Se uma despesa não cabe em nenhuma categoria, talvez falte uma categoria.
- Separe o que é **variável** (acompanha as vendas) do que é **fixo** (existe mesmo sem vendas). Sem essa separação não existe margem de contribuição nem ponto de equilíbrio.
- Investimentos, empréstimos e retiradas **não são despesas operacionais**. Precisam de categorias próprias, fora da DRE.
- Documente cada categoria com uma frase dizendo o que entra nela. Isso garante que duas pessoas classifiquem o mesmo gasto da mesma forma.

Centros de custos: onde o dinheiro está sendo usado

O plano de contas responde **com o quê** a empresa gasta. O centro de custos responde **onde**, ou **para quê**: em qual área, unidade, serviço, contrato ou projeto. Na empresa do Ricardo, por exemplo:

Centro de custo	Exemplos do que entra
Contratos de manutenção (condomínios)	Materiais, técnicos e comissões desses contratos
Serviços avulsos (obras e reparos)	Materiais, técnicos e comissões dos serviços pontuais
Administrativo	Escritório, sistemas, contabilidade, BPO
Comercial	Marketing, comissões fixas, visitas

Com os centros de custos, o Ricardo descobriu algo que o faturamento escondia: os contratos de manutenção com condomínios tinham margem bem maior que os serviços avulsos. Os avulsos tinham preço apertado e muito deslocamento.

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!

Criar centros de custos demais é tão ruim quanto não ter nenhum. Comece com quatro a seis, ligados às decisões que você realmente precisa tomar. Cada centro deve ter um responsável que responda pelos seus números.

TRANSFORMANDO NÚMEROS EM DECISÕES

Com plano de contas e centros de custos bem feitos, o sistema passa a responder perguntas como: qual serviço dá mais margem? Quanto custa manter a área administrativa? O gasto com veículos subiu por causa do preço ou do volume? É nesse momento que o ERP deixa de ser um "caderno de lançamentos" e se torna uma ferramenta de gestão.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Os cadastros de clientes e fornecedores estão completos e sem duplicidade.
- [ ] O plano de contas separa receitas, deduções, custos variáveis, despesas fixas e resultado financeiro.
- [ ] Investimentos, empréstimos e retiradas têm categorias próprias, fora da DRE.
- [ ] Menos de 3% das despesas estão em categorias genéricas como "Diversos" ou "Outros".
- [ ] Existem centros de custos ligados às principais decisões da empresa.

PARA LEVAR

O sistema registra, mas é a estrutura que transforma dados em informação. ERP é ferramenta; a inteligência está em como ele é organizado.

PARTE III — ENTENDER

06

CAPÍTULO

Fluxo de caixa: sua empresa terá dinheiro para pagar as contas?

> *Qual será o dia mais apertado do caixa da sua empresa no próximo mês?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

O fluxo de caixa é o relatório que mostra as entradas e as saídas de dinheiro e o saldo resultante. Ele funciona pelo **regime de caixa**: registra o dinheiro quando ele efetivamente entra ou sai. Não importa quando a venda foi feita ou a despesa aconteceu.

Ele tem duas versões, e as duas são indispensáveis:

	Fluxo de caixa **realizado**	Fluxo de caixa **projetado**
Olha para	O que já aconteceu	O que vai acontecer
Responde	Para onde foi o dinheiro?	Vai faltar ou sobrar dinheiro? Quando?
Base	Extrato conciliado	Contas a receber, contas a pagar e compromissos previstos
Frequência ideal	Mensal, no fechamento	Semanal, sempre atualizado

O realizado explica o passado. O projetado protege o futuro. Muitas empresas têm apenas o primeiro, e por isso descobrem a falta de dinheiro quando ela já chegou.

Como montar o fluxo de caixa projetado

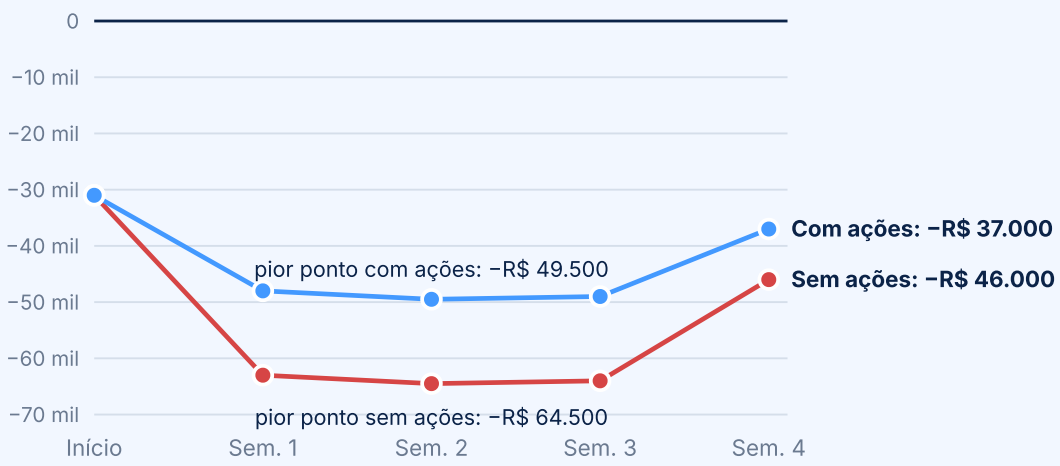
1. **Parta do saldo real de hoje**, conciliado com o banco.
2. **Lance as entradas previstas** a partir do contas a receber, semana a semana. Seja conservador: se um cliente costuma atrasar, projete com atraso.
3. **Lance as saídas previstas:** contas a pagar já lançadas, folha, pró-labore, impostos, parcelas de empréstimos, despesas recorrentes que ainda não chegaram (energia, combustível) e investimentos planejados.
4. **Calcule o saldo de cada semana** e identifique o ponto mais baixo.
5. **Atualize toda semana.** A previsão vale enquanto está atualizada.

O ideal é projetar **13 semanas** (cerca de um trimestre), com detalhe semanal. Se ainda não há base para isso, comece com quatro semanas.

NA PRÁTICA

A projeção de novembro do Ricardo

No último dia de outubro, já com o banco conciliado, o Ricardo projetou as quatro semanas de novembro:



Saldo projetado ao fim de cada semana de novembro, sem e com as ações do Ricardo.

Novembro (R$)	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Saldo inicial	−31.000	−63.000	−64.500	−64.000	−31.000
(+) Recebimentos de clientes	30.000	35.000	40.000	30.000	135.000
(−) Folha e pró-labore	50.000	—	—	—	50.000
(−) Materiais e técnicos terceirizados	12.000	15.000	15.000	12.000	54.000
(−) Impostos	—	15.000	—	—	15.000
(−) Empréstimo (juros + parcela)	—	6.500	—	—	6.500
(−) Comissões	—	—	4.500	—	4.500
(−) Demais despesas fixas	—	—	20.000	—	20.000
(=) Saldo final	**−63.000**	**−64.500**	**−64.000**	**−46.000**	**−46.000**

A projeção mostrou o problema com três semanas de antecedência: o pior momento seria a semana 2, com saldo de −64.500, acima do limite do cheque especial. Sem a projeção, ele descobriria isso no dia, com a folha atrasada.

Com a informação em mãos, o Ricardo agiu:

- cobrou os R$ 9.000 vencidos há mais de 30 dias, que entraram na semana 1;
- negociou com um fornecedor de materiais a transferência de R$ 6.000 da semana 1 para a semana 4.

O pior saldo melhorou de −64.500 para −49.500, e o mês terminaria em −37.000. Ainda negativo, mas dentro do limite e, principalmente, **previsto**. A projeção também deixou claro que essas medidas eram paliativas. O problema era estrutural, e a solução estava no capital de giro.

Capital de giro e ciclo financeiro

Capital de giro é o dinheiro necessário para manter a operação funcionando entre o momento em que a empresa paga seus custos e o momento em que recebe dos clientes. Três prazos explicam essa necessidade:

- **PMR (Prazo Médio de Recebimento):** em quantos dias, em média, os clientes pagam. No caso do Ricardo, 45 dias.
- **PMP (Prazo Médio de Pagamento):** em quantos dias, em média, a empresa paga fornecedores. No caso do Ricardo, 20 dias.
- **PME (Prazo Médio de Estoques):** quanto tempo o estoque fica parado. Na empresa do Ricardo, que compra materiais por serviço, é próximo de zero.

Ciclo financeiro = PME + PMR − PMP = 0 + 45 − 20 = 25 dias.



Ciclo financeiro: PMR 45 dias − PMP 20 dias = 25 dias.

Durante 25 dias, em média, a empresa financia a operação com recursos próprios, ou com o banco. Quanto maior o ciclo e maior o faturamento, mais dinheiro fica "preso".

TRANSFORMANDO NÚMEROS EM DECISÕES

Na empresa do Ricardo, a receita média é de R$ 5.000 por dia (R$ 150.000 ÷ 30). Isso significa que **cada dia a menos no prazo de recebimento libera cerca de R$ 5.000 de caixa**. Se ele reduzir o PMR de 45 para 30 dias, por exemplo com sinal na contratação, faturamento imediato e Pix Automático nos contratos mensais, libera aproximadamente R$ 75.000. É mais do que o saldo negativo do banco.

O mesmo raciocínio vale ao contrário. Se a empresa crescer 20% mantendo o prazo de 45 dias, precisará de cerca de R$ 45.000 a mais em capital de giro. Crescimento saudável é crescimento financiado e planejado.

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!

Antecipação de recebíveis e cheque especial são remédios, não alimento. Usados de vez em quando, resolvem um descompasso pontual. Usados todo mês, consomem a margem com juros e escondem um problema estrutural de prazo, preço ou custo.

Vendas no cartão: a venda parcelada no cartão é recebida ao longo dos meses, e a operadora desconta taxas. Projete o recebimento pelas datas reais de repasse e concilie com o extrato da operadora.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Tenho um fluxo de caixa realizado de cada mês, conciliado com o banco.
- [ ] Tenho um fluxo de caixa projetado de pelo menos quatro semanas, atualizado semanalmente.
- [ ] Sei qual será o ponto mais baixo do caixa no próximo mês.
- [ ] Conheço meu prazo médio de recebimento e meu prazo médio de pagamento.
- [ ] Sei quanto capital de giro preciso para crescer.
- [ ] O uso de cheque especial ou antecipação é exceção, não rotina.

PARA LEVAR

O fluxo de caixa realizado conta o que aconteceu. O projetado dá tempo para agir. E tempo é o recurso mais valioso de quem administra o caixa.

PARTE III — ENTENDER

07

CAPÍTULO

DRE: sua empresa realmente dá lucro?

> *Se você vendesse sua empresa hoje, conseguiria provar quanto ela lucra por mês?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) responde à pergunta mais importante de qualquer negócio: **a operação gera lucro?** Ela parte do que a empresa vendeu e vai subtraindo, em camadas, tudo o que foi necessário para vender, até chegar ao resultado.

Primeiro, as palavras certas

Grande parte da confusão financeira vem do uso de palavras parecidas como se fossem sinônimas:

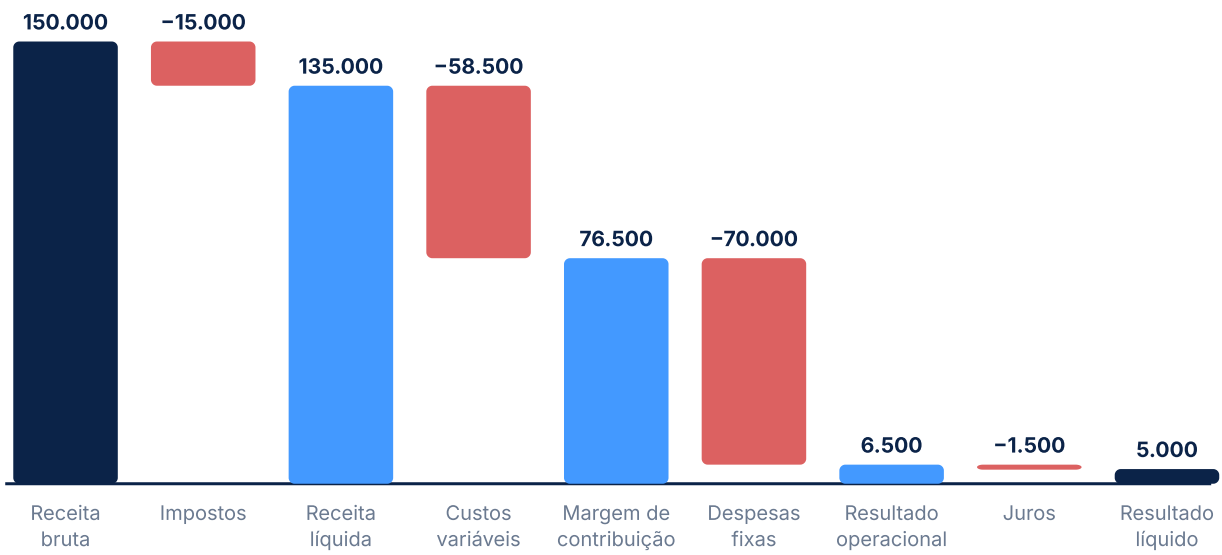
Termo	O que é	Exemplo na empresa do Ricardo
Receita	O valor do serviço prestado ou do produto vendido, no momento da venda	Manutenção feita em outubro, faturada por R$ 8.000
Recebimento	A entrada do dinheiro no caixa	Os R$ 8.000 entrando na conta em meados de novembro
Custo	Gasto diretamente ligado à prestação do serviço	Materiais e técnico terceirizado daquela manutenção
Despesa	Gasto necessário para manter a empresa funcionando, sem vínculo direto com cada serviço	Aluguel do galpão, sistemas, contabilidade
Pagamento	A saída do dinheiro do caixa	O boleto dos materiais pago 20 dias depois
Investimento	Gasto que gera benefício por vários períodos	Compra de andaimes e ferramentas

Regime de competência × regime de caixa

- **Regime de competência:** receitas e despesas são registradas no mês em que **acontecem**, independentemente de quando são recebidas ou pagas. É a base da DRE.
- **Regime de caixa:** entradas e saídas são registradas no mês em que o dinheiro **efetivamente se movimenta**. É a base do fluxo de caixa.

A manutenção feita em outubro e recebida em novembro entra na DRE de outubro e no fluxo de caixa de novembro. Nenhum dos dois está errado. Eles respondem a perguntas diferentes: a DRE mostra o **desempenho**; o fluxo de caixa mostra a **liquidez**, isto é, a capacidade de continuar operando.

A DRE gerencial, passo a passo



DRE em cascata (R$): de R$ 150 mil vendidos a R$ 5 mil de resultado. Azul = subtotais; vermelho = deduções.

A DRE de outubro da empresa do Ricardo:

DRE gerencial — outubro	R$	% da receita bruta
Receita bruta de serviços	**150.000**	**100,0%**
(−) Impostos sobre a receita (alíquota ilustrativa)	15.000	10,0%
(=) Receita líquida	**135.000**	**90,0%**
(−) Materiais aplicados	30.000	20,0%
(−) Técnicos terceirizados	24.000	16,0%
(−) Comissões sobre vendas	4.500	3,0%
(=) Margem de contribuição	**76.500**	**51,0%**
(−) Pessoal (equipe própria)	38.000	25,3%
(−) Pró-labore	12.000	8,0%
(−) Veículos	7.000	4,7%
(−) Ocupação (galpão)	6.000	4,0%
(−) Administrativas (sistemas, contabilidade, BPO, telefonia)	3.500	2,3%
(−) Marketing	2.000	1,3%

DRE gerencial — outubro	R$	% da receita bruta
(−) Outras despesas fixas	1.500	1,0%
(=) Resultado operacional	**6.500**	**4,3%**
(−) Resultado financeiro (juros)	1.500	1,0%
(=) Resultado líquido do mês	**5.000**	**3,3%**

Como ler cada linha:

- **Receita líquida:** o que efetivamente pertence à empresa depois dos impostos sobre a venda.
- **Margem de contribuição:** o que sobra de cada venda, depois dos custos que variam com ela, para pagar as despesas fixas e gerar lucro. É o número mais importante para decisões de preço e mix (capítulo 8).
- **Resultado operacional:** mostra se a operação, por si só, se sustenta.
- **Resultado líquido:** o que sobra depois também dos juros. É a base para pensar em distribuição de lucros e reinvestimento.

Observação técnica: a alíquota de 10% é apenas ilustrativa. A tributação real depende do regime tributário (Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real) e da atividade, e deve ser confirmada com o contador. Nos regimes de Lucro Presumido e Real, o Imposto de Renda e a CSLL aparecem em uma linha própria, depois do resultado.

DRE gerencial × DRE contábil

	DRE **gerencial**	DRE **contábil**
Finalidade	Apoiar decisões internas	Cumprir obrigações legais, fiscais e societárias
Quem elabora	O financeiro da empresa ou o BPO, a partir do ERP	O contador, responsável técnico pela escrituração
Estrutura	Livre, pensada para o negócio (ex.: destaca a margem de contribuição)	Segue as normas contábeis brasileiras
Frequência	Mensal, até o dia 10	Conforme as obrigações; mensal quando a contabilidade está em dia

As duas devem contar a mesma história. Diferenças relevantes entre elas são um sinal de alerta: lançamentos faltando de um lado, classificações diferentes ou documentos que não chegaram ao contador.

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!

- **Parcela de empréstimo não é despesa.** Apenas os juros entram na DRE; a amortização reduz a dívida e aparece no fluxo de caixa.
- **Compra de equipamento não é despesa do mês.** É investimento, e seu desgaste é reconhecido ao longo da vida útil, na contabilidade, pela depreciação.
- **Retirada de sócio não é despesa.** O pró-labore é; a distribuição de lucros é destinação do resultado.

Misturar esses itens faz a DRE mostrar prejuízo em meses bons e lucro em meses ruins.

TRANSFORMANDO NÚMEROS EM DECISÕES

A DRE do Ricardo mostrou que a empresa dá lucro, mas com margem líquida de apenas 3,3%. Qualquer imprevisto, como um cliente grande que atrasa ou um aumento de material, pode levar o mês ao prejuízo. A pergunta deixou de ser "como vender mais?" e passou a ser "como cada venda pode deixar mais?". O capítulo 10 mostra o que ele decidiu.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Recebo uma DRE gerencial todo mês, até o dia 10.
- [ ] Ela separa custos variáveis de despesas fixas e mostra a margem de contribuição.
- [ ] Empréstimos, investimentos e retiradas não aparecem como despesa.
- [ ] Sei explicar a diferença entre o lucro do mês e a variação do caixa.
- [ ] A DRE gerencial é coerente com a contábil.

PARA LEVAR

A DRE mostra se a empresa é viável. O fluxo de caixa mostra se ela sobrevive até colher os resultados. Os dois juntos contam a história inteira.

PARTE III — ENTENDER

08

CAPÍTULO

Indicadores que todo empresário deveria acompanhar

> *Quanto sua empresa precisa faturar, por mês, para não ter prejuízo?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Indicadores são como os exames de rotina: números simples que, acompanhados ao longo do tempo, mostram se algo está saindo do normal antes de virar uma crise. Você não precisa de cinquenta. Precisa de poucos, bem calculados e olhados todo mês.

1. Margem de contribuição: o indicador-mãe

Margem de contribuição = Receita – impostos sobre a receita – custos variáveis

É o quanto cada venda "contribui" para pagar as despesas fixas e, depois delas, gerar lucro. Na empresa do Ricardo:

- Em reais: R$ 76.500 no mês.
- Em percentual: 76.500 ÷ 150.000 = **51%**. De cada R$ 100 vendidos, R$ 51 sobram para cobrir as despesas fixas e o lucro.
- Por serviço: com ticket médio de R$ 2.500, cada ordem de serviço gera, em média, R$ 1.275 de margem.

Na prática: a margem por linha de serviço. Usando os centros de custos do capítulo 5, o Ricardo separou as duas linhas da empresa:

Linha	Receita (R$)	Margem de contribuição (R$)	MC %
Contratos de manutenção	90.000	49.500	55%
Serviços avulsos	60.000	27.000	45%
Total	**150.000**	**76.500**	**51%**

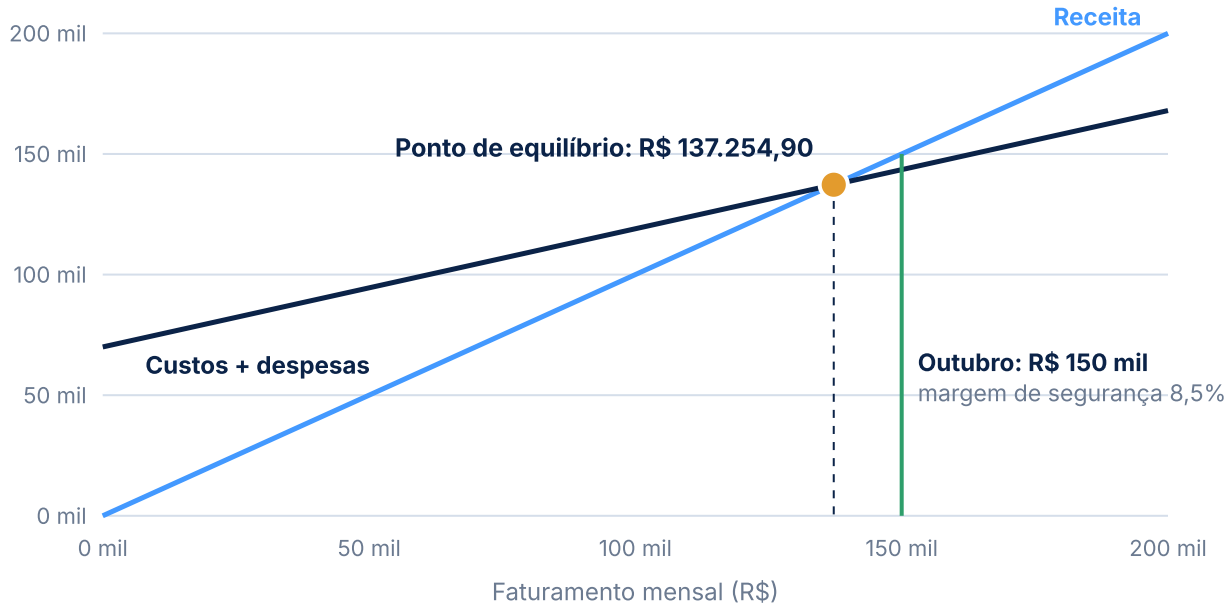
Os contratos mensais deixam dez pontos percentuais a mais de margem e ainda são receita recorrente, mais previsível. Essa informação muda a estratégia comercial.

2. Ponto de equilíbrio: o faturamento mínimo

Ponto de equilíbrio = Despesas fixas ÷ Margem de contribuição %

É o faturamento em que a empresa não tem lucro nem prejuízo. Abaixo dele, prejuízo; acima, lucro.

Na empresa do Ricardo: 70.000 ÷ 51% = **R$ 137.254,90 por mês**. Incluindo os juros do empréstimo (R$ 71.500 de compromissos fixos), o ponto sobe para R$ 140.196,08.



Ponto de equilíbrio: abaixo de R$ 137 mil por mês, a operação do Ricardo dá prejuízo.

O cálculo também serve para metas. Quanto o Ricardo precisa faturar para ter lucro líquido de R$ 15.000 por mês?

(70.000 + 1.500 + 15.000) ÷ 51% = **R$ 169.607,84**

3. Margem de segurança: quão perto da linha você está

Margem de segurança = (Faturamento − Ponto de equilíbrio) ÷ Faturamento

(150.000 − 137.254,90) ÷ 150.000 = **8,5%**. Uma queda de apenas 8,5% no faturamento leva a operação ao zero a zero. Esse foi o número que mais assustou o Ricardo, e o que mais o ajudou a decidir.

4. Painel de indicadores do mês

Margem de contribuição	Ponto de equilíbrio	Margem de segurança	Saldo de caixa
51%	**R$ 137 mil**	**8,5%**	**−R$ 31 mil**
de cada R$ 100 vendidos	faturamento mínimo mensal	atenção: muito perto da linha	crítico

Indicador	Como calcular	Ricardo (outubro)	Leitura
Faturamento	Receita bruta do mês	R$ 150.000	Melhor mês do ano
Margem de contribuição	MC ÷ receita bruta	51%	Boa, mas desigual entre as linhas

Indicador	Como calcular	Ricardo (outubro)	Leitura
Ponto de equilíbrio	Despesas fixas ÷ MC %	R$ 137.254,90	Alto para o faturamento atual
Margem de segurança	(Faturamento − PE) ÷ faturamento	8,5%	Baixa: atenção
Margem operacional	Resultado operacional ÷ receita bruta	4,3%	Apertada
Margem líquida	Resultado líquido ÷ receita bruta	3,3%	Apertada
Prazo médio de recebimento	(Contas a receber ÷ receita do mês) × 30	45 dias	Longo: consome caixa
Prazo médio de pagamento	(Fornecedores a pagar ÷ compras do mês) × 30	20 dias	Curto em relação ao recebimento
Inadimplência	Vencidos há mais de 30 dias ÷ total a receber	4,0% (R$ 9.000 de R$ 225.000)	Precisa de régua de cobrança
Comprometimento com dívidas	(Juros + parcelas) ÷ margem de contribuição	8,5%	Controlado
Ticket médio	Receita ÷ nº de ordens de serviço	R$ 2.500	Base para metas comerciais
Concentração de clientes	Receita dos 3 maiores ÷ receita total	45%	Alta: risco se um sair
Saldo de caixa	Saldo bancário conciliado	−R$ 31.000	Crítico

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!

- **Indicador sem histórico não diz muito.** Uma margem de 51% é boa ou ruim? Depende de como ela era seis meses atrás e de para onde está indo. Acompanhe a tendência, não só a foto.
- **Indicador sem base confiável engana.** Se as despesas estão em "Diversos" e o banco não é conciliado, o indicador só parece preciso.
- **Comparar com "o mercado" exige cuidado.** Cada empresa tem estrutura, regime tributário e modelo diferentes. A melhor comparação é com o seu próprio histórico e com as suas metas.

TRANSFORMANDO NÚMEROS EM DECISÕES

Três indicadores deram ao Ricardo uma direção clara: a margem maior nos contratos, a margem de segurança de só 8,5% e o prazo de recebimento de 45 dias. A estratégia deixou de ser "vender mais de tudo" e passou a ser vender mais contratos, rever os preços dos serviços avulsos e encurtar o prazo de recebimento.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Conheço a margem de contribuição da empresa e das principais linhas de produto ou serviço.
- [ ] Sei meu ponto de equilíbrio mensal.
- [ ] Sei minha margem de segurança.
- [ ] Acompanho prazo médio de recebimento, inadimplência e concentração de clientes.
- [ ] Tenho um painel com no máximo 12 indicadores, atualizado todo mês.

PARA LEVAR

O que não é medido dificilmente é gerenciado. Mas medir só vale a pena quando o número vira conversa, e a conversa vira decisão.

PARTE III — ENTENDER

09

CAPÍTULO

O fechamento do mês: o ritual que transforma rotina em informação

> *Em que dia do mês você fica sabendo se o mês anterior deu lucro?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Se a resposta for "nunca" ou "quando o contador manda o balancete, lá pelo meio do mês seguinte", a empresa está decidindo no escuro durante metade do tempo. O fechamento gerencial do mês é o momento em que a rotina dos capítulos anteriores vira informação. Ele precisa ter **data, roteiro e responsável**.

O calendário de fechamento



Calendário de fechamento em dias úteis: informação pronta até o 10º dia útil.

Quando (dias úteis)	O que fazer	Responsável típico
Dia 1 a 2	Lançar os documentos pendentes do mês encerrado; cobrar das áreas notas e recibos que faltam	Financeiro / BPO
Dia 2 a 3	Conciliar todas as contas bancárias, cartões e meios de pagamento até o último dia do mês	Financeiro / BPO
Dia 3 a 4	Revisar classificações e centros de custos; reclassificar o que estiver em categorias genéricas	Financeiro / BPO
Dia 4 a 5	Conferir contas a receber e a pagar em aberto; atualizar baixas; identificar vencidos	Financeiro / BPO
Dia 5 a 6	Enviar ao contador os documentos e relatórios do mês	Financeiro / BPO
Dia 6 a 8	Gerar DRE gerencial, fluxo de caixa realizado, indicadores e projeção atualizada	Financeiro / BPO
Dia 8 a 10	Reunião de análise do resultado com os sócios e definição de ações	Sócios + financeiro / BPO

Os relatórios do fechamento, e quem os produz

Nem todo relatório financeiro é produzido pelo mesmo profissional. Saber quem faz o quê evita expectativas erradas:

Relatório	Para que serve	Quem produz
DRE gerencial	Saber se a operação deu lucro e onde está a margem	Financeiro interno ou BPO, a partir do ERP
Fluxo de caixa realizado e projetado	Entender para onde foi o dinheiro e antecipar faltas	Financeiro interno ou BPO
Contas a receber e a pagar (posição e vencidos)	Gerir prazos, cobrança e capital de giro	Financeiro interno ou BPO
Painel de indicadores	Acompanhar a saúde do negócio ao longo do tempo	Financeiro interno ou BPO
Orçado × realizado	Comparar o planejado com o executado e corrigir a rota	Financeiro interno, BPO ou consultoria
Análise de margem e rentabilidade por linha ou cliente	Decidir preço, mix e foco comercial	Financeiro interno, BPO consultivo ou consultoria
Relatório de endividamento	Acompanhar saldos, taxas e prazos das dívidas	Financeiro interno ou BPO
Balanço patrimonial e DRE contábil	Atender obrigações legais e fiscais e mostrar a posição patrimonial	**Contador**, responsável técnico pela escrituração
Apuração de impostos e obrigações acessórias	Cumprir a legislação tributária	**Contador**

O financeiro organizado, interno ou terceirizado, é o que permite ao contador trabalhar com documentos completos e no prazo. Os dois trabalhos se complementam, e um não substitui o outro.

O book de fechamento

O resultado do fechamento deve caber em um material curto, que os sócios leiam em 15 minutos:

1. **Resumo do mês em cinco linhas:** o que foi bem, o que preocupa e o que precisa de decisão.
2. **DRE gerencial** do mês e acumulada no ano, com comparação com o mês anterior e com a meta.
3. **Fluxo de caixa realizado** e **projeção** para as próximas semanas.
4. **Painel de indicadores**, com sinal verde, amarelo ou vermelho.
5. **Contas a receber vencidas** e ações de cobrança.
6. **Pontos de atenção e recomendações.**

A reunião de resultados

O fechamento só cumpre seu papel se terminar em uma conversa. Uma reunião mensal de 45 a 60 minutos, com pauta fixa, já resolve:

1. O que os números mostram (15 minutos).
2. Por que aconteceu: causas dos desvios (15 minutos).
3. O que vamos fazer: decisões, responsáveis e prazos (20 minutos).
4. Como vamos acompanhar (5 minutos).

NA PRÁTICA

No primeiro fechamento estruturado, a DRE de outubro do Ricardo ficou pronta no 7º dia útil de novembro. Na reunião, ele e o sócio decidiram três ações: revisar o preço dos serviços avulsos, incluir sinal de 30% nos orçamentos acima de R$ 5.000 e oferecer Pix Automático aos condomínios com contrato mensal. Cada ação teve responsável e prazo.

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!

Fechamento que sai depois do dia 15 serve para registro, mas chega tarde para a gestão. E fechamento que ninguém discute é só um arquivo a mais na pasta.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] O fechamento gerencial tem calendário e termina até o 10º dia útil.
- [ ] Todas as contas bancárias e de cartão são conciliadas antes do fechamento.
- [ ] Os documentos chegam ao contador no prazo combinado.
- [ ] Recebo um book de fechamento curto e claro.
- [ ] Existe uma reunião mensal de resultados que termina em decisões com responsável e prazo.

PARA LEVAR

O fechamento é o momento em que a empresa para, olha para os seus números e decide. Sem ele, a rotina financeira gera trabalho, mas não gera gestão.

PARTE IV — DECIDIR

10

CAPÍTULO

Como transformar números em decisões estratégicas

> *Qual foi a última decisão importante que você tomou "no feeling"? E se os números dissessem o contrário?*

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Até aqui, organizamos, medimos e entendemos. Agora vem a parte que justifica todo o resto: decidir melhor. Este capítulo mostra seis decisões comuns na vida de um empresário, sempre com o caso do Ricardo. Os números são fictícios; o raciocínio vale para qualquer empresa.

Uma premissa para todas as simulações: a empresa faz **60 ordens de serviço por mês**, com ticket médio de **R$ 2.500**. Os impostos são de 10% (alíquota ilustrativa), as comissões de 3% e os materiais e técnicos custam, em média, **R$ 900 por ordem**. A margem de contribuição é de **R$ 1.275 por ordem**, e as despesas fixas mais os juros somam **R$ 71.500**.

Decisão 1 — Preço: e se eu aumentar 5%?

Com o ticket subindo de R$ 2.500 para R$ 2.625 e as mesmas 60 ordens, o lucro mensal sai de **R$ 5.000** para **R$ 11.525**. É mais que o dobro, com o mesmo trabalho.

E se alguns clientes forem embora? Com o novo preço, a empresa pode perder até **4 ordens por mês** (de 60 para 56) e ainda lucrar mais que antes: R$ 5.990.

Transformando números em decisões: o Ricardo não aumentou tudo. Aplicou **8% apenas nos serviços avulsos**, a linha de menor margem (capítulo 8). A receita dessa linha passou de R$ 60.000 para R$ 64.800, e a margem de contribuição cresceu R$ 4.176 (o aumento menos impostos e comissões). O lucro estimado do mês foi para R$ 9.176, sem mexer nos contratos.

Decisão 2 — Desconto: vale dar 10% para fechar mais?

Com desconto de 10%, o ticket cai para R$ 2.250 e a margem por ordem cai de R$ 1.275 para **R$ 1.057,50**, uma redução de 17%. Para manter o mesmo lucro, a empresa precisaria fazer **73 ordens por mês em vez de 60**: 22% a mais de trabalho, de técnicos, de veículos e de risco, para ganhar o mesmo.

> **ATENÇÃO, EMPRESÁRIO!**
>
> Desconto parece pequeno no preço, mas é grande na margem. Antes de concedê-lo, pergunte: quantas vendas a mais eu precisaria fazer para compensá-lo? E elas vêm mesmo?

Decisão 3 — Contratação: posso contratar mais um técnico?

Um técnico próprio custaria, com encargos e benefícios, cerca de R$ 6.500 por mês (valor ilustrativo). Com margem de contribuição de 51%, a empresa precisa de **R$ 12.745 de faturamento adicional por mês** (6.500 ÷ 51%), cerca de cinco ordens de serviço a mais, só para pagar essa contratação.

A pergunta certa não é "tem serviço?", e sim "tem serviço **adicional e recorrente** de pelo menos R$ 12.745 por mês?". Se o objetivo for substituir técnicos terceirizados, a conta muda: compara-se o custo do terceirizado com o do próprio, considerando a ociosidade.

Decisão 4 — Investimento: compro o equipamento?

O Ricardo aluga uma plataforma elevatória por R$ 2.000 por mês. Uma plataforma própria custaria R$ 40.000.

- **Retorno simples (payback):** 40.000 ÷ 2.000 = **20 meses** para recuperar o investimento, sem contar manutenção, seguro e desgaste.
- **Caixa:** com saldo negativo, pagar à vista agravaria o problema do capítulo 6. Se fizer sentido comprar, a compra deve ser financiada com parcelas menores que o aluguel atual, ou adiada até a empresa ter reserva.

Investimento bom com caixa ruim pode virar problema. A decisão considera o retorno **e** o momento do caixa.

Decisão 5 — Retiradas: quanto posso tirar da empresa?

Uma política simples evita a maioria dos problemas:

1. **Pró-labore fixo**, como despesa, todo mês.
2. **Distribuição de lucros** somente sobre lucro já apurado, com respaldo do contador.
3. **Antes de distribuir**, formar uma reserva de caixa. Uma referência comum é o equivalente a um ou dois meses de despesas fixas (no caso do Ricardo, R$ 70.000 a R$ 140.000).
4. **Nunca distribuir** com o fluxo projetado negativo.

Pelas regras acima, em outubro não havia lucro a distribuir: o lucro foi de R$ 5.000 e o caixa estava negativo. A retirada extra de R$ 6.000 do capítulo 1 não deveria ter acontecido.

Decisão 6 — Expansão: abro uma segunda equipe ou atendo outra cidade?

Antes de expandir, o Ricardo deve simular três coisas:

- **O novo ponto de equilíbrio:** quanto as novas despesas fixas elevam o faturamento mínimo.
- **O capital de giro:** quanto dinheiro ficará preso em contas a receber até a nova operação se pagar. Lembre: cada R$ 30.000 de faturamento mensal a mais, com prazo de 45 dias, exige cerca de R$ 45.000 de giro.
- **O prazo para se pagar:** em quantos meses a nova operação cobre os próprios custos.

Com margem de segurança de 8,5% e caixa negativo, a recomendação foi clara: **primeiro arrumar a casa** (preço, prazo de recebimento, reserva) e só depois crescer.

Quadro especial: a Reforma Tributária e as suas decisões

A Reforma Tributária do consumo (Emenda Constitucional nº 132/2023 e Lei Complementar nº 214/2025) está em transição e vai afetar preços, contratos e caixa nos próximos anos. Em linhas gerais, segundo as fontes oficiais consultadas:

- **2026** é o ano de teste: as notas fiscais passam a destacar CBS de 0,9% e IBS de 0,1%, com compensação ou dispensa do recolhimento para quem cumpre as obrigações acessórias.
- **A partir de 2027**, a CBS passa a ser cobrada efetivamente e PIS e Cofins são extintos.
- **De 2029 a 2032**, ICMS e ISS são reduzidos gradualmente e substituídos pelo IBS. Em **2033**, o novo sistema passa a vigorar integralmente.

O que isso significa para a gestão:

- **Preço:** contratos longos devem prever como os novos tributos serão tratados.
- **Custos:** o novo modelo trabalha com créditos sobre as compras. Fornecedores e documentos fiscais corretos passam a pesar ainda mais.
- **Regime tributário:** empresas do Simples Nacional têm decisões específicas a tomar nos prazos definidos pela legislação.

As regras ainda estão sendo regulamentadas e variam conforme a atividade e o regime. **A análise do impacto na sua empresa deve ser feita com o seu contador.** O papel do financeiro organizado é entregar os dados que tornam essa análise possível.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Antes de mudar preços, simulo o efeito na margem e no volume.
- [ ] Antes de dar desconto, calculo quantas vendas a mais preciso para compensá-lo.
- [ ] Antes de contratar, calculo o faturamento adicional necessário.
- [ ] Antes de investir, analiso o retorno e o impacto no caixa.
- [ ] Tenho uma política de pró-labore, reserva e distribuição de lucros.
- [ ] Já conversei com meu contador sobre os efeitos da Reforma Tributária.

PARA LEVAR

Números não servem apenas para explicar o passado. Eles existem para orientar o futuro. Toda decisão tem um efeito na margem, no ponto de equilíbrio e no caixa, e vale a pena conhecê-lo antes de decidir.

PARTE IV — DECIDIR

11

CAPÍTULO

BPO Financeiro: quando terceirizar se torna uma decisão estratégica

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Pergunta de abertura: quantas horas por semana você gasta pagando contas, cobrando clientes e procurando comprovantes? E quanto valem essas horas?



BPO vem do inglês *Business Process Outsourcing*: terceirização de processos de negócio. O **BPO Financeiro** é a contratação de uma empresa especializada para executar, com método e tecnologia, as rotinas financeiras descritas neste livro, a partir do sistema e das contas da própria empresa cliente.

O que o BPO Financeiro faz, e o que não faz

Clareza de escopo é o primeiro sinal de um bom parceiro. O BPO Financeiro **não substitui** o contador nem o auditor. As três atividades são diferentes e complementares:

	BPO Financeiro	Contabilidade	Consultoria financeira
Foco	Rotina financeira e informação gerencial	Escrituração, obrigações fiscais, trabalhistas e societárias	Diagnóstico, estratégia e apoio à decisão
Exemplos	Contas a pagar e a receber, conciliação, cobrança, organização de documentos, fluxo de caixa, DRE gerencial, indicadores	Balanço e DRE contábil, apuração de impostos, declarações, folha de pagamento, planejamento tributário	Precificação, reestruturação, planejamento, valuation, apoio a decisões de investimento
Profissional	Equipe financeira especializada	Contador habilitado no Conselho Regional de Contabilidade	Especialista em finanças e gestão

Auditoria independente é uma quarta atividade, regulamentada e exercida por auditores habilitados. Um BPO pode fortalecer controles internos, mas não emite parecer de auditoria.

Operacional × consultivo

Há dois modelos de BPO no mercado:

- **BPO operacional:** executa as rotinas (lança, paga, concilia, cobra) e entrega relatórios do sistema. A empresa ganha organização.
- **BPO consultivo:** faz tudo isso e acrescenta análise. Interpreta os números, aponta riscos, recomenda ações e participa da reunião de resultados. A empresa ganha organização **e** direção.

A diferença está no que acontece depois do relatório pronto.

Benefícios, com honestidade

Terceirizar o financeiro pode trazer:

- **Acesso a especialistas** e a boas práticas que seriam caras para manter internamente.
- **Rotina que não para** nas férias, no afastamento ou na saída de um funcionário.
- **Segregação de funções:** quem executa é diferente de quem aprova, o que reduz o risco de erros e dá mais rastreabilidade.
- **Informação no prazo:** fechamento com calendário, DRE e fluxo de caixa todo mês.
- **Tempo do empresário** liberado para vender, liderar e decidir.

E tem limites que precisam ser ditos:

- O BPO **não garante** resultado financeiro, redução de custos, ausência de fraudes ou conformidade tributária. Ele melhora a qualidade da informação e dos controles, e as decisões continuam sendo da empresa.
- O BPO depende de **documentos e informações da empresa**. Sem o envio regular de notas, contratos e aprovações, nenhum parceiro faz milagre.
- A empresa continua precisando de **contador** e de alguém interno que aprove pagamentos e responda pelas decisões.

Quando terceirizar faz sentido

Avalie o BPO Financeiro quando você se reconhecer em dois ou mais destes cenários:

- O dono ou um sócio gasta horas por semana com rotinas financeiras.
- O autodiagnóstico do capítulo 2 ficou abaixo de 22 pontos.
- O financeiro depende de uma única pessoa.
- A empresa cresceu e o controle não acompanhou.
- Os relatórios existem, mas ninguém confia neles ou ninguém os analisa.
- Montar uma equipe interna qualificada custaria mais do que o volume de trabalho justifica.

Como comparar custos com justiça: some tudo o que o financeiro interno custa (salários, encargos, benefícios, sistemas, treinamento, coberturas de férias e o tempo do próprio dono) e compare com a proposta do BPO, considerando também o valor da informação entregue. Em algumas empresas, terceirizar sai mais barato. Em outras, não, mas compensa pela qualidade e pela continuidade.

Como a Source BPO trabalha

A Source BPO é um **BPO Financeiro Consultivo**. A rotina é a base: contas a pagar e a receber, conciliação bancária e de cartões, organização de documentos e atualização diária no ERP. Sobre essa base, entregamos leitura financeira: DRE gerencial, fluxo de caixa, indicadores e análise mensal com o empresário.

Para empresas que já têm controles próprios e buscam um olhar externo e estratégico, a Source oferece a consultoria financeira estruturada pelo **Método LEAL**, em quatro fases:



Método LEAL: da leitura dos números às decisões.

Fase	O que acontece	Entrega
L — Levantamento	Diagnóstico da maturidade financeira em áreas como caixa, rentabilidade, previsibilidade, gestão e crescimento	Mapa de maturidade e principais pontos cegos
E — Estratégias	Definição de 3 a 5 estratégias prioritárias, cada uma sustentada por evidências dos próprios números	Estratégias priorizadas, com o impacto esperado
A — Acompanhamento	Construção do painel executivo com os indicadores acordados	Painel executivo com metas e pontos de atenção
L — Liderança	Consolidação das decisões e do plano para os próximos meses	Plano de ação com prioridades, indicadores, metas e decisões assumidas

O propósito do método cabe em uma frase: **transformar controles em decisões**.

FAÇA O DIAGNÓSTICO

- [ ] Sei quanto custa, de verdade, o meu financeiro atual.
- [ ] Sei quais atividades são do financeiro, quais são do contador e quais são da consultoria.
- [ ] Recebo não só relatórios, mas análise e recomendações.
- [ ] Meu financeiro continuaria funcionando se a pessoa responsável saísse amanhã.

PARA LEVAR

Terceirizar o financeiro não é terceirizar a decisão. É garantir que a decisão seja tomada com informação confiável, no tempo certo.

PARTE IV — DECIDIR

12

CAPÍTULO

Seu plano de ação para os próximos 30 dias

O que você vai fazer de diferente a partir de segunda-feira?

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Conhecimento que não vira ação vira só boa intenção. Este roteiro transforma os capítulos anteriores em quatro semanas de trabalho. As tarefas são simples de propósito: cada uma cabe em uma ou duas horas. Se a sua empresa já tem parte disso funcionando, pule para a próxima.

1 SEMANA 1 — **Arrumar a base**

2 SEMANA 2 — **Organizar a rotina**

3 SEMANA 3 — **Enxergar o resultado**

4 SEMANA 4 — **Decidir e acompanhar**

Semana 1 — Arrumar a base

- [ ] Fazer o autodiagnóstico do capítulo 2 e anotar a pontuação.
- [ ] Separar as contas: conta bancária exclusiva da empresa e fim das despesas pessoais pagas por ela.
- [ ] Definir o valor e a data do pró-labore.
- [ ] Levantar todas as contas bancárias, cartões, empréstimos e meios de pagamento, com os saldos.
- [ ] Criar a pasta digital por competência e o padrão de nomes de documentos.
- [ ] Definir quem lança, quem aprova e quem concilia.

Semana 2 — Organizar a rotina

- [ ] Revisar o plano de contas: separar custos variáveis de despesas fixas e eliminar "Diversos".
- [ ] Criar de quatro a seis centros de custos ligados às decisões da empresa.
- [ ] Lançar no sistema todas as contas a pagar e a receber em aberto.
- [ ] Conciliar o banco do mês atual e explicar cada diferença.
- [ ] Escrever a régua de cobrança e começar a aplicá-la nos títulos vencidos.
- [ ] Centralizar o recebimento de boletos e documentos em um único canal.

Semana 3 — Enxergar o resultado

- [ ] Montar o fluxo de caixa projetado das próximas quatro semanas e identificar o ponto mais baixo.
- [ ] Gerar a DRE gerencial do último mês fechado.
- [ ] Calcular a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e a margem de segurança.
- [ ] Calcular o prazo médio de recebimento, o de pagamento e a inadimplência.

- [ ] Identificar os três maiores clientes e quanto representam da receita.

Semana 4 — Decidir e acompanhar

- [ ] Fazer a primeira reunião de resultados, com a pauta do capítulo 9.
- [ ] Escolher até três decisões prioritárias (preço, prazo, custo, cobrança, investimento), cada uma com responsável e prazo.
- [ ] Definir a política de reserva de caixa e de distribuição de lucros.
- [ ] Montar o painel com no máximo 12 indicadores.
- [ ] Marcar na agenda o calendário de fechamento dos próximos três meses.
- [ ] Agendar conversa com o contador sobre a Reforma Tributária e o regime da empresa.

NA PRÁTICA

O Ricardo levou seis semanas, e não quatro, para completar o roteiro, e está tudo bem. O importante é que, ao final, ele sabia responder às três perguntas da abertura deste livro: quanto a empresa lucrou, quanto terá em caixa daqui a 30 dias e quanto precisa faturar para começar a lucrar.

Depois dos 30 dias

O roteiro termina, mas a rotina continua. A partir daqui, o ciclo é sempre o mesmo:

1. **Diariamente:** lançar, aprovar, pagar, receber, conciliar.
2. **Semanalmente:** atualizar o fluxo de caixa projetado e cobrar os atrasados.
3. **Mensalmente:** fechar o mês até o dia 10 e reunir-se para decidir.
4. **A cada três meses:** refazer o autodiagnóstico e revisar preços, metas e indicadores.

PARA LEVAR

Não é preciso fazer tudo de uma vez. É preciso começar e manter a disciplina. A constância vale mais que a perfeição.

PARTE IV — DECIDIR

13

CAPÍTULO

Sobre a autora e a Source BPO

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Josiane Leal



Fundadora da Source BPO · BPO Financeiro Consultivo
Contadora · Especialista em Controladoria · Mestre em Auditoria e Finanças Empresariais

Há cerca de 20 anos, Josiane Leal trabalha com o que acontece no "intestino" das empresas: organização de processos financeiros, controladoria, implantação de sistemas, fechamentos mensais e análise de resultados. Nessa trajetória, acompanhou empresas de portes e segmentos variados e viu de perto a diferença entre o empresário que apenas registra os números e o que decide a partir deles.

Dessa experiência nasceu a Source BPO, com uma convicção: organizar o financeiro é indispensável, mas é só o começo. O valor está em transformar dados organizados em informações que ajudem o empresário a decidir com segurança.

Filha de Deus, esposa e mãe, Josiane leva para o trabalho os valores que guiam sua vida: **justiça** nas relações, **amor** pelo que faz, **sabedoria** nas escolhas, **paciência** diante dos desafios e o cuidado de buscar a **beleza** até nos detalhes de uma planilha bem-feita. Acredita que sempre é possível fazer melhor o que já se faz, e por isso nunca parou de estudar.

> "Meu trabalho é dar ao empresário clareza sobre o próprio dinheiro, com rigor de auditoria e decisões baseadas em dados."

A Source BPO

A **Source BPO** (Source Soluções Ltda.) é uma empresa de **BPO Financeiro Consultivo**. Atende pequenas e médias empresas que vendem, trabalham muito, mas ainda não têm clareza de quanto realmente sobra no negócio.

O que fazemos

- Contas a pagar e a receber
- Conciliação bancária e de cartões
- Gestão e organização de documentos financeiros
- Estruturação do ERP: plano de contas, centros de custos e regras de classificação
- Fluxo de caixa realizado e projetado
- DRE gerencial, indicadores e book de fechamento mensal

- Consultoria financeira estratégica pelo Método LEAL

O que entregamos: clareza, previsibilidade, controle e inteligência gerencial.

O seu sucesso é o nosso negócio!

Uma palavra final

Obrigada por ter chegado até aqui.

Se este livro cumpriu seu papel, você agora olha para a sua empresa de um jeito um pouco diferente. Sabe que faturamento não é lucro e que lucro não é dinheiro em caixa. Sabe que relatório sem base confiável engana. E sabe que os números existem para orientar decisões, e não só para explicar o passado.

Empreender no Brasil exige coragem. Crescer exige estratégia. E decidir exige números confiáveis. Desejo que você tenha os três.

Lembre da minha antiga gestora: tudo o que acontece na empresa passa pelo financeiro. Cuide dele com atenção, e ele vai mostrar o caminho para o negócio crescer com saúde.

> **Uma empresa não é bem administrada apenas porque vende. Ela precisa conhecer seus números para decidir com segurança.**

Josiane Leal

Vamos continuar a conversa?

Se você deseja transformar as informações financeiras da sua empresa em decisões mais seguras e estratégicas, a Source BPO pode ajudar.

- **WhatsApp:** (24) 99967-5949
- **E-mail:** josilealdesouza@sourcebpo.com.br
- **Site:** www.sourcebpo.com.br
- **Instagram e LinkedIn:** @sourcebpo

Anexos

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Anexo A — Checklists destacáveis

Os quadros "Faça o diagnóstico" de cada capítulo, o autodiagnóstico de 15 perguntas (capítulo 2) e o plano de 30 dias (capítulo 12) estão reunidos no caderno de checklists que acompanha este e-book, pronto para imprimir.

Anexo B — Glossário

Termo	Significado
Amortização	Parte da parcela de um empréstimo que reduz a dívida; não é despesa na DRE
BPO Financeiro	Terceirização das rotinas financeiras para uma empresa especializada
Capital de giro	Recursos necessários para manter a operação entre o pagamento dos custos e o recebimento das vendas
Centro de custos	Divisão da empresa (área, serviço, unidade, projeto) usada para saber onde os recursos são aplicados
Ciclo financeiro	Prazo médio de estoques + prazo médio de recebimento − prazo médio de pagamento
Conciliação bancária	Conferência entre os lançamentos do sistema e o extrato do banco
Custo variável	Gasto que acompanha o volume de vendas ou serviços
DDA	Débito Direto Autorizado: exibe no banco os boletos emitidos contra o CNPJ da empresa
Despesa fixa	Gasto que existe independentemente do volume de vendas
DRE	Demonstração do Resultado: mostra receitas, custos, despesas e lucro de um período
DRE gerencial	DRE estruturada para decisões internas, a partir do ERP
ERP	Sistema integrado de gestão empresarial
Faturamento	Valor das vendas emitidas no período (receita bruta)
Fluxo de caixa	Registro das entradas e saídas de dinheiro e do saldo resultante
Inadimplência	Valores vencidos e não recebidos
Margem de contribuição	Receita menos impostos sobre a venda e custos variáveis
Margem de segurança	Quanto o faturamento pode cair antes de atingir o ponto de equilíbrio
Margem líquida	Resultado líquido dividido pela receita

Termo	Significado
Plano de contas gerencial	Estrutura de categorias usada para classificar receitas e gastos para gestão
PMP	Prazo médio de pagamento a fornecedores
PMR	Prazo médio de recebimento de clientes
Ponto de equilíbrio	Faturamento em que a empresa não tem lucro nem prejuízo
Pró-labore	Remuneração do sócio pelo trabalho na empresa
Regime de caixa	Registro de receitas e despesas quando o dinheiro entra ou sai
Regime de competência	Registro de receitas e despesas quando o fato acontece
Segregação de funções	Separação entre quem executa, quem aprova e quem confere
Ticket médio	Receita dividida pelo número de vendas ou serviços

Anexo C — Fontes consultadas

Informações sobre legislação e meios de pagamento conferidas em novembro de 2026:

- Ministério da Fazenda — Como será a transição para o novo modelo de tributação?
- Agência Senado — Novos tributos começam a ser testados em 2026 e transição vai até 2033
- Planalto — Publicado decreto que regulamenta a CBS (Decreto nº 12.955/2026)
- Secretaria de Economia do DF — Reforma Tributária (calendário e opção do Simples Nacional)
- Banco Central do Brasil — Relatório de Gestão do Pix 2023–2025 (Pix Automático)

SOURCE
BPO FINANCEIRO
O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

Uma empresa não é bem administrada apenas porque vende.
Ela precisa conhecer seus números para decidir com segurança.

Neste guia, Josiane Leal reúne cerca de 20 anos de experiência em controladoria, BPO Financeiro e gestão empresarial para ajudar o empresário a entender a diferença entre faturamento, lucro e caixa, organizar a rotina financeira e usar os números para decidir melhor.

WhatsApp
(24) 99967-5949

E-mail
josilealdesouza@sourcebpo.com.br

Site
www.sourcebpo.com.br

Instagram e LinkedIn
@sourcebpo

O seu sucesso é o nosso negócio!