

# Manual de Sobrevivência Empresarial

Guia prático para proteger sua empresa em tempos de crise



PASSO 1: FAÇA O DIAGNÓSTICO

**CASH RUNWAY = CASH/BURN**



# QUAL O SEU CASH RUNWAY?



MAIOR QUE 12: **ESTADO DE OBSERVAÇÃO**



ENTRE 6 E 12 MESES: **ESTADO DE ALERTA**

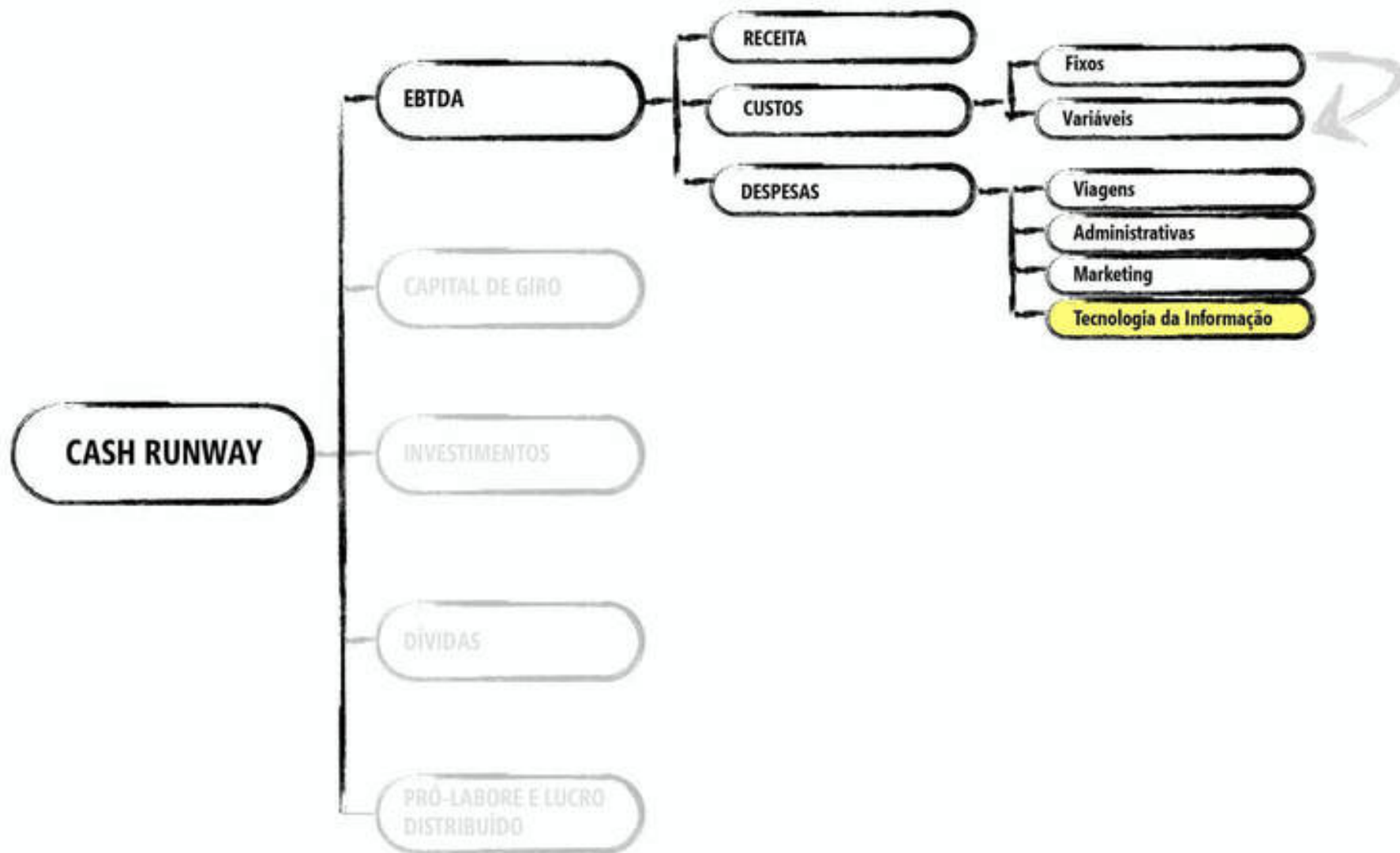


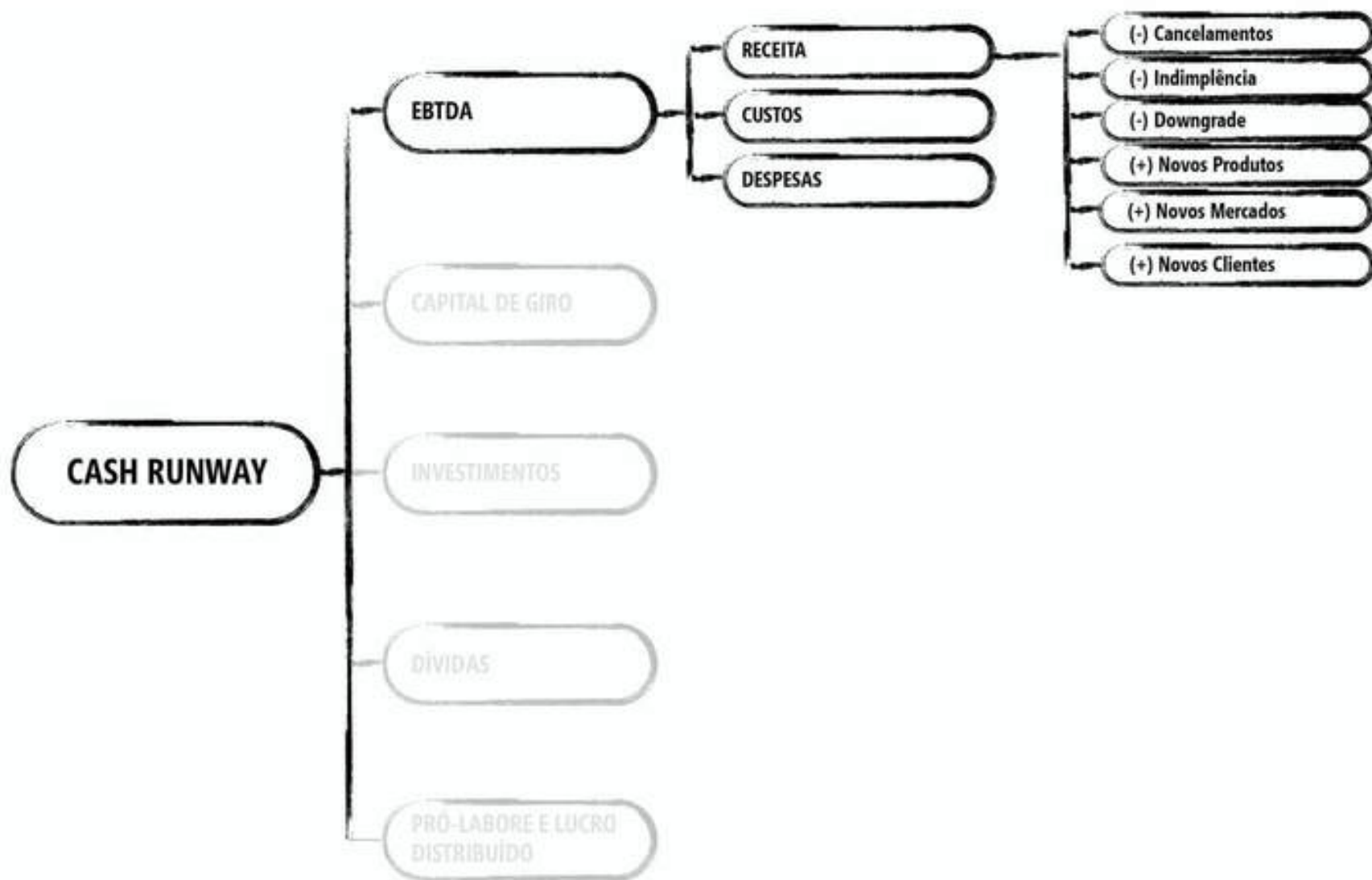
ENTRE 3 E 6 MESES: **ESTADO DE EMERGÊNCIA**

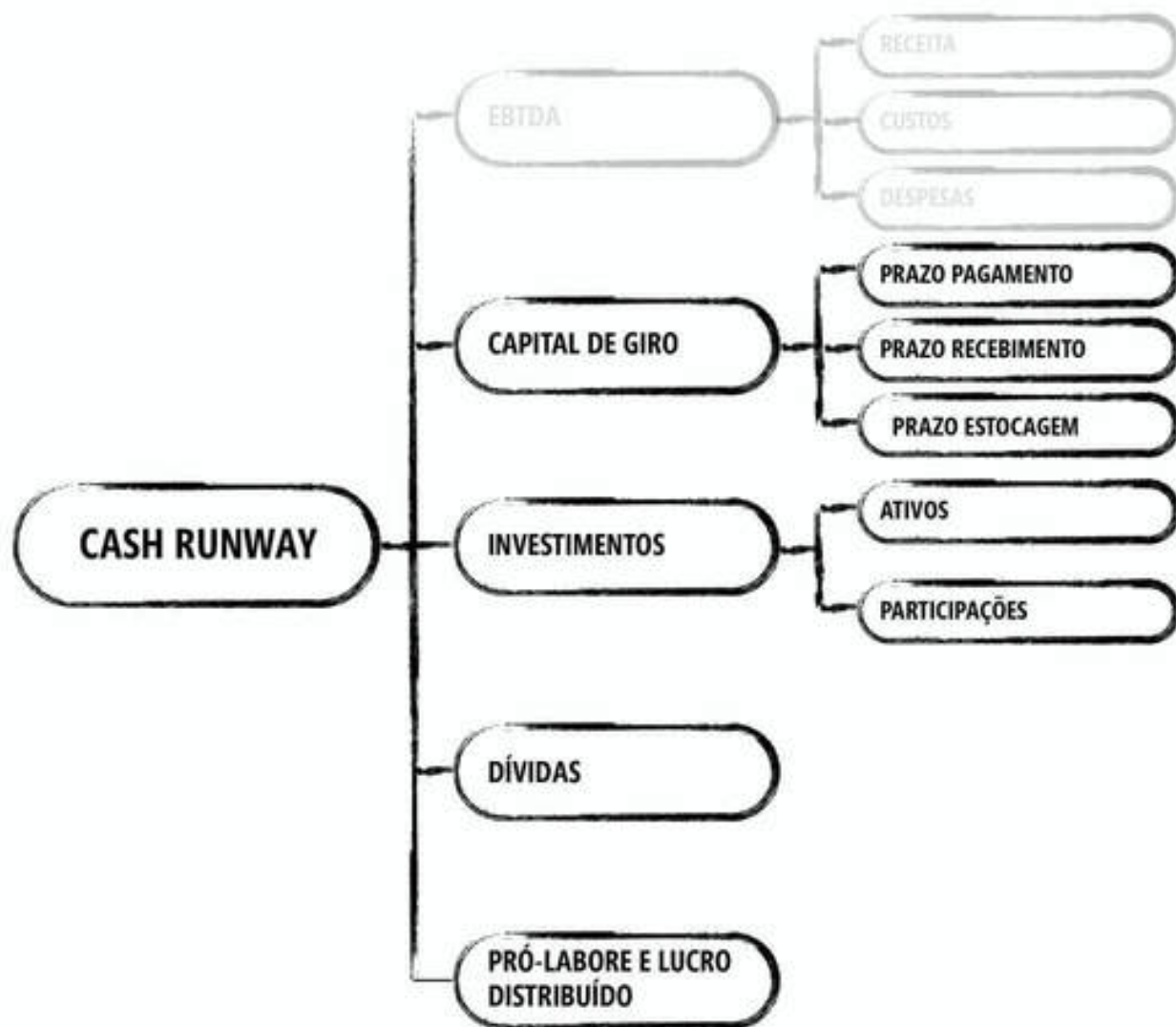


MENOS QUE 3 MESES: **ESTADO DE CALAMIDADE**



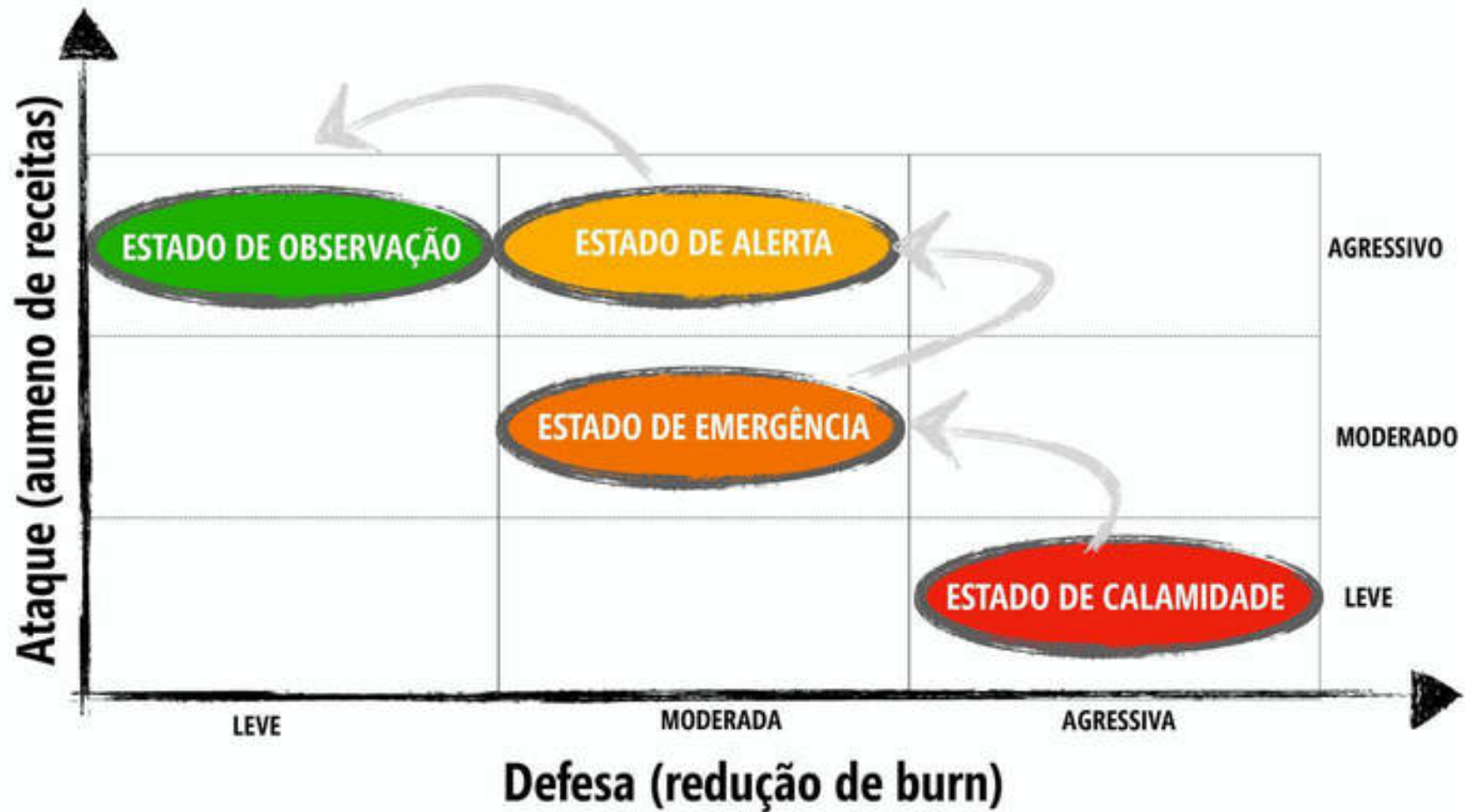






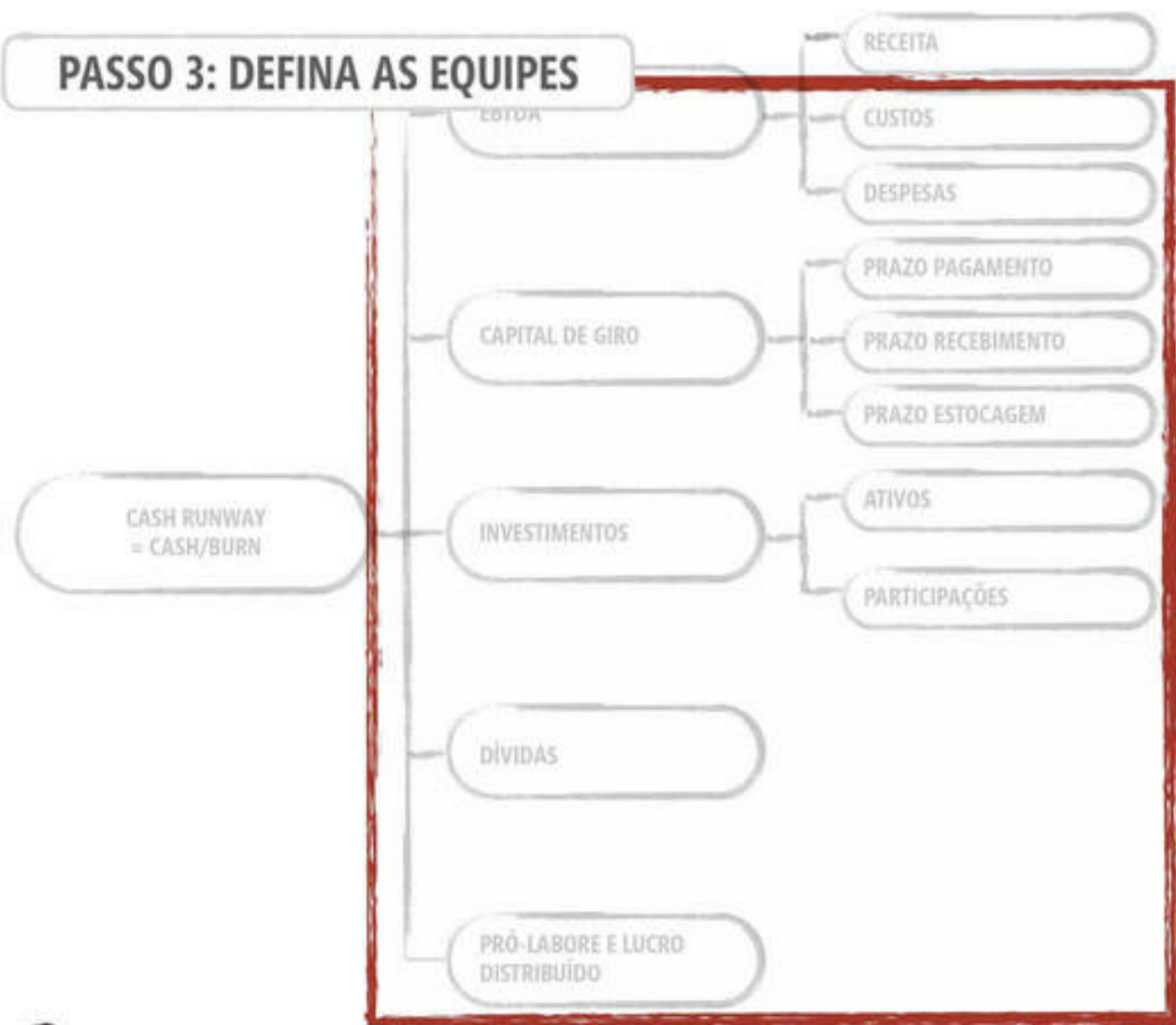
|                           | ABRIL          | MAIO           | JUNHO          | JULHO          | AGOSTO          | SETEMBRO       | OUTUBRO         | NOVEMBRO        | DEZEMBRO        |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Saldo inicial             | 300.000        | 290.000        | 254.400        | 180.560        | 105.992         | 30.472         | -45.915         | -122.571        | -199.495        |
| Contas a receber          | 100.000        | 80.000         | 52.000         | 10.400         | 4.680           | 3.042          | 1.977           | 1.582           | 1.265           |
| (-) inadimplência - %     | 10%            | 15%            | 20%            | 15%            | 15%             | 15%            | 10%             | 10%             | 10%             |
| (-) cancelamentos - %     | 5%             | 10%            | 30%            | 20%            | 10%             | 10%            | 5%              | 5%              | 5%              |
| (-) downgrade - %         | 5%             | 10%            | 30%            | 20%            | 10%             | 10%            | 5%              | 5%              | 5%              |
| (-) Perdas                | 20.000         | 28.000         | 41.600         | 5.720          | 1.638           | 1.064,7        | 395,46          | 316,368         | 253,0944        |
| <b>CASH (Saldo final)</b> | <b>290.000</b> | <b>254.400</b> | <b>180.560</b> | <b>105.992</b> | <b>30.472,4</b> | <b>-45.915</b> | <b>-122.571</b> | <b>-199.495</b> | <b>-276.635</b> |
| <b>BURN (GASTO/MÊS)</b>   | <b>90.000</b>  | <b>87.600</b>  | <b>84.240</b>  | <b>79.248</b>  | <b>78.562</b>   | <b>78.365</b>  | <b>78.237</b>   | <b>78.190</b>   | <b>78.152</b>   |
| Custos operacionais       | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000          | 60.000         | 60.000          | 60.000          | 60.000          |
| Despesas Administrativas  | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000           | 5.000          | 5.000           | 5.000           | 5.000           |
| Investimentos e Dívidas   | 3.000          | 3.000          | 3.000          | 3.000          | 3.000           | 3.000          | 3.000           | 3.000           | 3.000           |
| Tributos                  | 12.000         | 9.600          | 6.240          | 1.248          | 562             | 365            | 237             | 190             | 152             |
| Pró-Labore e Dividendos   | 10.000         | 10.000         | 10.000         | 10.000         | 10.000          | 10.000         | 10.000          | 10.000          | 10.000          |
| <b>RUNWAY (MESES)</b>     | <b>3,2</b>     | <b>2,9</b>     | <b>2,1</b>     | <b>1,3</b>     | <b>0,4</b>      | <b>-0,6</b>    | <b>-1,6</b>     | <b>-2,6</b>     | <b>-3,5</b>     |

PASSO 2: DEFINA A ESTRATÉGIA





### PASSO 3: DEFINA AS EQUIPES



### SALA DE GUERRA 1: DEFESA

Objetivo: reduzir "queima" mensal e gerar caixa

Perfil da equipe: analítico, multidisciplinar

Profissionais: tributos, trabalhista, financeiro, tecnologia, produção



## Exemplos:

- Transformação Digital
- Automatizar a cadeia produtiva:
  - Software em nuvem
  - Autoatendimento
- Revisar, controlar e automatizar processos
- Terceirizar Processos
- Realizar fusões ou aquisições
- Reduzir o custo total de propriedade da tecnologia
- Promover o downsizing da empresa
- Migrar custos fixos para variáveis
- Reduzir estoques
- Vender ativos
- Obter financiamentos
- Renegociar pagamentos/recebimentos





## SALA DE GUERRA 2: FIDELIZAÇÃO

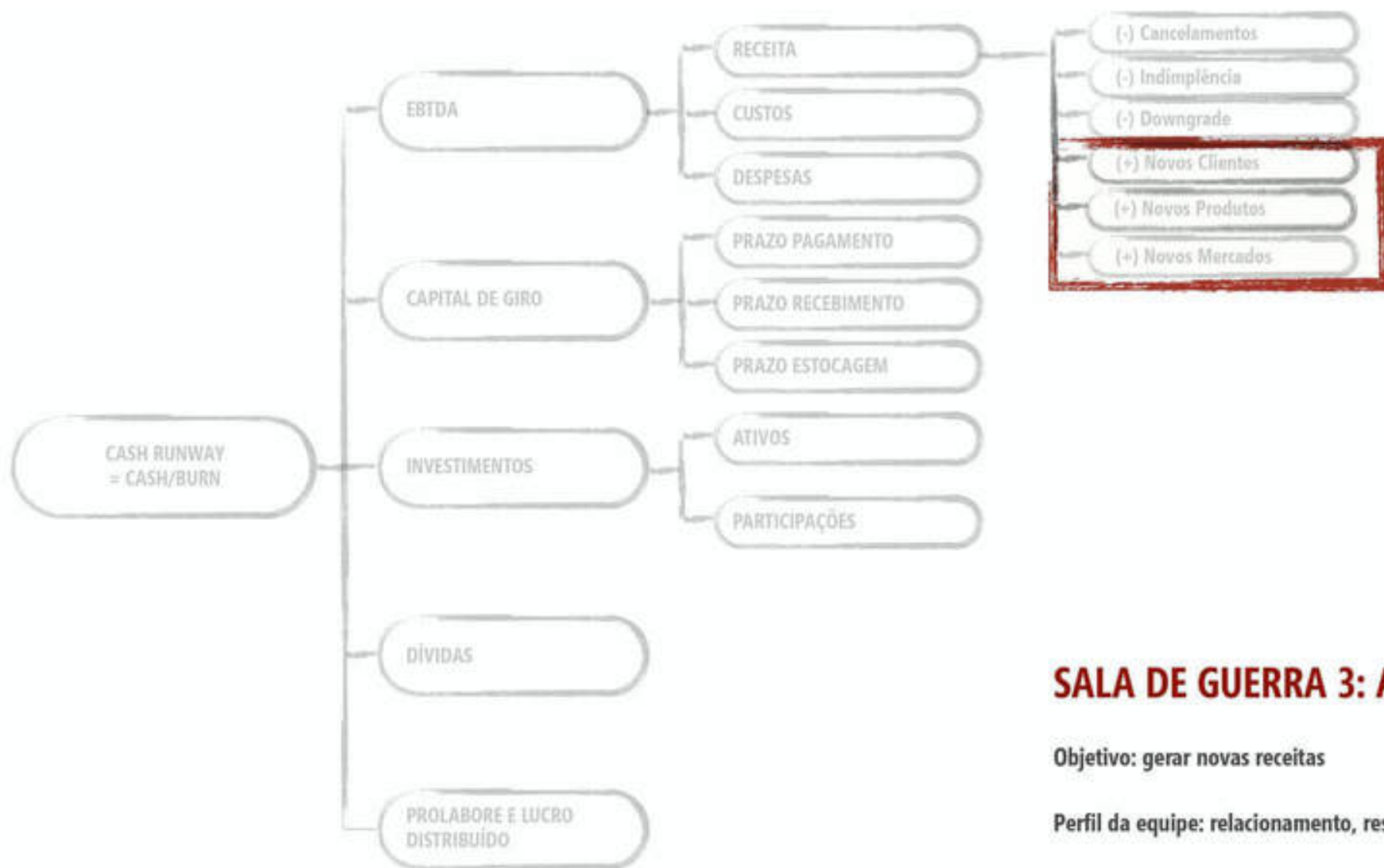
Objetivo: manter receitas e descobrir oportunidades

Perfil da equipe: relacionamento, empatia, multidisciplinar

## Exemplos:

- Ter atitude proativa e solidária
- Conversar com seus clientes frequentemente
- Escutar as dificuldades dos clientes
- Criar soluções interdisciplinares
- Ofertar atuais produtos/serviços para a base de clientes
- Utilizar redes sociais, Whatsapp, Telegram para conversar com os clientes atuais





## SALA DE GUERRA 3: ATAQUE

Objetivo: gerar novas receitas

Perfil da equipe: relacionamento, resultados, criatividade

## Exemplos:

- Oferecer produtos/serviços de "necessidade básica"
- Ajudar o cliente a reduzir custos
- BPO: terceirização da folha, contábil, fiscal, financeiro
- Substituir de tecnologias caras
- Implantar essa metodologia em seus clientes e parceiros
- Usar novos canais de vendas para atingir novos mercados: redes sociais, apps, marketplace, etc



|                           | ABRIL          | MAIO           | JUNHO          | JULHO          | AGOSTO          | SETEMBRO          | OUTUBRO             | NOVEMBRO             | DEZEMBRO              |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| Saldo Inicial             | 300.000        | 290.000        | 254.000        | 180.560        | 105.992         | 30.472            | -45.915             | -122.571             | -199.495              |
| Contas a receber          | 100.000        | 80.000         | 11.400         | 1.200          | 1.600           | 1.000             | 1.000               | 1.500                | 1.200                 |
| Adiãncia - %              | 25%            | 25%            | 25%            | 25%            | 25%             | 25%               | 25%                 | 25%                  | 25%                   |
| Cancelamentos - %         | 5%             | 5%             | 5%             | 5%             | 5%              | 10%               | 5%                  | 5%                   | 5%                    |
| Downgrade - %             | 5%             | 5%             | 5%             | 5%             | 5%              | 10%               | 5%                  | 5%                   | 5%                    |
| Perdas                    | 20.000         | 20.000         | 11.400         | 1.200          | 1.600           | 1.000             | 1.000               | 1.500                | 1.200                 |
| <b>CASH (Saldo final)</b> | <b>290.000</b> | <b>254.400</b> | <b>180.560</b> | <b>105.992</b> | <b>30.472,4</b> | <b>-45.915,34</b> | <b>-122.570,776</b> | <b>-199.495,1248</b> | <b>-276.634,60384</b> |
| BURR (GASTO/MES)          | 90.000         | 87.600         | 84.240         | 79.248         | 78.561,6        | 78.365,04         | 78.237,216          | 78.189,8208          | 78.151,85664          |
| Costos operacionais       | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000          | 60.000            | 60.000              | 60.000               | 60.000                |
| Despesas Administrativas  | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000           | 5.000             | 5.000               | 5.000                | 5.000                 |
| Investimentos e Dividas   | 3.000          | 3.000          | 3.000          | 3.000          | 3.000           | 3.000             | 3.000               | 3.000                | 3.000                 |
| Tributos                  | 12.000         | 9.600          | 6.240          | 1.248          | 502             | 508               | 237                 | 100                  | 150                   |
| Pró-Labore e Dividendos   | 10.000         | 10.000         | 10.000         | 10.000         | 10.000          | 10.000            | 10.000              | 10.000               | 10.000                |
| <b>RUNWAY (MESES)</b>     | <b>3,2</b>     | <b>2,9</b>     | <b>2,1</b>     | <b>1,3</b>     | <b>0,4</b>      | <b>-0,6</b>       | <b>-1,6</b>         | <b>-2,6</b>          | <b>-3,5</b>           |

## PASSO 4: ELABORE ROJETOS

### Boa idéia

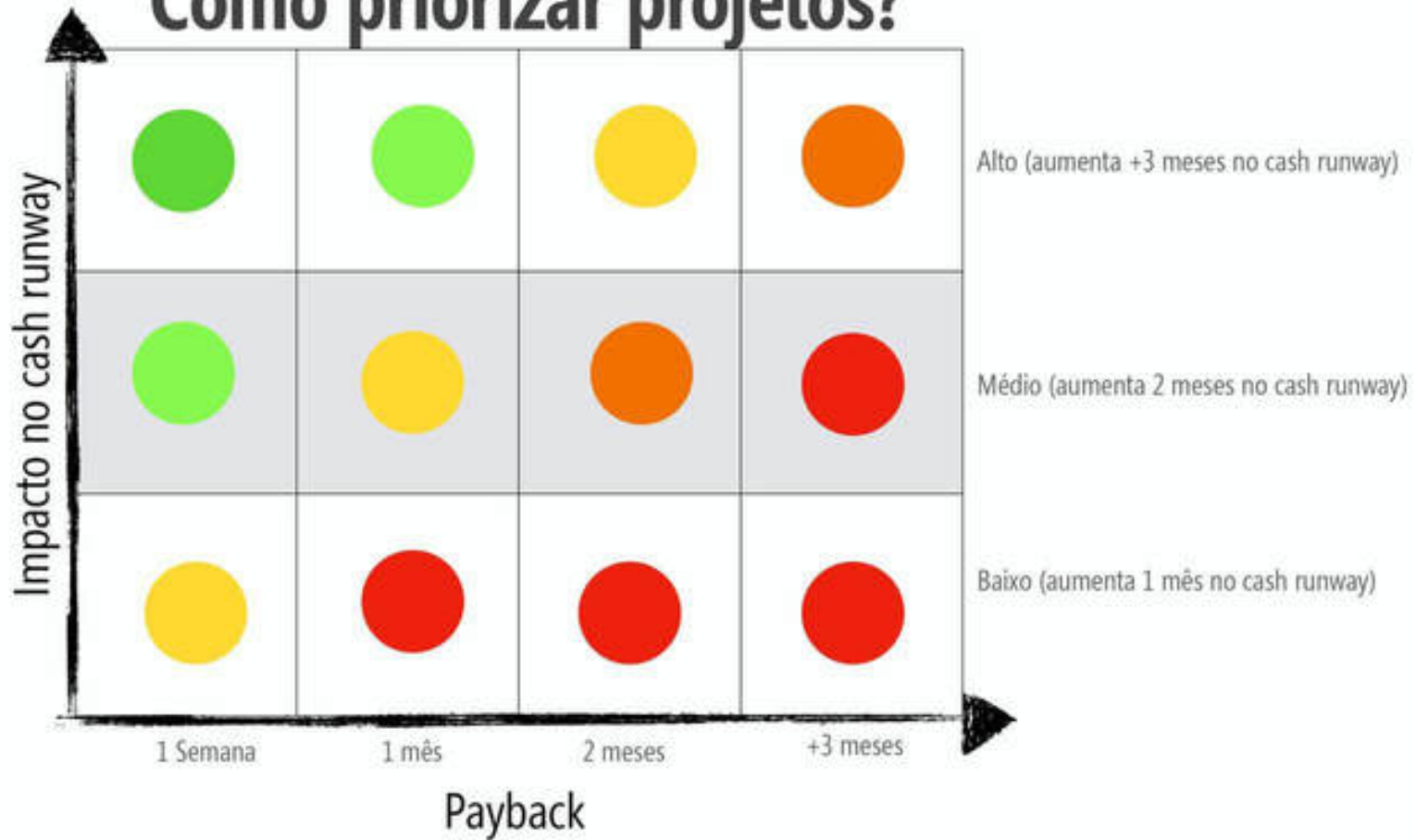


### Bom Projeto

- Líder
- Objetivo
- Data de início/fim
- Orçamento
- Equipe
- Recursos
- Plano de trabalho com exceção
- Resultados: Payback e impacto no Cash Runway



# Como priorizar projetos?



# Como controlar projetos?

| Tarefa  | Responsável | Início | Término | Dias |
|---|-------------|--------|---------|------|
| Analisar motivo de inadimplência  |             |        |         |      |
| Analisar motivo de cancelamentos  |             |        |         |      |
| Analisar motivo de downgrade  |             |        |         |      |
| Classificar carteira de clientes (A/B/C)  |             |        |         |      |
| Realizar video conferência com clients A  |             |        |         |      |
| Catalogar problemas clientes A  |             |        |         |      |
| Propor soluções existentes para clientes A  |             |        |         |      |
| Comunicar problemas que não são resolvidos com os atuais produtos para Sala de Guerra 3 |             |        |         |      |
| Acompanhar soluções de problemas dos clientes A   |             |        |         |      |
| Realizar video conferência com clients B  |             |        |         |      |
| Catalogar problemas clientes B  |             |        |         |      |
| Propor soluções existentes para clientes B  |             |        |         |      |
| Comunicar problemas que não são resolvidos com os atuais produtos para Sala de Guerra 3 |             |        |         |      |
| Acompanhar soluções de problemas dos clientes B   |             |        |         |      |

## PASSO 5: MEDIR RESULTADOS

|                           | ABRIL          | MAIO           | JUNHO          | JULHO          | AGOSTO         | SETEMBRO       | OUTUBRO        | NOVEMBRO       | DEZEMBRO       |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Saldo inicial             | 300.000        | 302.000        | 283.050        | 278.898        | 273.714        | 265.181        | 253.499        | 238.859        | 221.437        |
| Novas Receitas            | 0              |                | 0              | 10.000         | 10.000         | 20.000         | 20.000         | 20.000         | 20.000         |
| Contas a receber          | 100.000        | 85.000         | 74.800         | 68.068         | 63.984         | 60.145         | 56.536         | 53.144         | 49.955         |
| (-) inadimplência - %     | 5%             | 5%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             |
| (-) cancelamentos - %     | 5%             | 5%             | 5%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             |
| (-) downgrade - %         | 5%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             | 2%             |
| (-) Perdas                | 15.000         | 12.750         | 8.976          | 4.084,08       | 3.839,0352     | 3.609          | 3.392          | 3.189          | 2.997          |
| <b>CASH (Saldo final)</b> | <b>302.000</b> | <b>283.050</b> | <b>278.898</b> | <b>283.714</b> | <b>275.181</b> | <b>273.499</b> | <b>258.859</b> | <b>241.437</b> | <b>221.401</b> |
| <b>BURN (GASTO/MÊS)</b>   | <b>83.000</b>  | <b>91.200</b>  | <b>69.976</b>  | <b>69.168</b>  | <b>68.678</b>  | <b>68.217</b>  | <b>67.784</b>  | <b>67.377</b>  | <b>66.995</b>  |
| Custos operacionais       | 60.000         | 70.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         |
| Despesas Administrativas  | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          |
| Investimentos e Dívidas   | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          |
| Tributos                  | 12.000         | 10.200         | 8.976          | 8.168          | 7.678          | 7.217          | 6.784          | 6.377          | 5.995          |
| Pró-Labore e Dividendos   | 7.000          | 7.000          | 7.000          | 7.000          | 7.000          | 7.000          | 7.000          | 7.000          | 7.000          |
| <b>RUNWAY (MESES)</b>     | <b>3,6</b>     | <b>3,1</b>     | <b>4,0</b>     | <b>4,1</b>     | <b>4,0</b>     | <b>4,0</b>     | <b>3,8</b>     | <b>3,6</b>     | <b>3,3</b>     |

## PASSO 6: LIDERE A MUDANÇA

### LÍDER

- Coordenar salas de guerra
- Priorizar projetos
- Motivar equipes
- Reuniões de acompanhamento

ESTADO DE OBSERVAÇÃO: **REUNIÕES SEMANAIS**

01-12  
MONTHS

ESTADO DE ALERTA: **REUNIÕES SEMANAIS**

06-12  
MONTHS

ESTADO DE EMERGÊNCIA: **2 REUNIÕES POR SEMANA**

03-06  
MONTHS

ESTADO DE CALAMIDADE: **REUNIÕES DIÁRIAS**

03  
MONTHS

“O papel de apenas informante de saldos ou de zelador de assuntos fiscais, vem sendo cada vez mais superado, pois, se substitui pela tecnologia avançada da informática.

O que se extingue não é a profissão, como difundem os leigos sobre nossos assuntos, mas, uma das funções que nos absorvia muito tempo e até nos impedia de exercer a verdadeira e que é a de explicar os fatos e traçar modelos de comportamento da riqueza.

Ao contabilista, agora, já está sobrando tempo para o exercício de sua mais importante responsabilidade e que é a de oferecer comentários sobre o comportamento do capital e também modelos para decisões administrativas.” Antônio Lopes de Sá, 1999.



## PASSO 7: O PAPEL DO PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE



**Quem é generoso  
progredir na vida; quem  
ajuda será ajudado.**

Provérbios 11:25



Inscreva-se no canal do **Telegram**  
para receber materiais atualizados:

**<https://saladeguerra.info/canal>**



LIÇÕES DE CASA

# Resumo

1. Faça o diagnóstico da sua empresa com a planilha do cash runway
  - 1.1. Simule cenários de inadimplência, cancelamentos e downgrades
  - 1.2. Crie um cenário base, um pessimista, outro otimista
2. Defina sua estratégia de guerra
3. Defina as equipes
  - 3.1. Defina um líder para cada sala de guerra
  - 3.2. Defina metas numéricas
  - 3.3. Se necessário, junte a sala 2 com a 3
4. Elabore projetos
5. Mensure os resultados
  - 5.1. Atualize a planilha periodicamente
  - 5.2. Guarde o histórico das planilhas
6. Lidere a mudança
7. Implante a metodologia nos seus clientes



# Alertas

- Faça a planilha "antes" e o "depois"
- Priorize Projetos de menor payback e maior impacto
- Aplique a metodologia também para os seus clientes
- Lembre-se: não há como monitorar sinais vitais das empresas sem software
- Ajude seus clientes a substituir sistemas caros e obsoletos
- O contador deve participar das salas de guerra dos clientes



## TAREFA 1: FAÇA A PLANILHA

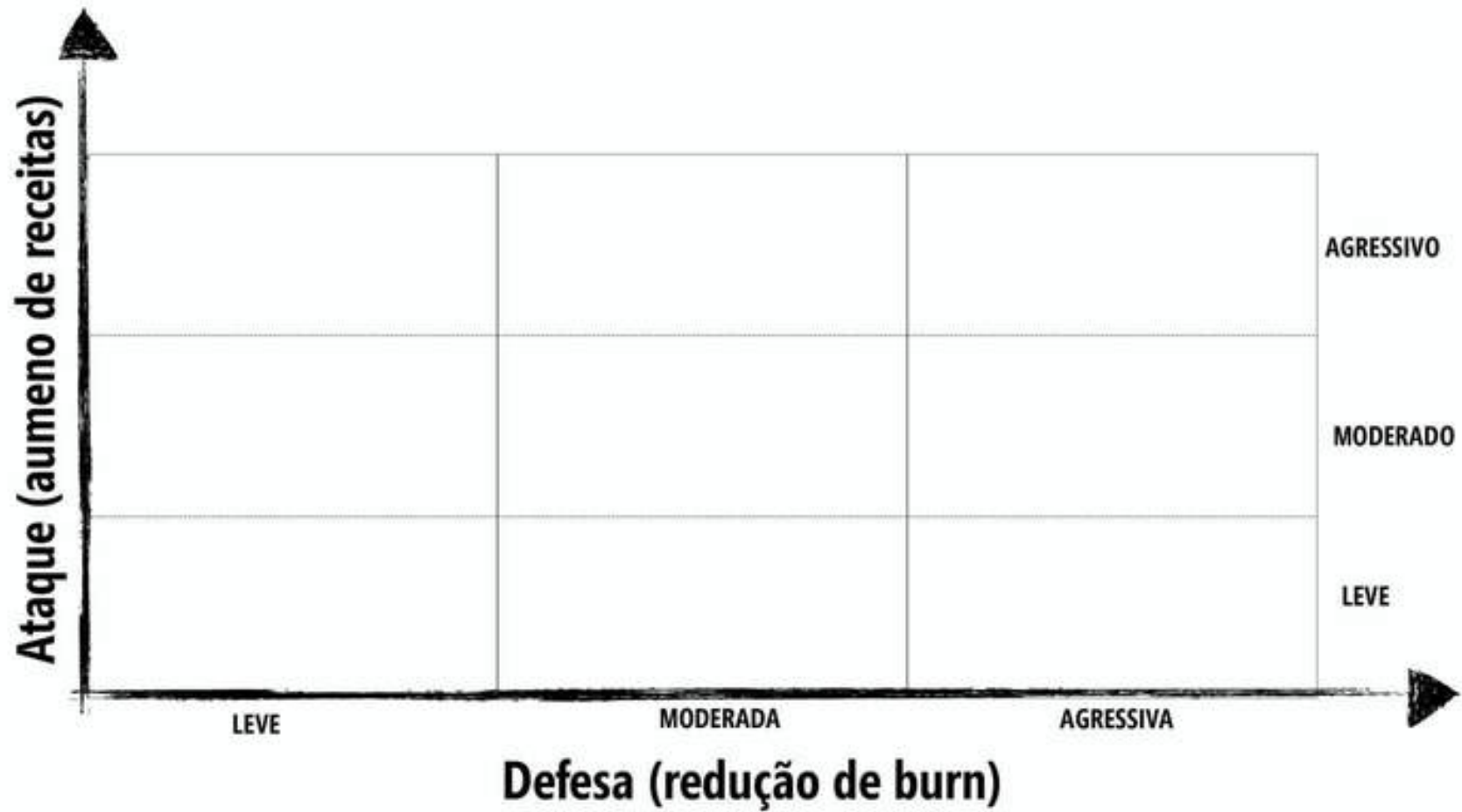
|    | A                               | B                           | C                  | D                  | E                  |
|----|---------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1  |                                 | <b>ABRIL</b>                | <b>MAIO</b>        | <b>JUNHO</b>       | <b>JULHO</b>       |
| 2  | <b>Saldo inicial</b>            | CAIXA + BANCOS + APLICAÇÕES | =B8                | =C8                | =D8                |
| 3  | <b>Contas a receber</b>         | CONTRATOS + EXTRAS          | CONTRATOS + EXTRAS | CONTRATOS + EXTRAS | CONTRATOS + EXTRAS |
| 4  | <b>(-) inadimplência - %</b>    | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 5  | <b>(-) cancelamentos - %</b>    | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 6  | <b>(-) downgrade - %</b>        | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 7  | <b>(-) Perdas</b>               | =B3*(B4+B5+B6)              | =C3*(C4+C5+C6)     | =D3*(D4+D5+D6)     | =E3*(E4+E5+E6)     |
| 8  | <b>CASH (Saldo final)</b>       | =B2+B3-B7-B10               | =C2+C3-C7-C10      | =D2+D3-D7-D10      | =E2+E3-E7-E10      |
| 9  |                                 |                             |                    |                    |                    |
| 10 | <b>(-) BURN (GASTO/MÊS)</b>     | =SOMA(B11:B15)              | =SOMA(C11:C15)     | =SOMA(D11:D15)     | =SOMA(E11:E15)     |
| 11 | <b>Custos operacionais</b>      | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 12 | <b>Despesas Administrativas</b> | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 13 | <b>Investimentos e Dívidas</b>  | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 14 | <b>Tributos</b>                 | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 15 | <b>Pró-Labore e Dividendos</b>  | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 16 | <b>RUNWAY (MESES)</b>           | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |



## TAREFA 2: SIMULE CENÁRIOS

|    | A                               | B                           | C                  | D                  | E                  |
|----|---------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1  |                                 | <b>ABRIL</b>                | <b>MAIO</b>        | <b>JUNHO</b>       | <b>JULHO</b>       |
| 2  | <b>Saldo inicial</b>            | CAIXA + BANCOS + APLICAÇÕES | =B8                | =C8                | =D8                |
| 3  | <b>Contas a receber</b>         | CONTRATOS + EXTRAS          | CONTRATOS + EXTRAS | CONTRATOS + EXTRAS | CONTRATOS + EXTRAS |
| 4  | <b>(-) inadimplência - %</b>    | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 5  | <b>(-) cancelamentos - %</b>    | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 6  | <b>(-) downgrade - %</b>        | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 7  | <b>(-) Perdas</b>               | =B3*(B4+B5+B6)              | =C3*(C4+C5+C6)     | =D3*(D4+D5+D6)     | =E3*(E4+E5+E6)     |
| 8  | <b>CASH (Saldo final)</b>       | =B2+B3-B7-B10               | =C2+C3-C7-C10      | =D2+D3-D7-D10      | =E2+E3-E7-E10      |
| 9  |                                 |                             |                    |                    |                    |
| 10 | <b>(-) BURN (GASTO/MÊS)</b>     | =SOMA(B11:B15)              | =SOMA(C11:C15)     | =SOMA(D11:D15)     | =SOMA(E11:E15)     |
| 11 | <b>Custos operacionais</b>      | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 12 | <b>Despesas Administrativas</b> | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 13 | <b>Investimentos e Dívidas</b>  | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 14 | <b>Tributos</b>                 | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 15 | <b>Pró-Labore e Dividendos</b>  | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |
| 16 | <b>RUNWAY (MESES)</b>           | REAL                        | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           | PROJEÇÃO           |

### TAREFA 3: DEFINA SUA ESTRATÉGIA



## TAREFA 4: DEFINA AS EQUIPES

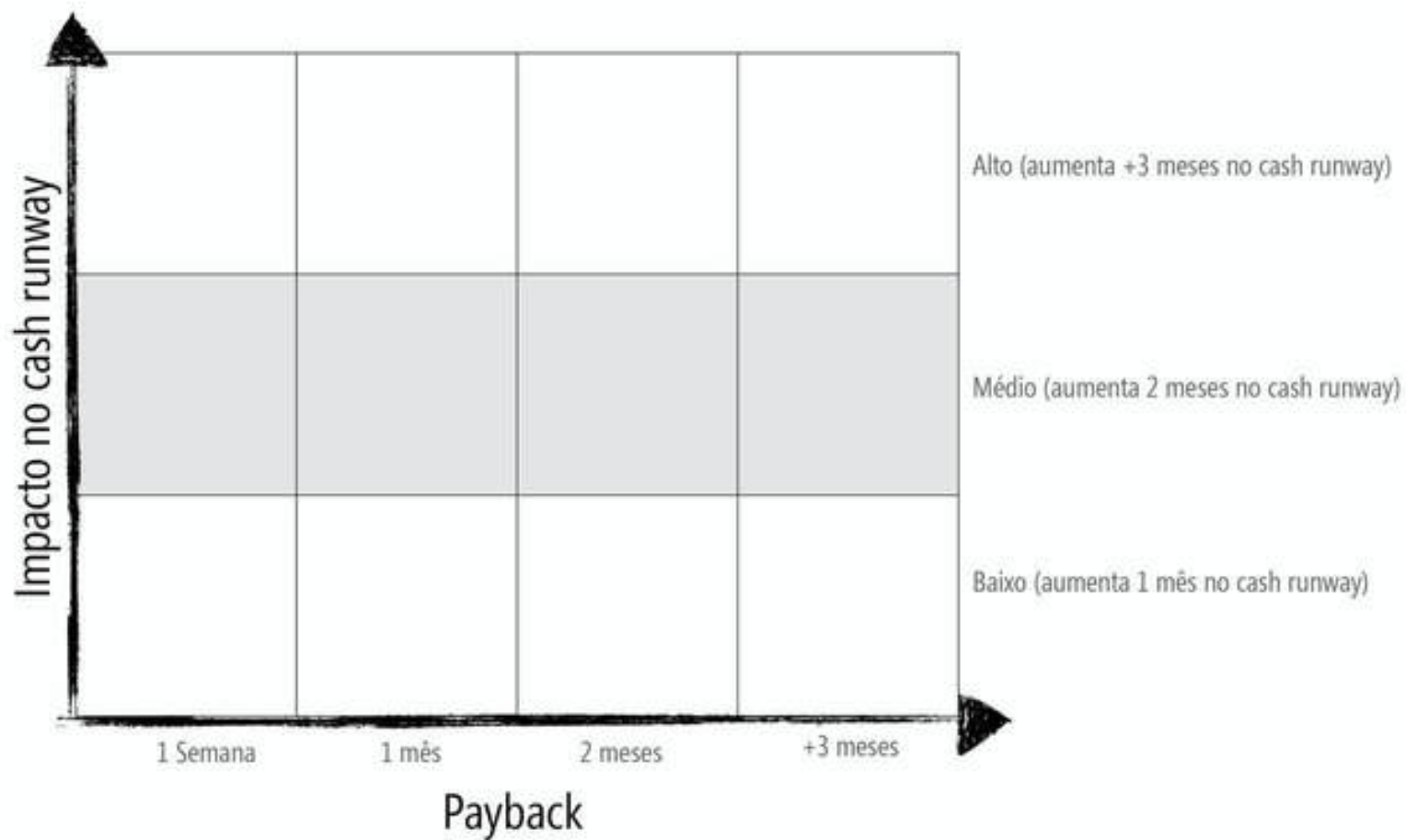
| SALA DE GUERRA 1:<br>REDUZIR BURN | SALA DE GUERRA 2:<br>FIDELIZAR CLIENTES | SALA DE GUERRA 3: GERAR<br>NOVAS RECEITAS |
|-----------------------------------|---|---|
|                                   |   |   |
|                                   |   |   |
|                                   |   |   |
|                                   |   |   |

## TAREFA 5: CRIE PROJETOS

| CÓDIGO DO PROJETO | LIDER/EQUIPE | OBJETIVO | META | PAYBACK | IMPACTO NO CASH RUNWAY | ORÇAMENTO | PRAZO |
|-------------------|--------------|----------|------|---------|------------------------|-----------|-------|
|                   |              |          |      |         |                        |           |       |
|                   |              |          |      |         |                        |           |       |
|                   |              |          |      |         |                        |           |       |
|                   |              |          |      |         |                        |           |       |



## TAREFA 6: PRIORIZE PROJETOS



## TAREFA 7: CONTROLE OS PROJETOS

|    | A                             | B                  | C             | D              | E           | F             |
|----|-------------------------------|--------------------|---------------|----------------|-------------|---------------|
| 1  |                               |                    |               |                |             |               |
| 2  | <b>Nome do Projeto</b>        |                    |               |                |             |               |
| 3  | <b>Nome do Líder</b>          |                    |               |                |             |               |
| 4  | <b>Prazo do Projeto</b>       |                    |               |                |             |               |
| 5  | <b>Meta</b>                   |                    |               |                |             |               |
| 6  | <b>Orçamento</b>              |                    |               |                |             |               |
| 7  | <b>Impacto no Cash Runway</b> |                    |               |                |             |               |
| 8  | <b>Payback</b>                |                    |               |                |             |               |
| 9  |                               |                    |               |                |             |               |
| 10 | <b>Início</b>                 |                    |               |                |             |               |
| 11 | <b>Término</b>                |                    |               |                |             |               |
| 12 | <b>Progresso</b>              |                    |               |                |             |               |
| 13 |                               |                    |               |                |             |               |
| 14 | <b>Tarefa</b>                 | <b>Responsável</b> | <b>Início</b> | <b>Término</b> | <b>Dias</b> | <b>Status</b> |
| 15 |                               |                    |               |                |             |               |
| 16 |                               |                    |               |                |             |               |
| 17 |                               |                    |               |                |             |               |
| 18 |                               |                    |               |                |             |               |
| 19 |                               |                    |               |                |             |               |
| 20 |                               |                    |               |                |             |               |
| 21 |                               |                    |               |                |             |               |
| 22 |                               |                    |               |                |             |               |
| 23 |                               |                    |               |                |             |               |

## EXEMPLO: SALA DE GUERRA 2

|    | Tarefa  |
|----|---|
| 14 |   |
| 15 | Analisar motivo de inadimplência  |
| 16 | Analisar motivo de cancelamentos  |
| 17 | Analisar motivo de downgrade  |
| 18 | Classificar carteira de clientes (A/B/C)  |
| 19 | Realizar video conferência com clients A  |
| 20 | Catalogar problemas clientes A  |
|    | Propor soluções existentes para clientes A  |
| 21 |   |
|    | Comunicar problemas que não são resolvidos com os atuais produtos para Sala de Guerra 3 |
| 22 |   |
|    | Acompanhar soluções de problemas dos clientes A   |
| 23 |   |
| 24 | Realizar video conferência com clients B  |
| 25 | Catalogar problemas clientes B  |
|    | Propor soluções existentes para clientes B  |
| 26 |   |
|    | Comunicar problemas que não são resolvidos com os atuais produtos para Sala de Guerra 3 |
| 27 |   |
|    | Acompanhar soluções de problemas dos clientes B   |
| 28 |   |

## TAREFA 8: CONTROLE OS CUSTOS DOS PROJETOS

|   | A                    | B                  | C                 | D            | E                 | F                           |
|---|----------------------|--------------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------------------------|
| 1 | <b>Base do Custo</b> |                    |                   |              |                   |                             |
| 2 |                      |                    |                   |              |                   |                             |
| 3 | <b>Item/tarefa</b>   | <b>% Concluída</b> | <b>Custo Base</b> | <b>Custo</b> | <b>Custo Real</b> | <b>% gasto do orçamento</b> |
| 4 |                      |                    |                   |              |                   |                             |
| 5 |                      |                    |                   |              |                   |                             |
| 6 |                      |                    |                   |              |                   |                             |
| 7 |                      |                    |                   |              |                   |                             |
| 8 |                      |                    |                   |              |                   |                             |

## TAREFA 9: DEFINA A AGENDA DE REUNIÕES

| AGENDA MENSAL |       |        |        |       |         |
|---------------|-------|--------|--------|-------|---------|
| SEGUNDA       | TERÇA | QUARTA | QUINTA | SEXTA | SAB/DOM |
|               |       |        |        |       |         |
|               |       |        |        |       |         |
|               |       |        |        |       |         |
|               |       |        |        |       |         |
|               |       |        |        |       |         |

# DEFINIÇÕES

- **Cash runway:** período de tempo em que uma empresa permanecerá solvente, supondo que não consiga levantar mais dinheiro.
- **EBITDA:** Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização. EBITDA permite conhecer quanto a companhia está gerando de caixa com base exclusivamente em suas atividades operacionais, desconsiderando os impactos financeiros e dos impostos.
- **Custos:** gastos diretamente ligados à atividade-fim de uma empresa. Ou seja, são aqueles que têm relação direta com a produção ou a aquisição de estoques.
- **Despesas:** Gastos que não têm ligação direta com a atividade-fim da empresa.
- **Custos fixos:** são aqueles que são menos suscetíveis a apresentar variações de acordo com o volume de produção ou de vendas.
- **Custos variáveis:** correspondem aos gastos que aumentam ou diminuem de forma proporcional ao nível de atividade.
- **Capital de giro:** é o dinheiro necessário para bancar a continuidade do funcionamento da sua empresa.
- **Prazo médio de recebimento:** é o tempo médio (em dias) entre a venda e o efetivo recebimento do dinheiro.
- **Prazo médio de pagamento:** é o tempo médio (em dias) entre a compra e o efetivo desembolso do dinheiro.

- **Prazo médio de estocagem:** tempo que o estoque permanece na empresa. Ou seja, o intervalo, em dias, que a empresa leva para ser capaz de comercializar os itens que estão em estoque.
- **Giro de Estoque:** indicador utilizado para determinar quantas vezes dentro de um espaço de tempo o estoque de uma empresa se renovou.
- **Margem de contribuição:** quanto sobra da receita obtida com as vendas dos produtos e serviços para pagar os custos fixos (e ter lucro), após o pagamento dos custos e despesas variáveis (impostos, matérias-primas, fornecedores, salários do pessoal e outros gastos resultantes dessas vendas).



**Derrota? Não entendo  
o significado dessa  
palavra.**

Margaret Thatcher

