AR SOUZA
Tradição que evolui </>

EDIÇÃO 02 · CONTROLADORIA

Trinta e seis perguntas para saber se a empresa atravessa os próximos doze meses

O questionário que o controller preenche com os documentos da empresa, em oito blocos, com o critério de cada resposta e a regra que leva à conclusão.

CARTA AO LEITOR

Se eu chegasse amanhã à sua empresa

Viria para saber se ela atravessa os próximos doze meses e faria trinta e seis perguntas. Estão todas nas próximas páginas.

Duas pesquisas explicam por que perguntar cedo. O IBGE acompanhou as empresas que passaram a ter empregados em 2017: cinco anos depois, menos de quatro em cada dez seguiam ativas e com empregados. A Serasa Experian contou 2.466 empresas em pedidos de recuperação judicial em 2025, o maior número da série. Em 2026, até abril, último mês apurado, já são 602.

Vim da auditoria externa e hoje faço consultoria. Nos dois papéis, a avaliação de continuidade, que mede se a empresa segue de pé, começa com perguntas. O balanço responde a algumas em minutos; outras pedem o extrato, os contratos de dívida ou uma conversa franca com a diretoria.

Separei as perguntas em oito blocos, e cada uma vem com o lugar onde buscar a resposta e o critério para marcar sim. Um sim aponta onde olhar com mais cuidado. No fim, uma regra curta transforma as respostas em uma de três conclusões.

Na edição 01 desta frente, contei que a ponte do lucro ao caixa nasceu dessa mesma avaliação. Esta edição traz o questionário inteiro, pronto para o controller aplicar.

Com a folha da conclusão assinada, a diretoria chega ao banco sabendo o que dizer.

Ribeirão Preto, setembro de 2026





Leonardo Abreu de Souza

Sócio-administrador da AR SOUZA

CRC SP-295901/O

O MAPA DAS PERGUNTAS

As trinta e seis respostas estão em oito lugares da empresa

Resposta que o controller não consegue provar conta como sim.

BLOCO			BALANÇO E DRE	EXTRATO	CONTRATOS	VENDAS E COMPRAS	LICENÇAS E APÓLICES	ADVOGADO E FISCO	PROJEÇÃO	DIRETORIA E SÓCIO
1	O balanço perguntas 1 a 4	DECIDE	●		●					
2	O caixa perguntas 5 a 9	DECIDE	●	●	●					●
3	A dívida e os bancos perguntas 10 a 14	DECIDE	●	●	●					
4	Clientes, fornecedores e mercado perguntas 15 a 19				●	●				●
5	Operação, pessoas e licenças perguntas 20 a 23				●		●			●
6	Justiça, fisco e lei perguntas 24 a 27							●		
7	A projeção perguntas 28 a 32	DECIDE		●	●	●			●	
8	O plano e o sócio perguntas 33 a 36				●				●	●

Os critérios de marcação saem da prática da AR SOUZA com pequenas e médias empresas. Ajuste cada limite ao histórico da sua empresa. Os blocos com a etiqueta Decide dizem se a empresa precisa de plano, e o bloco 8 diz se o plano basta.

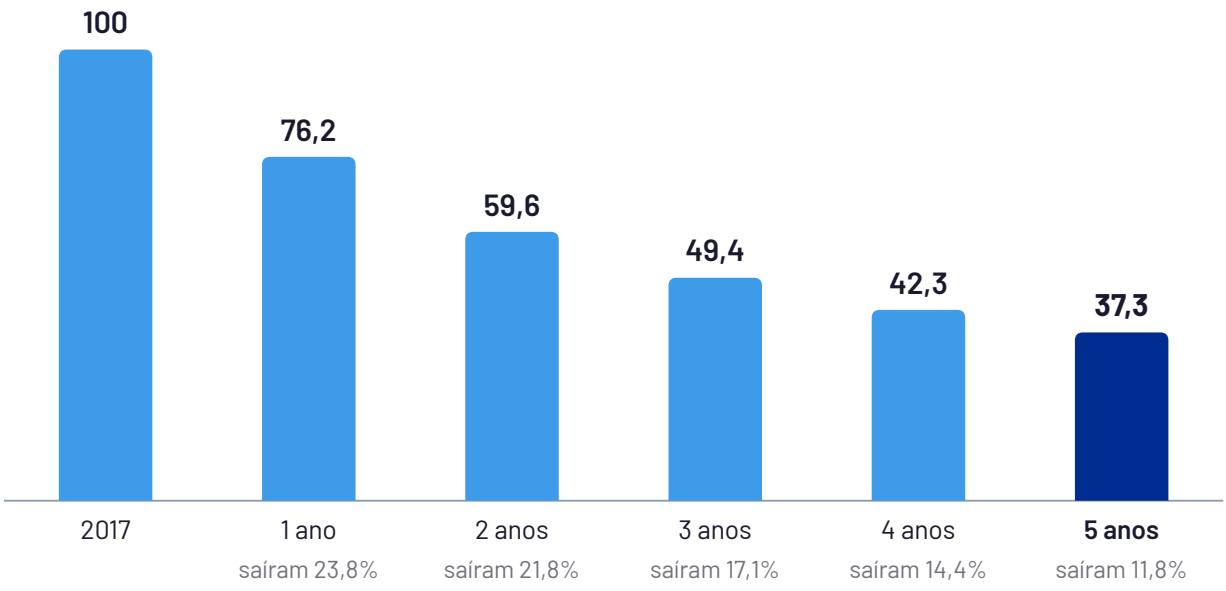
> **Comece pelos quatro blocos que decidem: 1, 2, 3 e 7. Separe antes os contratos e o extrato, que respondem à maior parte deles.**

O PANORAMA

Seis em cada dez empresas com empregados não sobrevivem ao quinto ano

A curva acompanha as empresas que passaram a ter empregados em 2017, até o quinto ano.

De cada 100 empresas, 37 chegaram ao quinto ano com empregados



Empresas que passaram a ter empregados em 2017, em % do total daquele ano. Sai da conta a empresa que fecha ou fica dois anos sem empregado. Abaixo de cada ano, a parte das que estavam na conta no início do ano e saíram nele.

Fonte: IBGE, Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2022, divulgada em dezembro de 2024.

O risco cai com a idade e não chega a zero. Entre as empresas que completaram quatro anos, mais de uma em cada dez saiu antes do quinto.

O PANORAMA

Em um ano, 2.466 empresas pediram proteção à Justiça

Recuperação judicial é o pedido que a empresa faz à Justiça para renegociar as dívidas sem fechar as portas. Em 2025, o número de empresas nesse caminho chegou ao maior nível da série.

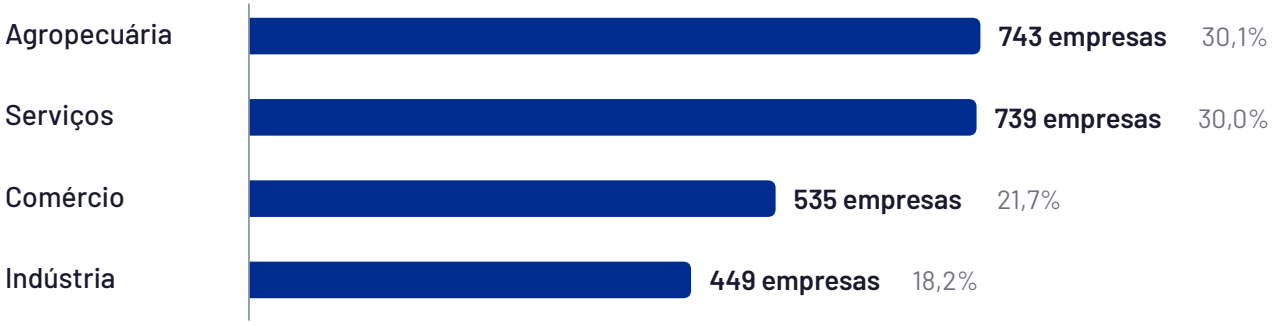
2.466
empresas em pedidos de recuperação judicial em 2025

+13%
sobre o ano anterior

977
processos no ano, o maior volume desde 2016

602 empresas em pedidos de recuperação judicial de janeiro a abril de 2026, em 268 processos. Abril é o mês mais recente já apurado.

Nenhum setor escapou: o menor somou 18% das empresas em recuperação



Empresas em pedidos de recuperação judicial em 2025, por setor.

Fonte: Serasa Experian, indicador de recuperações judiciais requeridas: ano de 2025 e janeiro a abril de 2026.

Quando o pedido chega à Justiça, a empresa já perdeu parte do poder de escolher. As perguntas das próximas páginas servem para enxergar o aperto enquanto ainda dá para negociar direto com banco e fornecedor.

BLOCO 1 · O BALANÇO

O balanço mostra se a empresa já deve mais do que tem

O balanço é o documento mais à mão e registra o desgaste que já aconteceu. Três perguntas saem dele e da DRE dos dois últimos anos; a quarta pede os contratos de empréstimo.

01 **O patrimônio líquido está negativo?**

ONDE BUSCAR Balanço do último fechamento.

MARQUE SIM QUANDO O total das dívidas supera o total de bens e direitos, o que a contabilidade chama de passivo a descoberto.

☐ SIM ☐ NÃO

02 **As dívidas que vencem em doze meses superam o que vira dinheiro no mesmo prazo?**

ONDE BUSCAR Balanço, no passivo circulante e no ativo circulante.

MARQUE SIM QUANDO O passivo circulante supera o ativo circulante, depois de tirar dele o estoque e o recebível parados há mais de noventa dias e o imposto a recuperar sem uso previsto.

☐ SIM ☐ NÃO

03 **A empresa teve prejuízo em dois anos seguidos?**

ONDE BUSCAR DRE dos dois últimos anos.

MARQUE SIM QUANDO O resultado foi negativo nos dois anos, ou só ficou positivo por receita que não se repete, como a venda de um bem.

☐ SIM ☐ NÃO

04 **Algum empréstimo de curto prazo pagou máquina, obra ou imóvel?**

ONDE BUSCAR Contratos de empréstimo e compras do imobilizado no último ano.

MARQUE SIM QUANDO Dinheiro de linha que vence em menos de um ano financiou bem que leva anos para se pagar.

☐ SIM ☐ NÃO

Um sim aqui já descarta a conclusão sem risco relevante. A avaliação segue para o bloco 8, onde o controller testa o plano da diretoria.

BLOCO 2 · O CAIXA

O extrato revela se a operação ainda se paga sozinha

Lucro no papel convive com caixa em queda por meses, e o extrato mostra quem paga a conta.

05 **O caixa da operação ficou negativo em três meses seguidos no último ano?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR Extrato bancário e fluxo de caixa realizado.

MARQUE SIM QUANDO Recebimentos menos pagamentos da operação ficaram negativos três meses seguidos, fora da baixa estação.

06 **Houve atraso em imposto, salário, encargo ou fornecedor nos últimos seis meses, ou protesto contra a empresa?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR Contas a pagar, guias de impostos, extrato e certidão de protestos.

MARQUE SIM QUANDO Salário ou encargo atrasou, outro atraso passou de trinta dias ou se repetiu, ou há título protestado ou pedido de falência.

07 **A empresa pagou dívida com dinheiro de empréstimo novo?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR Extrato e contratos de empréstimo.

MARQUE SIM QUANDO Empréstimo novo pagou parcela ou juros antigos. Troca por dívida mais barata ou mais longa não conta.

08 **Menos de 70% do lucro virou caixa nos dois últimos trimestres?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR A ponte do lucro ao caixa, da edição 01 de Controladoria.

MARQUE SIM QUANDO A conversão dos últimos doze meses ficou abaixo de 70% em dois trimestres seguidos. Com prejuízo, marque sim se o caixa da operação também ficou negativo.

09 **A empresa precisou de dinheiro do sócio, ou de aval ou garantia nova dele, no último ano?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR Extrato, empréstimos do sócio e avais dados aos bancos.

MARQUE SIM QUANDO O sócio pôs dinheiro para pagar despesas, ou o banco pediu aval ou garantia nova dele. Aval de praxe não conta.

Qualquer sim neste bloco indica que a operação já depende de dinheiro de fora. O plano do bloco 8 precisa cobrir essa diferença.

BLOCO 3 · A DÍVIDA E OS BANCOS

A dívida marca a data em que o aperto chega

Juros e parcelas têm data em contrato. O risco mora no vencimento que ainda não tem solução assinada e na cláusula que ninguém leu.

10 **Algum empréstimo ou linha que a empresa precisa renovar vence nos próximos doze meses sem renovação assinada?**

ONDE BUSCAR Contratos de dívida, organizados num calendário de vencimentos.

MARQUE SIM QUANDO A empresa só paga o vencimento se o credor renovar, e não há documento assinado dele. Promessa do gerente não conta como renovação.

☐ SIM ☐ NÃO

11 **A empresa descumpriu alguma cláusula de contrato de dívida?**

ONDE BUSCAR Cláusulas que antecipam o vencimento da dívida, e o último balanço.

MARQUE SIM QUANDO Houve índice abaixo do mínimo, balanço entregue fora do prazo, atraso em outra dívida ou troca de sócio sem aviso, e o banco não dispensou a cobrança por escrito.

☐ SIM ☐ NÃO

12 **Algum banco reduziu limite, pediu garantia nova ou recusou renovar uma linha no último ano?**

ONDE BUSCAR Extrato, cartas e e-mails do banco.

MARQUE SIM QUANDO Basta um desses fatos, mesmo que outro banco tenha coberto a diferença.

☐ SIM ☐ NÃO

13 **A empresa depende de antecipar recebíveis para pagar salários ou fornecedores?**

ONDE BUSCAR Extrato e contratos de antecipação.

MARQUE SIM QUANDO Houve antecipação em pelo menos três dos últimos seis meses, e sem ela os salários ou os fornecedores daquele mês atrasariam.

☐ SIM ☐ NÃO

14 **Há parcela grande vencendo entre o 13º e o 24º mês, sem negociação começada?**

ONDE BUSCAR Calendário de vencimentos, no trecho além dos doze meses.

MARQUE SIM QUANDO A parcela supera o caixa que a operação gera em um trimestre, e a conversa com o credor ainda não começou.

☐ SIM ☐ NÃO

Basta um sim aqui para abrir o bloco 8, mesmo com lucro no balanço. Na projeção, o vencimento sem renovação assinada vai pelo valor inteiro, e a dívida com cláusula descumprida, sem dispensa por escrito, vence toda no primeiro mês.

BLOCO 4 · CLIENTES, FORNECEDORES E MERCADO

Quem compra e quem vende para a empresa avisa antes do balanço

Alguns problemas levam meses para chegar ao resultado. Eles aparecem antes na carteira de pedidos, na condição de compra e na conversa com o comercial.

15 **A venda depende de poucos clientes?**

ONDE BUSCAR Vendas por cliente dos últimos doze meses.

MARQUE SIM QUANDO O maior cliente supera 20% da venda, ou os três maiores somam mais da metade.

☐ SIM ☐ NÃO

16 **A empresa perdeu, ou pode perder nos próximos doze meses, um cliente, contrato ou mercado importante?**

ONDE BUSCAR Carteira de pedidos, contratos com data de fim e conversa com o comercial.

MARQUE SIM QUANDO A perda já aconteceu ou tem sinal concreto, como aviso do cliente ou contrato que termina, e levaria mais de um décimo da venda.

☐ SIM ☐ NÃO

17 **O fornecedor principal cortou prazo ou limite, ou passou a exigir pagamento antecipado?**

ONDE BUSCAR Condições de compra e contas a pagar por fornecedor.

MARQUE SIM QUANDO No último ano, o fornecedor principal encurtou o prazo, reduziu o limite ou passou a pedir pagamento à vista ou antecipado.

☐ SIM ☐ NÃO

18 **Algum insumo essencial depende de um fornecedor sem substituto?**

ONDE BUSCAR Compras por fornecedor e conversa com a área de compras.

MARQUE SIM QUANDO Não há segundo fornecedor aprovado para um item cuja falta paralisa a operação.

☐ SIM ☐ NÃO

19 **A venda ou o preço médio caíram por dois trimestres seguidos?**

ONDE BUSCAR Vendas e preço médio por trimestre e por produto.

MARQUE SIM QUANDO Nos dois últimos trimestres, a venda ou o preço médio ficaram abaixo dos mesmos trimestres do ano anterior, qualquer que seja a causa.

☐ SIM ☐ NÃO

Os sins deste bloco não entram direto na regra. O que já tem data, como o cliente que avisou que sai, vai para a projeção com valor e mês. O que é só exposição, como o fornecedor único, entra no choque da pergunta 32.

BLOCO 5 · OPERAÇÃO, PESSOAS E LICENÇAS

Quatro riscos param a operação de um dia para o outro

Há riscos que não aparecem em número nenhum até o dia em que acontecem. O controller os encontra numa conversa com a diretoria e numa olhada nas pastas da empresa.

20 **A empresa depende de uma pessoa sem substituto, inclusive do próprio dono?**

ONDE BUSCAR Organograma e conversa com a diretoria.

MARQUE SIM QUANDO A saída dessa pessoa pararia a venda, a compra, a produção ou a relação com os bancos.

☐ SIM ☐ NÃO

21 **Alguma licença, alvará, autorização ou franquia vence ou corre risco nos próximos doze meses?**

ONDE BUSCAR Pasta de licenças e contratos de franquia ou de representação.

MARQUE SIM QUANDO O vencimento chega sem renovação protocolada, ou há notificação do órgão em aberto.

☐ SIM ☐ NÃO

22 **O bem principal ou o estoque está sem seguro, ou com seguro abaixo do valor?**

ONDE BUSCAR Apólices e relação de bens.

MARQUE SIM QUANDO Um incêndio, roubo ou acidente pararia a empresa sem indenização suficiente.

☐ SIM ☐ NÃO

23 **Há greve, conflito trabalhista coletivo ou ameaça de paralisação?**

ONDE BUSCAR Área de pessoas e comunicações do sindicato.

MARQUE SIM QUANDO O conflito está aberto e pode parar a operação por dias.

☐ SIM ☐ NÃO

Aqui vale a divisão do bloco anterior. Greve aberta e licença vencendo entram na projeção com valor e mês; pessoa sem substituto e bem sem seguro entram no choque da pergunta 32.

BLOCO 6 · JUSTIÇA, FISCO E LEI

Justiça e fisco cobram tudo de uma vez

O balanço só mostra o processo de perda provável. O de perda possível e a situação fiscal ficam no relatório do advogado e nas certidões.

24 **Os processos que a empresa pode perder custam mais do que ela consegue pagar?**

ONDE BUSCAR Relatório do advogado, com valor em discussão e chance de perda.

MARQUE SIM QUANDO O valor dos processos com perda provável ou possível, menos o depósito judicial já feito, supera o caixa disponível hoje.

☐ SIM ☐ NÃO

25 **Há imposto em atraso fora de parcelamento, ou a empresa não consegue certidão que prove estar em dia?**

ONDE BUSCAR Certidões da Receita Federal, do estado, do município, do FGTS e da Justiça do Trabalho.

MARQUE SIM QUANDO Há débito vencido que não está parcelado nem com cobrança suspensa, ou alguma certidão saiu positiva sem efeito de negativa.

☐ SIM ☐ NÃO

26 **Algum parcelamento de tributos está com parcela em atraso?**

ONDE BUSCAR Controle dos parcelamentos e guias pagas.

MARQUE SIM QUANDO Há parcela vencida. Atraso repetido cancela o parcelamento, e o fisco passa a cobrar o saldo inteiro.

☐ SIM ☐ NÃO

27 **Alguma mudança de lei ou de regra, já aprovada, piora a conta do negócio nos próximos doze meses?**

ONDE BUSCAR Contador, advogado e associação do setor.

MARQUE SIM QUANDO O efeito estimado reduz a margem ou o caixa a ponto de mudar a projeção.

☐ SIM ☐ NÃO

Parcelamento atrasado e processo com perda provável entram na projeção na data em que podem ser cobrados. O processo de perda possível vai para o choque da pergunta 32, e a certidão positiva pesa na conversa com o banco e na venda para o governo.

BLOCO 7 · A PROJEÇÃO

A projeção transforma as outras respostas em meses de caixa

A projeção de caixa mês a mês parte do saldo de hoje, soma o que vai entrar e tira o que vai sair.

28 **A empresa trabalha sem projeção de caixa mês a mês para os próximos doze meses?**

ONDE BUSCAR Arquivos do financeiro e planilhas de caixa.

MARQUE SIM QUANDO A projeção não existe, está desatualizada há mais de um mês ou só vai até dezembro.

☐ SIM ☐ NÃO

29 **Sem plano nenhum, o caixa acaba dentro dos doze meses?**

ONDE BUSCAR A projeção de doze meses, sem as ações do plano.

MARQUE SIM QUANDO Algum mês termina com saldo negativo, mesmo contando o limite de crédito contratado enquanto ele vale.

☐ SIM ☐ NÃO

30 **Alguma premissa importante da projeção está sem documento?**

ONDE BUSCAR Pedidos, contratos, tabelas de preço e histórico de recebimento.

MARQUE SIM QUANDO Algum número projetado de venda, preço ou prazo de recebimento não tem documento por trás.

☐ SIM ☐ NÃO

31 **As projeções do ano passado erraram para cima, sem que a atual desconte o erro?**

ONDE BUSCAR Projeção antiga comparada com o realizado.

MARQUE SIM QUANDO As entradas vieram mais de 10% abaixo do projetado, e a projeção nova não desconta a diferença. Sem projeção antiga, corte 10% das entradas e marque não.

☐ SIM ☐ NÃO

32 **Com um choque plausível, o caixa acaba dentro dos doze meses?**

ONDE BUSCAR A projeção refeita com cada choque.

MARQUE SIM QUANDO Algum destes choques, aplicado sozinho, faz um mês fechar negativo. Teste o maior cliente pagando sessenta dias depois, a venda 10% menor, o banco cortando o limite e o maior risco dos blocos 4 a 6.

☐ SIM ☐ NÃO

Sim na 28, 30 ou 31 trava a conclusão: monte ou corrija a projeção na folha da página 15 e responda de novo. Depois disso, um sim na 29 ou na 32 exige o plano do bloco 8.

BLOCO 8 · O PLANO E O SÓCIO

O plano só vale com papel assinado e dinheiro antes de o caixa acabar

Todo dono tem um plano para o aperto. Estas perguntas testam cada ação dele; se não houver plano, marque não nas quatro e leve a projeção como está.

33 **A ajuda do sócio, se existe, está sem papel assinado, sem capacidade comprovada ou pode ser pedida de volta a qualquer momento?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR Carta ou contrato de apoio, extrato e declaração de imposto de renda do sócio, e contrato do empréstimo dele.

MARQUE SIM QUANDO Falta qualquer uma das três coisas. A ajuda que tem as três conta como ação do plano, com valor e mês.

34 **Alguma ação do plano depende de banco, comprador ou investidor sem compromisso assinado?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR Propostas, cartas e atas das conversas com terceiros.

MARQUE SIM QUANDO A outra parte não assinou contrato ou carta de compromisso. Proposta que ainda depende de aprovação de crédito vale como promessa.

35 **Alguma ação do plano só traz dinheiro depois do mês em que o caixa acaba?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR O plano, com a data de cada ação, comparado com a projeção.

MARQUE SIM QUANDO O dinheiro da ação entra depois do primeiro mês que fecha negativo, na projeção sem plano ou no choque.

36 **O plano só adia o problema dentro dos doze meses, como antecipar recebível que a projeção já contava?**

☐ SIM ☐ NÃO

ONDE BUSCAR O plano e o custo de cada ação.

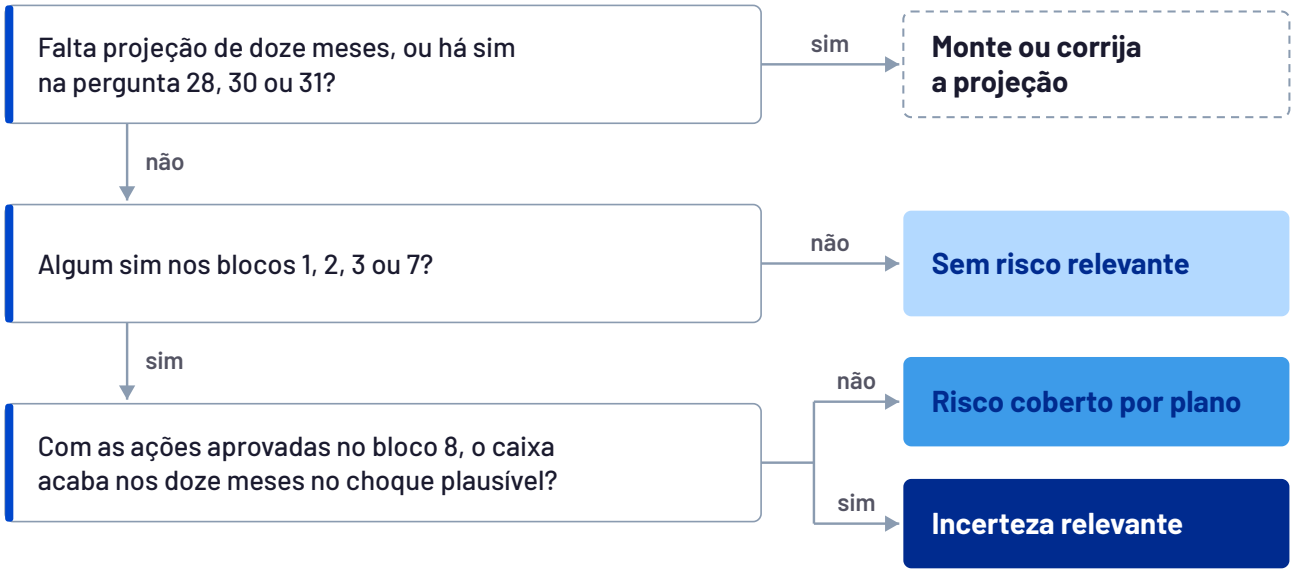
MARQUE SIM QUANDO A ação só muda o mês do aperto dentro dos doze meses e ainda custa juros. Trocar dívida por outra que vence depois do 12º mês não conta.

A ação com algum sim nestas perguntas sai da conta. Refeita só com as ações aprovadas, a projeção precisa fechar os doze meses com caixa, também no choque plausível. É esse resultado que a regra da página 13 usa.

A CONCLUSÃO

Três perguntas de sim ou não fecham a conclusão

A regra olha só os blocos que decidem e o bloco 8, porque os sins dos blocos 4, 5 e 6 já entraram na projeção e no choque.



Sem risco relevante

Nenhum sim nos blocos que decidem, e a projeção resiste ao choque plausível.

Risco coberto por plano

Há sinal, e as ações aprovadas no bloco 8 levam o caixa até o fim do 12º mês, também no choque plausível.

Incerteza relevante

Há sinal, e nem com as ações aprovadas o caixa resiste aos doze meses no choque plausível. A dúvida vai para as notas do balanço.

Quando os sócios decidem encerrar, ou não há outra saída realista, a regra deixa de valer. O balanço passa a tratar a empresa como quem vai fechar, com os bens pelo valor de venda.

A CONCLUSÃO

Cada conclusão pede um registro e uma conversa

Quanto mais grave a conclusão, mais gente precisa saber, e mais cedo. As notas explicativas, o texto que acompanha o balanço, mudam junto com ela.

	Sem risco relevante	Risco coberto por plano	Incerteza relevante
O QUE GUARDAR	As duas folhas, assinadas, e o documento de cada resposta.	As duas folhas, o plano com responsável e data, e o documento de cada ação.	As duas folhas, o plano, os documentos e o que falta para a incerteza acabar.
O QUE AS NOTAS EXPLICATIVAS CONTAM	Nada além do habitual.	Os sinais e o julgamento que a diretoria fez para concluir que a empresa segue.	A incerteza, com clareza, e o plano para enfrentá-la. Na empresa auditada, o relatório do auditor destaca a incerteza.
QUEM PRECISA SABER	Os sócios, na aprovação das contas.	Os sócios, o contador e o auditor. O banco, antes do vencimento.	Sócios, conselho, contador, auditor, bancos e assessoria jurídica.
QUANDO REFAZER	A cada trimestre.	Todo mês.	Todo mês, e a cada fato novo.

Para as contas do ano, refaça a avaliação perto da reunião que as aprova, com os doze meses contados dali. Leia antes as cláusulas de dívida: algumas tratam como descumprimento o relatório do auditor com ressalva ou com incerteza relevante.

O INSTRUMENTO

Doze colunas mostram em que mês o caixa acaba

Preencha em R$ mil, um mês por coluna, a partir do mês seguinte ao da avaliação. O mês 1 começa com o saldo de hoje mais o que ainda entra e sai neste mês.

EMPRESA _____ DATA DA AVALIAÇÃO _____

QUEM PREENCHEU _____

MÊS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo no início do mês												
+ Recebimentos de clientes												
+ Outras entradas												
− Fornecedores												
− Salários e encargos												
− Impostos												
− Despesas e processos												
− Juros e parcelas												
− Investimentos contratados												
− Retiradas dos sócios												
= Saldo no fim do mês												
Saldo no choque plausível												

MÊS EM QUE O CAIXA ACABA, SEM PLANO _____ MÊS EM QUE O CAIXA ACABA, NO CHOQUE _____

CHOQUES USADOS _____ LIMITE DE CRÉDITO CONTRATADO _____

O caixa acaba no primeiro mês que fecha negativo mesmo com o limite de crédito contratado, enquanto ele vale. Vencimento sem renovação assinada entra pelo valor inteiro. O plano vai numa segunda via, só com as ações aprovadas no bloco 8.

O INSTRUMENTO

Uma página assinada responde ao auditor e ao banco

Ela reúne as respostas, a conclusão e o fundamento, com horizonte até o 12º mês da projeção. Comprador de empresa também costuma pedir este registro.

EMPRESA _____ DATA DA AVALIAÇÃO _____

HORIZONTE ATÉ _____ QUEM RESPONDEU _____

1 Perguntas com sim

Marque os números

BLOCO 1

1 2 3 4

BLOCO 2

5 6 7 8 9

BLOCO 3

10 11 12 13 14

BLOCO 4

15 16 17 18 19

BLOCO 5

20 21 22 23

BLOCO 6

24 25 26 27

BLOCO 7

28 29 30 31 32

BLOCO 8

33 34 35 36

2 Mês em que o caixa acaba

Sem plano _____ No choque plausível _____ Com o plano, no choque _____

3 Ações aprovadas no bloco 8

AÇÃO	VALOR	MÊS	DOCUMENTO	RESPONSÁVEL

4 Conclusão

☐ Sem risco relevante ☐ Risco coberto por plano ☐ Incerteza relevante

Fundamento, em duas linhas

_____

_____

5 Quem será informado, e quando

☐ Sócios _____ ☐ Conselho _____ ☐ Contador _____

☐ Auditor _____ ☐ Banco _____ ☐ Assessoria jurídica _____

6 Próxima revisão

_____

_____ _____

DIRETORIA RESPONSÁVEL QUEM RESPONDEU ÀS PERGUNTAS

A AÇÃO RECOMENDADA

Responda às perguntas dos blocos 1, 2, 3 e 7 ainda neste mês

São dezenove perguntas, e quase todas têm resposta no balanço, no extrato, nos contratos e na projeção. Se a projeção não existe, comece pela folha da página 15. Depois, complete os outros blocos, aplique a regra da página 13 e leve a folha da conclusão, assinada, à próxima reunião de sócios.

COMITÊ DE CURADORIA TÉCNICA

Esta edição foi revista e aprovada antes da publicação. A metodologia, as trinta e seis perguntas e os critérios de marcação são da AR SOUZA.

DADOS DE PESQUISA

Sobrevivência das empresas que passaram a ter empregados em 2017: IBGE, Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2022. Recuperações judiciais de 2025 e de janeiro a abril de 2026: Serasa Experian.

AR SOUZA
Tradição que evolui </>

ACERVO COMPLETO
biblioteca.arsouza.com