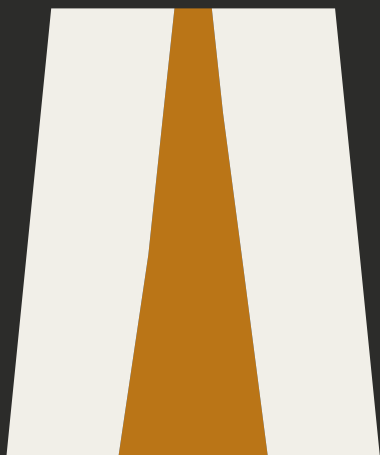




TRILHA OPERAR

Balanço

Como ler sem ser contador

The Narrows • 2026

Antes de tudo

O resumo do que você viu no vídeo de abertura

Deu lucro. Nos dois anos. E a empresa valia menos no fim do segundo do que valia no fim do primeiro.

Isso não é contradição, não é erro de conta e não é raro. É o que acontece com quase toda empresa pequena — e o dono não vê porque ninguém ensinou ele a abrir o único documento que mostra.

Você olha faturamento. Se for organizado, olha o caixa. O balanço chega uma vez por ano, do contador, num PDF que você abre, não entende e arquiva. Só que ele é o único documento que soma tudo o que você fez até hoje.

O QUE QUASE NINGUÉM CONTA

O balanço avisa com anos de antecedência. É o documento mais lento que existe: o que ele mostra não muda de um mês para o outro.

Quando você enxerga, ainda dá tempo. E você não precisa ser contador para ler — precisa de oito números e de dez minutos por trimestre.

O que tem neste documento

- O conceito: os três documentos, a conta que não tem exceção e o que é promessa em vez de dinheiro.
- O guia visual: o balanço anotado, com a ordem em que os olhos passam.
- A leitura em seis passos e os oito números, um a um, com faixa de referência.
- A tabela de decisão e a rotina trimestral.
- O erro que eu cometi — com três balanços lado a lado.

A planilha dos oito números é um arquivo separado, na aba de ferramentas deste módulo.

O conceito

O mínimo que precisa ser entendido

Três documentos, três perguntas

Ninguém substitui ninguém. O DRE conta um ano. O fluxo de caixa conta a semana que vem. O balanço conta a empresa inteira, desde o primeiro dia.

DRE	o ano deu certo?
Fluxo de caixa	eu chego até sexta?
Balanço	o que sobrou de tudo?
DRE — período	um ano fechado
Fluxo — período	as próximas 13 semanas
Balanço — período	um dia, geralmente 31/12

O balanço é o único acumulado. Ele não zera em janeiro. Cada ano de lucro que ficou na empresa está lá dentro — e cada ano de dinheiro que saiu, também.

A conta que não tem exceção

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio líquido}$$

Traduzido: tudo o que a empresa tem foi pago por alguém. Ou por quem ela deve — fornecedor, banco, governo — ou por você.

- Ativo é o que a empresa tem e o que tem a receber: dinheiro na conta, contas a receber, estoque, máquina, veículo, sala.
- Passivo é o que ela deve: fornecedor, empréstimo, imposto, salário, parcelamento.
- Patrimônio líquido é a sobra. É a parte da empresa que é sua de verdade.

Se o balanço não fechar nessa conta, pare de ler e ligue para o contador. Não é frescura de auditoria: é sinal de que tem lançamento faltando.

Curto prazo é doze meses

Cada lado é dividido em dois, e o corte é sempre o mesmo. Circulante é o que vira dinheiro — ou vira boleto — em até doze meses. Não circulante é o resto.

E dentro de cada bloco a ordem tem lógica: no ativo, do mais líquido para o menos; no passivo, do que vence antes para o que vence depois. O balanço é literalmente uma fila de urgência, dos dois lados.

O conceito

O mínimo que precisa ser entendido (continuação)

A PERGUNTA QUE ESSA DIVISÃO RESPONDE

Compare o circulante de um lado com o do outro.

Se o que você tem para receber nos próximos doze meses for menor do que o que tem para pagar neles, o ano já começou devendo — e nenhum mês bom conserta isso sozinho.

Nem todo ativo é dinheiro

A parte que engana — e a linha que responde se valeu a pena

Contas a receber e estoque estão do lado do ativo, mas não são dinheiro. São promessa de dinheiro. Contas a receber é a promessa de um cliente; estoque é a aposta de que alguém vai comprar.

Uma empresa pode ter o ativo crescendo todo ano e estar ficando mais pobre, se o que cresce é promessa e o que encolhe é caixa. Por isso o balanço se lê de dentro: não basta ver que o ativo circulante subiu — é preciso ver de que ele é feito.

A única linha que responde se valeu a pena

PL de agora = PL do ano passado + lucro - o que saiu

Três consequências, e todas doem:

1 Empresa pode dar lucro e valer menos

Basta você tirar mais do que ela fez. O DRE continua positivo o tempo inteiro, e o patrimônio cai mesmo assim.

2 Empresa pode crescer e encolher ao mesmo tempo

Basta o crescimento ser pago com dívida. Fatura mais, deve mais, e a parte que é sua diminui a cada ano.

3 Empresa pode ficar anos parada

Fatura, paga, sobrevive — e no fim de cinco anos vale exatamente o que valia. Foi emprego, não negócio.

FATURAMENTO É MOVIMENTO. PATRIMÔNIO É O QUE FICOU.

Faturamento diz o tamanho do que passou pela sua mão. Patrimônio diz o tamanho do que sobrou na sua mão.

As duas linhas podem andar em direções opostas por anos seguidos — e quase sempre andam.

Guia visual de leitura

O balanço anotado — por onde os olhos passam, e em que ordem

O QUE A EMPRESA TEM		QUEM PAGOU POR ISSO	
Caixa e aplicações	180	Fornecedores	980
Contas a receber	2.560	Empréstimos de curto prazo	1.640
Estoque e obras em andamento	900	Impostos e salários a pagar	420
Ativo circulante	3.640	Passivo circulante	3.040
Máquinas e instalações	1.180	Empréstimos de longo prazo	160
Ativo não circulante	1.180	Passivo não circulante	160
ATIVO TOTAL		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.620
		PASSIVO + PL	4.820

Ano 3 do exemplo do conteúdo 5, em milhares de reais. Os dois totais são sempre iguais — é isso que faz o balanço fechar.

A ordem em que os olhos passam

- 1 Confira se fecha**
Os dois totais têm de bater. Se não batem, pare e ligue para o contador.
- 2 Vá ao patrimônio líquido**
A faixa âmbar. Três anos lado a lado: subindo, parado ou caindo.
- 3 Compare os dois circulantes**
3.640 contra 3.040. É o teste dos próximos doze meses.
- 4 Abra o ativo circulante**
Quanto é caixa e quanto é promessa? Aqui, 95% é promessa.
- 5 Abra a dívida**
Quanto vence em doze meses? Aqui, 95% da dívida é curta.
- 6 Feche com os oito números**
Sempre contra o ano anterior. É a planilha que faz esta parte.

A leitura em dez minutos

Seis passos, sempre nesta ordem

1 Confira se fecha

Ativo total tem de ser igual a passivo total mais patrimônio líquido. Se não fecha, pare. Ligue para o contador antes de tirar qualquer conclusão do resto.

2 Vá direto ao patrimônio líquido, e de três anos

Antes de qualquer outra coisa. Subindo, parado ou caindo. Esta é a pergunta do módulo inteiro, e ela se responde em trinta segundos.

3 Compare os dois circulantes

Ativo circulante contra passivo circulante. É o teste de doze meses: o que entra contra o que vence.

4 Abra o ativo circulante

Quanto é caixa e quanto é promessa? Some contas a receber e estoque e veja que fatia do circulante eles ocupam. Se passaram de 80%, o número bonito de liquidez está apoiado em promessa.

5 Abra a dívida

Quanto do que você deve vence nos próximos doze meses? Dívida curta pagando ativo longo é o erro clássico e o mais caro: você paga em 12 meses uma coisa que vai levar 8 anos para se pagar.

6 Feche com os oito números, contra o ano anterior

Nunca isolados. É a planilha deste módulo que faz essa parte — você digita o balanço como ele vem do contador e ela calcula os oito.

Um balanço sozinho não diz quase nada

Nunca leia um. Leia três, lado a lado — três anos, ou pelo menos três trimestres. Um balanço isolado é a foto de um dia, e o dia pode ter sido atípico: entrou um adiantamento grande, saiu um pagamento grande.

Liquidez corrente de 1,20 não quer dizer nada. Liquidez corrente que era 1,80, foi para 1,49 e agora é 1,20 quer dizer tudo. É a mesma leitura do fluxo de caixa: não interessa o valor absoluto, interessa a direção.

O balanço anual é obrigação fiscal. O balancete trimestral é o que serve para gerenciar — e o seu contador já emite, ou emite se você pedir. Peça: é de graça e leva um e-mail.

Os 8 números · bloco 1

Eu consigo pagar? — o teste dos próximos doze meses

1 · Liquidez corrente

Ativo circulante dividido por passivo circulante. O que a empresa tem para receber no ano contra o que tem para pagar no ano.

Abaixo de 1,0 significa que o ano já começou devendo. Entre 1,2 e 1,5 é confortável para empresa de serviço. Acima de 2,0 costuma ser dinheiro parado demais — o que também é problema, só que dos bons.

SE ESTIVER CAINDO

Alongue dívida antes de precisar, não depois. Banco empresta bem para quem ainda não precisa — e a diferença de taxa entre os dois momentos costuma ser de metade.

2 · Liquidez seca

O mesmo número, tirando o estoque do ativo circulante. A distância entre a liquidez corrente e a seca é o tamanho da sua dependência de vender estoque.

Se a corrente é 1,20 e a seca é 0,90, a leitura é direta: só pago o ano se o estoque virar venda. E se a distância entre as duas vem aumentando, o problema não é financeiro — é comercial ou de compra.

3 · Capital de giro

Ativo circulante menos passivo circulante. É a mesma comparação da liquidez corrente, com uma diferença que muda tudo: o resultado vem em reais.

Liquidez de 0,90 não diz se falta R\$ 30 mil ou R\$ 800 mil. O capital de giro diz. Compare com o seu custo fixo mensal: negativo do tamanho de dois meses de custo fixo é uma conversa; do tamanho de seis, é outra.

Os 8 números · bloco 2

De quem é a empresa? — a estrutura

4 · Endividamento

Passivo total dividido por ativo total. Que fatia da empresa é dos outros.

Até uns 50% é normal e saudável — dívida barata é ferramenta. Acima de 60% o banco começa a olhar torto, e crédito novo vem com garantia real e taxa pior. Acima de 70% você está trabalhando para os credores, e cada decisão sua passa a ter um sócio invisível.

5 · Composição da dívida

Passivo circulante dividido por passivo total. Que fatia do que você deve vence nos próximos doze meses.

Este é o número que quase ninguém olha, e é o que mata primeiro. Acima de 70% é fragilidade: você tem dívida demais chegando ao mesmo tempo, e um trimestre ruim vira emergência.

O QUE FAZER

Trocar dívida curta por dívida longa quase sempre resolve mais rápido e mais barato do que cortar despesa.

E não custa cliente — o que o corte de despesa quase sempre custa.

6 · Patrimônio líquido, e a variação dele

O número do módulo. Três anos, três valores, uma direção.

Se estiver caindo, a próxima pergunta é qual das duas causas: lucro pequeno demais, ou retirada grande demais. A conta do patrimônio líquido responde — e a resposta muda completamente o que você faz na segunda-feira.

Os 8 números · bloco 3

O dinheiro está andando? — a operação

7 · Prazo médio de recebimento

Contas a receber dividido pelo faturamento do ano, vezes 365. Quantos dias, em média, o seu dinheiro fica na mão do cliente.

Compare com o prazo que você negocia. Se você vende em 30 e o número dá 80, ou seus clientes atrasam sistematicamente, ou você tem recebível antigo parado que ninguém foi cobrar.

A PONTE COM O FLUXO DE CAIXA

É o mesmo Sinal 1 do módulo de fluxo de caixa — só que aqui você o vê pelo ano, sem precisar de planilha nenhuma, direto no balanço.

8 · Retorno sobre o patrimônio

Lucro do ano dividido pelo patrimônio líquido. O que o seu dinheiro dentro da empresa rendeu no ano.

Compare com o que ele renderia parado, sem risco e sem você trabalhando.

Isso não é argumento para vender a empresa — negócio tem valor que não cabe em percentual, e o número de um ano ruim não define nada. Serve para outra coisa: saber o preço do que você está fazendo, com número em vez de sensação.

As faixas de referência variam por setor. A direção, em três colunas, informa mais do que o valor de qualquer coluna sozinha.

A tabela de decisão

Aja pela direção, não pelo valor de um ano

O QUE O BALANÇO MOSTRA	LEITURA
PL sobe, liquidez acima de 1,3	pode investir
PL sobe, liquidez caindo	segure o ritmo
PL cai com lucro	corte retirada
PL cai com prejuízo	é operação
Dívida curta acima de 70%	alongue agora
Seca abaixo de 1,0	é comercial

PL subindo, liquidez corrente acima de 1,3

A empresa está ficando mais sua e paga o ano com o que já tem dentro de casa. É a única situação em que a resposta é sim sem ressalva: pode investir, contratar, comprar.

PL subindo, liquidez caindo

O crescimento está consumindo caixa. Não é doença, é preço — mas tem limite. Segure o ritmo de vendas novas e alongue dívida antes de crescer mais.

PL caindo com lucro no DRE

Sai mais do que entra. Corte retirada antes de cortar despesa: o vazamento está ali, e cortar despesa nessa situação é tratar o sintoma errado por um ano inteiro.

PL caindo com prejuízo no DRE

O problema é operação, não estrutura. Preço, custo ou volume. Balanço não resolve isso — ele só mostra o tamanho do buraco e quanto tempo você ainda tem.

Composição da dívida acima de 70% com caixa curto

Dívida demais vencendo junto. Alongue agora, com o balanço deste ano na mão. No ano que vem ele estará pior, e o alongamento sai mais caro exatamente quando você mais precisa dele.

Liquidez corrente boa, liquidez seca abaixo de 1,0

Você depende de vender estoque para pagar o ano. O problema é comercial ou de compra, não financeiro — e nenhuma renegociação bancária resolve.

O erro que eu cometi

Dez anos recebendo o balanço por e-mail e arquivando

Eu acompanhava faturamento toda semana. Caixa, todo dia. Sabia de cabeça a margem de cada projeto em andamento e quanto faltava para bater o ano.

O balanço eu recebia em abril, por e-mail, junto com o imposto. Abria, olhava a linha do lucro, via que era positiva e arquivava. Dez anos assim.

Não era desleixo. Era a crença de que aquilo era documento de contador — coisa para banco pedir, para declaração, para sócio novo olhar. Não para mim. Eu achava que o que precisava saber sobre a minha empresa eu já sabia, porque estava dentro dela todo dia.

O QUE EU NÃO SABIA

Se ela estava ficando mais minha ou menos minha.

É a única pergunta que faturamento não responde, caixa não responde e margem de projeto não responde.

Quando eu finalmente coloquei três lado a lado

Foi no fim, quando o processo de fechamento exigiu olhar a empresa como quem vai comprar. Peguei três balanços, coloquei um do lado do outro e li de verdade pela primeira vez.

EM MILHARES DE REAIS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Caixa	420	310	180
Contas a receber	1.480	2.050	2.560
Estoque e obras	620	780	900
Ativo circulante	2.520	3.140	3.640
Máquinas e instalações	1.180	1.240	1.180
Ativo total	3.700	4.380	4.820
Fornecedores	640	820	980
Empréstimos de curto prazo	480	940	1.640
Impostos e salários	280	350	420
Passivo circulante	1.400	2.110	3.040
Empréstimos de longo prazo	200	320	160
Passivo total	1.600	2.430	3.200
Patrimônio líquido	2.100	1.950	1.620
Faturamento do ano	8.000	9.600	11.200
Lucro do ano	240	180	90

Onde o dinheiro foi

Está tudo na tabela — e eu levei três anos sem ver

Faturamento subiu 40% em três anos. O ativo total subiu 30%. Eu teria jurado que a empresa estava maior — e estava mesmo.

O PATRIMÔNIO LÍQUIDO CAIU 23%

De R\$ 2,10 milhões para R\$ 1,62 milhão, em três anos de crescimento.

Nenhum mês foi ruim o bastante para eu perceber. Foi a soma de três anos que ninguém somou.

O ativo cresceu R\$ 1,12 milhão. Contas a receber e estoque cresceram R\$ 1,36 milhão — mais do que o ativo inteiro, porque o caixa encolheu R\$ 240 mil no mesmo período.

Cada real a mais de empresa era um real a mais na mão de outra pessoa, e um pouco menos de dinheiro na minha.

E quem financiou esse crescimento não fui eu. O passivo circulante saiu de 1.400 para 3.040; o empréstimo de curto prazo triplicou. Eu estava crescendo com dinheiro alugado, de prazo curto, para bancar recebível de prazo longo — e o descasamento entre as duas coisas é exatamente o que me levou à antecipação de recebível do módulo de fluxo de caixa.

A conta do patrimônio líquido

EM MILHARES DE REAIS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
PL do ano anterior	—	2.100	1.950
Lucro do ano	—	+180	+90
O que saiu da empresa	—	-330	-420
PL no fim do ano	2.100	1.950	1.620

Deu lucro nos dois anos. E nos dois anos a empresa valeu menos no fim do que no começo. Não porque o negócio era ruim — porque saiu mais do que ele fez, três anos seguidos, e eu não tinha nenhum número que me dissesse isso.

Os oito números, se eu tivesse calculado

Os mesmos três balanços, lidos como este módulo ensina

OS OITO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Liquidez corrente	1,80	1,49	1,20
Liquidez seca	1,36	1,12	0,90
Capital de giro	1.120	1.030	600
Endividamento	43%	55%	66%
Composição da dívida	88%	87%	95%
Patrimônio líquido	2.100	1.950	1.620
Prazo de recebimento	68 d	78 d	83 d
Retorno sobre o patrimônio	11,4%	9,2%	5,6%

Oito números. Nenhum deles é difícil. Os oito apontam para o mesmo lado, os três anos inteiros — e cada um estava disponível em abril, dentro do PDF que eu arquivava sem ler.

O QUE ME INCOMODA

Não é ter cometido o erro.

É que a informação estava na minha caixa de entrada, no formato certo, todo ano — e o custo de olhar era de dez minutos.

O que eu passei a fazer

Três mudanças, e a rotina que sustenta as três

1 Balancete trimestral, não balanço anual

O contador emite, é rápido, e ninguém pede porque ninguém sabe que pode pedir. Anual é tarde demais para qualquer coisa: quando você vê, o ano acabou há quatro meses.

2 Patrimônio líquido antes do lucro

O lucro responde pelo ano; o patrimônio responde por todos eles juntos. Se o patrimônio não cresce, o lucro está indo para algum lugar — e vale saber qual antes de fazer o terceiro ano igual.

3 Três colunas, nunca uma

Uma coluna é um dia. Três colunas são uma trajetória — e é a trajetória que decide, não o número.

A rotina: trinta minutos por trimestre

- Lance os números do balancete na planilha deste módulo.
- Olhe os oito números contra o trimestre anterior e contra o mesmo trimestre do ano passado.
- Anote em uma linha o que mudou de direção. O resto não precisa de registro.
- Se o patrimônio líquido cair dois trimestres seguidos, marque conversa com o contador — com pergunta pronta, não para "ver o balanço".

DEPOIS DE QUATRO TRIMESTRES

Você tem uma série. E série é o que transforma um documento fiscal em instrumento de decisão.

É a mesma lógica da segunda-feira do fluxo de caixa: o valor não está no arquivo, está na repetição.

Os três balanços deste módulo são fictícios, construídos sobre situação real e sem nenhum dado de contrato ou de cliente. Todos fecham na conta ativo = passivo + patrimônio líquido, e os oito indicadores foram calculados a partir deles — você consegue refazer qualquer conta sozinho.



CONTINUA

Este é um dos quinze módulos.

The Narrows é uma biblioteca de guias práticos para quem toca um negócio. Três trilhas, quinze módulos, um novo por mês — cada um com o conceito, o passo a passo e a ferramenta para levar à sua mesa.

ESTRUTURAR

antes de existir ou nos primeiros anos

- Escolher sócio: as quatro perguntas antes de assinar
- Contrato social: o que não pode faltar
- Opção de compra e vesting
- Precificação: como formar preço de verdade
- Seu primeiro projeto: do zero à proposta

OPERAR

o dia a dia que consome você

- Fluxo de caixa: os três sinais antes do aperto
- Balanço: como ler sem ser contador
- Anatomia de um projeto bem estruturado
- Matriz de responsabilidade: quem faz o quê
- Time: contratar, delegar, demitir
- Processos: documentar sem burocratizar

DECIDIR

as decisões que tiram seu sono

- Conflito e saída de sócio
- Crescer ou não crescer
- Quando parar — e como encerrar bem

Conhecer o The Narrows

thenarrows.com.br

Assinatura anual. Acesso a todos os módulos publicados e aos que entrarem enquanto ela estiver ativa.

