

BIBLIOTECA EMPRESARIAL V&D

Lucro no contrato, caixa na conta

Gestão de contratos de portaria, limpeza e segurança privada, da proposta ao encerramento

Um método para saber o que foi vendido, o que foi entregue, quanto cada contrato rende e quando o dinheiro entra, para empresas de qualquer porte.

26 capítulos · 3 histórias completas · 9 ferramentas

V&D
GESTÃO E SOLUÇÕES PARA NEGÓCIOS

Cálculos conferidos · Fontes oficiais datadas
Exemplos fictícios · Edição revisada

CAPÍTULO 1

Contrato terceirizado é uma operação de caixa

> *Helena desenhou numa folha de papel uma linha reta e marcou sobre ela as datas de um contrato de limpeza de R$ 40 mil por mês. Do lado esquerdo, tudo o que a empresa pagava. Do lado direito, uma única seta: o recebimento do cliente. A seta estava muito mais à frente do que qualquer saída.*
>
> *"Dona Marta, a gente empresta dinheiro para o cliente todo mês. Só que não cobra juro e ninguém registrou isso em lugar nenhum."*

O contrato como unidade de gestão

Gerir por empresa esconde o que acontece em cada contrato. O saldo bancário mistura clientes que pagam em dia, clientes que atrasam, operações lucrativas e operações que consomem cobertura extra. Por isso a primeira decisão de gestão é **tratar o contrato como unidade**: um código estável (por exemplo, CT-2026-014 para o contrato e UN-02 para a unidade) que acompanha proposta, instrumento, aditivos, custos, medições, notas e recebimentos.

Esse código permite fechar a cadeia que sustenta o negócio. Se uma ligação quebra, o problema aparece semanas depois, em outra área:

escopo → dimensionamento → custo → execução → evidência → medição → faturamento → recebimento → conciliação → resultado

Os três relógios

Todo contrato terceirizado funciona com três relógios que giram em velocidades diferentes. O **relógio da folha** manda: benefícios no início do mês, salários até o prazo legal, guias e encargos logo depois. O **relógio do**

cliente é o mais lento: medir, conferir, aprovar, emitir, protocolar, esperar o vencimento. O **relógio do fisco** corre em paralelo, com tributos e retenções em datas próprias. A distância entre o primeiro e o segundo relógio é o seu capital de giro.

CONTA DIDÁTICA

Quanto custa esperar o cliente?

E1, limpeza: receita de R$ 40.000 e desembolsos de R$ 35.000 por mês. Resultado de R$ 5.000. Datas hipotéticas; o primeiro dia da competência é o dia 0.

Saída do caixa	Dia	Peso	Dias ponderados
Vale-transporte e alimentação, pagos antecipadamente	0	10%	0,00
Salários, no 5º dia do mês seguinte	35	55%	19,25
Guias e encargos da folha, por volta do dia 20	50	25%	12,50
Fornecedores e insumos, pagos a 45 dias	45	10%	4,50
Prazo médio ponderado das saídas		**100%**	**36,25**

Neste exemplo, cada mês tem 30 dias. Aceite, emissão e protocolo ocorrem no dia 40, com vencimento 30 dias depois. O dinheiro entra no dia 70. O intervalo médio é 70 menos 36,25, ou 33,75 dias.

Estimativa de giro = (R$ 35.000 ÷ 30) × 33,75
= R$ 39.375

A estimativa é R$ 39.375, ou 7,9 meses de resultado. Com mais 15 dias de espera, aumenta R$ 17.500 nesta aproximação. Isso não é o pico de caixa: ordene entradas e saídas por data e encontre o menor saldo. O E1 isola o efeito dos prazos, sem retenções. O capítulo 13 mostra a retenção separadamente.

POSIÇÃO V&D

Regra da casa

Nenhum contrato deve ser assinado sem uma linha do tempo de caixa dos primeiros 60 dias e uma resposta escrita para a pergunta: **de onde virá o dinheiro do intervalo?** Preço, escopo e margem são metade da decisão. A outra metade é a data.

A reunião de contrato

Para cada contrato relevante, estabeleça uma reunião curta e periódica, proporcional ao risco. Pauta fixa: serviço previsto e realizado, ocorrências, custo, medição, recebimento e próxima decisão. O dono do contrato coordena as pendências, mas não precisa executar todas. Cada ação sai com responsável, data e evidência de conclusão.

FAÇA ESTA SEMANA

Desenhe a linha do tempo de um contrato

Escolha um contrato e marque, numa linha, todas as saídas e a data real do recebimento. Calcule o intervalo médio e o capital de giro. **Evidência:** uma página com a linha do tempo e o valor imobilizado.