

As 12 contas que o empresário de Dourados não faz.

O prejuízo que não aparece em planilha nenhuma – e que decide se o seu ano fecha no azul ou no vermelho.

Por que esse material existe

Passei os últimos trinta dias falando sobre o que está acontecendo com os negócios em Dourados. Restaurante bom que fechou. Sala vazia na avenida principal. Orçamento que ninguém responde. Rede nacional demitindo geral numa sexta de manhã.

Conversando com dono de negócio daqui, percebi que todas essas histórias eram a mesma história.

O empresário de Dourados quase nunca quebra por falta de trabalho. Ele trabalha demais. Ele quebra por conta que ninguém ensinou ele a fazer.

Prejuízo que aparece na planilha, todo mundo enxerga. O que quebra negócio é o que não tem linha.

São doze contas. Nenhuma delas exige software, contador novo ou curso. Exigem meia hora e disposição para ver um número que talvez você prefira não ver.

Faça uma por dia, durante doze dias. Anote os resultados no mesmo lugar. No décimo terceiro dia você vai ter na frente um retrato do seu negócio que provavelmente nunca teve.

Comece pela que mais incomodar. Geralmente é a que mais custa.



A conta do orçamento perdido

O QUE É

Todo orçamento consome tempo antes de existir contrato: deslocamento, medição, cálculo de material, montagem da proposta. Quando o cliente não responde, esse tempo não vira nada – mas já foi pago por você, em salário e em hora sua.

COMO CALCULAR

```
Horas gastas por orçamento × orçamentos feitos no mês
× custo da sua hora
× (1 - taxa de fechamento)
= custo mensal de propostas que não viraram nada
```

O QUE FAZER

Se o número passar de 5% do seu faturamento, você tem um processo comercial furado, não falta de cliente. Qualifique antes de orçar: pergunte prazo, orçamento disponível e quem decide. Orçamento detalhado só depois dessas três respostas.

02 A conta da hora parada

O QUE É

Trânsito, deslocamento mal roteirizado e espera são capacidade produtiva que você pagou e não usou. Ninguém lança "trânsito" na despesa do mês, mas ele sai do caixa igual.

COMO CALCULAR

```
Entregas ou atendimentos possíveis por dia  
- entregas ou atendimentos realizados  
× margem por entrega × dias úteis
```

O QUE FAZER

Agrupe rotas por região e por janela de horário. Fuja dos picos conhecidos da cidade. Em muitos casos, mudar o horário de saída resolve mais que contratar mais gente.

03 A conta do cliente adormecido

O QUE É

Quem já comprou de você custou caro para ser conquistado e hoje custa zero para ser chamado. A maioria não voltou porque esqueceu, não porque ficou insatisfeita.

COMO CALCULAR

```
Clientes que compraram entre 6 e 24 meses atrás e não voltaram  
× ticket médio × 10% de retorno estimado
```

O QUE FAZER

Liste trinta desses e mande mensagem individual, com o nome da pessoa, lembrando do que ela comprou. Sem promoção — desconto de entrada queima seu preço. Pergunte como ficou e pare de falar.

04 A conta do cliente que dá prejuízo

O QUE É

Quase todo negócio carrega cliente que consome mais margem do que entrega. Costuma ser antigo, costuma ser amigo, e costuma ser mantido por relação – não por conta.

COMO CALCULAR

```
Por cliente: receita anual  
- custo direto  
- horas dedicadas × custo da hora
```

O QUE FAZER

Não corte. Reprecifique. Diga que o custo mudou e apresente o valor novo. Quem valoriza o serviço aceita; quem não aceita libera a sua agenda para quem paga.

05 A conta do ponto

O QUE É

Aluguel comercial é custo fixo – não perdoa mês fraco. Em Dourados, o valor pedido em várias regiões deixou de conversar com o que o comércio local fatura.

COMO CALCULAR

```
(Aluguel + condomínio + IPTU) ÷ faturamento mensal × 100
```

O QUE FAZER

Compare com a referência do seu setor. Acima de 10% para comércio, o ponto está te consumindo. Renegociação com histórico de pontualidade na mão funciona mais do que se imagina – sala vazia custa caro para o proprietário também.



A conta da dependência de data

O QUE É

Negócio que vive de pico não é empresa: é um calendário com CNPJ. Dia das Mães, Dia dos Pais, Black Friday, Natal — e dez meses segurando as pontas no intervalo.

O problema não é vender bem na data. É que você não controla nenhuma delas. A data decide se o seu ano foi bom, e você espera.

COMO CALCULAR

Faturamento dos 4 meses mais fortes ÷ faturamento anual × 100

Acima de 50% = o calendário manda no seu negócio

O QUE FAZER

Escolha um mês morto e desenhe uma ação exclusiva para ele: recorrência, pacote, plano, contrato anual, manutenção. O objetivo não é criar mais um pico — é criar uma receita que não depende de data nenhuma.

07 A conta do dono

O QUE É

Se o negócio para quando você para, você não tem uma empresa. Você tem um emprego que criou para si mesmo – e com o pior chefe que já teve.

COMO CALCULAR

Liste tudo que você fez na última semana.

Marque o que só você sabe fazer.

Acima de 40% = a empresa é você

O QUE FAZER

Pegue a tarefa mais frequente da lista e escreva o passo a passo dela numa página. Documentar é o primeiro passo de delegar. Ninguém delega o que só existe na própria cabeça.

08 A conta do pró-labore

O QUE É

Quem se paga com o que sobra não sabe se o negócio dá lucro. Sem pró-labore fixo, o resultado da empresa fica misturado com a sua vida pessoal – e os dois viram um número só que ninguém entende.

COMO CALCULAR

Quanto custaria contratar alguém para fazer o que você faz?

Esse é o seu pró-labore mínimo.

Lucro real = resultado - pró-labore

O QUE FAZER

Defina um valor fixo, pague na mesma data dos funcionários e não retire fora dele. Se a empresa não sustenta o seu pró-labore, o problema apareceu – e agora está visível.

09 A conta do canal

O QUE É

Aplicativo, marketplace, maquininha e comissão cobram por venda. A mesma venda tem margens diferentes dependendo de onde ela entrou – e quase ninguém calcula separado.

COMO CALCULAR

```
Por canal: preço - custo do produto  
- taxa do canal - embalagem - entrega  
= margem real por canal
```

O QUE FAZER

Se um canal tem margem muito menor, ele precisa de preço próprio – não do mesmo preço do balcão. E crie um motivo real para o cliente comprar direto com você: benefício, condição ou atendimento que o canal não oferece.

10 A conta do estoque parado

O QUE É

Estoque parado é dinheiro seu dormindo na prateleira. Ele não rende, ocupa espaço que você aluga, e ainda pode encalhar de vez.

COMO CALCULAR

```
Valor de custo do que não gira há mais de 90 dias  
÷ estoque total × 100
```

O QUE FAZER

Liquide o que não gira, mesmo abaixo do custo. Dinheiro parado não paga conta; dinheiro de volta no caixa compra o que vende. Prejuízo assumido hoje é menor que prejuízo escondido por dois anos.



A conta do preço velho

O QUE É

Insumo sobe todo ano. Energia sobe. Salário sobe. Aluguel sobe. E o preço fica parado, porque reajustar dá medo de perder cliente. Resultado: você vende igual e ganha menos, todo ano, sem perceber.

COMO CALCULAR

Custo do principal insumo hoje
÷ custo do mesmo insumo quando você definiu o preço

Compare com o quanto o seu preço subiu no período

O QUE FAZER

Reajuste escalonado e avisado, começando pelos produtos de menor sensibilidade. Cliente que sai por 8% ia sair de qualquer forma. Preço defasado não é fidelização — é subsídio que você paga sozinho.



A conta da sua hora

O QUE É

A conta que resume todas as outras. Se a sua hora vale muito e você a gasta em tarefa que vale pouco, você está pagando caro por serviço barato — todos os dias.

COMO CALCULAR

Custo da sua hora = pró-labore ÷ horas trabalhadas no mês

Some as horas semanais gastas em tarefas que custariam menos se fossem contratadas

O QUE FAZER

Contratar deixa de ser despesa e vira arbitragem quando a sua hora vale mais que a hora que você compra. A conta é essa, e ela é simples. O que costuma travar não é o número — é a dificuldade de soltar.

O que fazer com isso

Se você fez as doze, tem agora um número na frente que quase nenhum empresário da cidade tem. Ele provavelmente não é bonito. Isso é bom — problema visível é problema que se resolve.

Comece pela conta de maior valor. Não pela mais fácil. Uma decisão certa na conta certa vale mais que doze ajustes pequenos.

Ninguém quebra de repente. Quebra devagar, por anos, em contas que nunca fez.

E se em alguma dessas páginas você travou — não soube o número, não soube por onde começar, ou descobriu algo que não esperava — isso não é sinal de que você é ruim no que faz. É sinal de que ninguém nunca sentou com você para abrir a conta.

PRÓXIMO PASSO

Raio-X do seu negócio

Doze perguntas que pontuam a sua operação de 0 a 100 e mostram onde estão as minas ativas. Gratuito, e o link está na bio do perfil.