DiF Descomplica Investimentos e Finanças

ECOSSISTEMA DiF | CONSULTORIA EM GESTÃO 360

Guia do Empresário de Sucesso

Estruture, organize e governe sua empresa e a sua vida financeira

Do pequeno empreendedor ao empresário que já tem uma grande operação e **se perde na gestão**. Finanças, precificação, estoque, processos, pessoas, liderança, vendas, CRM, marketing, contabilidade, tributos e jurídico, com **exercícios em cada etapa** para você achar seus gargalos e resolver, e **planilhas e ferramentas online** prontas para usar.

PARA QUEM	Quem quer estruturar ou reestruturar a empresa, ter bom faturamento e saúde financeira na empresa e na vida pessoal
O QUE TEM	21 capítulos | exercícios práticos | checklists por porte | diagnóstico e calculadoras online | planilhas | plano de 90 dias
COMO USAR	Responda o diagnóstico, vá direto aos capítulos do seu gargalo e faça um exercício por semana

Material educativo. Não constitui recomendação de investimento, parecer jurídico, contábil ou tributário. Decisões dependem da análise do seu caso com profissionais habilitados.

Sumário

00 Diagnóstico de maturidade 4
01 O dono que enxerga o dinheiro 6
02 Gestão financeira: o core de toda empresa 8
03 Precificação 11
04 Estoque: dinheiro parado em prateleira 13
05 Processos: organização que não depende de você 15
06 Pessoas I: estrutura, contratação e onboarding 18
07 Pessoas II: cultura de treinamento 21
08 Pessoas III: feedback e conversas individuais 25
09 Pessoas IV: desempenho, desenvolvimento e retenção 28
10 Liderança e autodesenvolvimento do dono 32
11 Vendas e CRM: a memória comercial da empresa 37
12 Medir resultados e a equipe de vendas 40
13 Marketing e marketing digital 44
14 Contabilidade e tributos: acompanhe de perto 48
15 Jurídico preventivo 52
16 Indicadores e rotina de gestão 55
17 As finanças do empresário: CPF e CNPJ em harmonia 58
18 Crédito, dívidas e capital de giro 61
19 Sucessão, valor da empresa e preparação para vender 64
20 Inteligência artificial na gestão 66
21 Plano de 90 dias: do diagnóstico à ação 68

Antes de começar

Este guia não foi escrito para ser lido de uma vez e guardado. Foi escrito para ser **usado**. Cada capítulo tem a mesma estrutura: o conceito sem enrolação, o erro mais comum, o que fazer em cada porte de empresa, exercícios para você encontrar o seu gargalo, a planilha ou ferramenta que ajuda e uma ação de 15 minutos para começar hoje.

A premissa da DiF

Antes de investir melhor, você precisa enxergar melhor o seu dinheiro. E antes de crescer, você precisa enxergar melhor a sua empresa: números, processos, pessoas e vendas. Empresa que cresce sem enxergar apenas aumenta o tamanho do problema.

Os três estágios da gestão

Estágio	Como a empresa funciona	O foco do dono
1. Estruturar (básico ausente)	O dono faz tudo e decide pela intuição. Dinheiro da empresa e da família se misturam. Nada está escrito.	Separar CPF e CNPJ, controlar o caixa, definir preço e criar as primeiras rotinas.
2. Organizar (básico existe, mas informal)	Há equipe e algum controle, mas cada um faz do seu jeito. O dono ainda é o gargalo de quase toda decisão.	Padronizar processos, medir resultados, treinar, delegar de verdade e adotar sistemas.
3. Governar (estrutura existe)	Há gestores, indicadores e rituais. O risco é crescer mais rápido que o controle ou depender de poucas pessoas.	Governança, dados confiáveis, sucessão de liderança, planejamento e proteção do patrimônio.

Como usar o guia

- **Passo 1.** Faça o diagnóstico de maturidade (online, pelo QR code abaixo, ou na página do capítulo 00). Ele mostra seu estágio e as áreas mais fracas.
- **Passo 2.** Vá primeiro aos capítulos das áreas com a menor nota. Não é preciso seguir a ordem.
- **Passo 3.** Faça os exercícios por escrito. Anotar é o que separa reflexão de boa intenção.
- **Passo 4.** Use as planilhas. Elas estão no fim de cada capítulo e reunidas nos anexos.
- **Passo 5.** Leve os gargalos para o Plano de 90 dias (último capítulo). Máximo de 5 prioridades.
- **Passo 6.** Repita o diagnóstico a cada 90 dias e compare.

FERRAMENTA ONLINE

Guia, diagnóstico, calculadoras e planilhas em um só lugar

Leia o guia no celular, responda o diagnóstico e veja o resultado na hora, use as calculadoras de preço, ponto de equilíbrio, funil e caixa, e baixe as planilhas.

Aponte a câmera do celular para o QR code ou acesse: Abrir o guia online

Um alerta sobre números

Os exemplos e fórmulas deste guia são didáticos. Alíquotas, limites de faturamento, prazos e regras tributárias, trabalhistas e jurídicas mudam. Sempre confirme os valores vigentes com seu contador e seu advogado antes de decidir.

00
Diagnóstico de maturidade

Em que estágio está a gestão da sua empresa hoje, e onde está o maior risco?

Responda com sinceridade. A nota é para você, não para ninguém ver. Use **0** se não existe, **1** se existe mas é informal ou irregular, e **2** se existe, funciona e é acompanhado.

#	Afirmação	Área	Nota
1	Sei, sem consultar ninguém, meu lucro real do último mês.	Financeiro	
2	Separo o dinheiro da empresa do pessoal e tenho pró-labore definido.	Financeiro	
3	Tenho fluxo de caixa projetado para os próximos 90 dias.	Financeiro	
4	Conheco a margem de cada produto ou serviço e preciso com cálculo.	Preço	
5	Sei quanto dinheiro está parado em estoque e o que não gira (ou não tenho estoque).	Estoque	
6	Meus processos principais estão desenhados e qualquer pessoa treinada consegue executá-los.	Processos	
7	Cada colaborador sabe suas responsabilidades, suas metas e como é avaliado.	Pessoas	
8	Faço 1:1 e dou feedback com regularidade, e o time tem plano de desenvolvimento.	Pessoas	
9	Tenho CRM ou funil e acompanho conversão, ticket e origem dos clientes.	Vendas	
10	Avalio o desempenho da equipe de vendas por números toda semana.	Vendas	
11	Reviso meu regime tributário e minha carga de impostos ao menos uma vez por ano.	Contábil/Jurídico	
12	Tenho contratos, acordo entre sócios e marca registrada em ordem.	Contábil/Jurídico	

Some e leia

Pontos (0 a 24)	Estágio	O que significa
0 a 8	**Estruturar**	O básico ainda não existe. Comece pelos capítulos 01, 02 e 03. Não tente resolver tudo ao mesmo tempo.
9 a 16	**Organizar**	Há base, mas ela depende de você. O ganho está em padronizar, treinar e delegar (capítulos 05 a 10).
17 a 24	**Governar**	A estrutura existe. O foco é dado confiável, indicadores, sucessão e proteção (capítulos 16, 19 e 20).

Pulo do Gato

Olhe a menor nota por área, não só a soma. Uma empresa pode somar 16 pontos e ter nota zero em finanças, e é exatamente a nota zero que quebra empresa que fatura bem.

EXERCÍCIO 0.1 Meu mapa de gargalos

Transcreva suas notas por área (some as perguntas de cada área e divida pelo máximo). Marque as duas piores e escreva o custo de ignorá-las.

Área	Pontos (0 a max.)	Sinal de alerta que já vivi	O que isso custa por mês

FERRAMENTA ONLINE

Diagnóstico de maturidade online

As mesmas 12 afirmações, com soma, estágio, nota por área e os capítulos que você deve ler primeiro, calculados na hora e salvos só no seu aparelho.

Aponte a câmera do celular para o QR code ou acesse: Fazer o diagnóstico online

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Responda as 12 afirmações agora, sem pensar demais. Circule as duas menores notas. Elas definem por onde você começa a ler.

01
O dono que enxerga o dinheiro

Você sabe a diferença entre o que a empresa fatura, o que ela lucra e o que você pode retirar?

A maior parte das empresas que sufoca não tem problema de venda. Tem problema de **leitura**. O empresário vê o dinheiro entrando, sente o caixa apertado e conclui que precisa vender mais. Muitas vezes precisa e entender melhor o que já vende.

Faturamento, lucro e caixa são coisas diferentes

Conceito	O que é	A armadilha
Faturamento	Tudo o que foi vendido no período.	Parece sucesso, mas inclui custo, imposto, comissão e despesa que ainda vão sair.
Lucro	O que sobra do faturamento depois de todos os custos, despesas e impostos.	Pode existir no papel e não estar no banco (venda a prazo, estoque, parcelas).
Caixa	O dinheiro disponível agora.	Pode estar alto hoje e ser dinheiro de imposto, de fornecedor ou de cliente que ainda será devolvido.
Patrimônio	O que a empresa possui menos o que deve.	Empresa lucrativa e sem caixa pode ir a falência por falta de liquidez.

CPF e CNPJ: o fim da mistura

Quando o dono paga conta pessoal com dinheiro da empresa, ou usa o cartão pessoal para pagar fornecedor, a empresa perde a capacidade de saber se dá lucro. Além do risco fiscal e jurídico, você decide no escuro. A regra de ouro tem três partes:

- **Defina um pró-labore**: um valor fixo mensal que a empresa paga a você, tratado como custo do negócio.
- **Retire só o combinado**: o que passar disso e distribuição de lucro (com regras próprias, defina com o contador) ou, se a empresa não tem lucro, e dinheiro que não existe.
- **Contas separadas e cartões separados**: nenhuma exceção, nem empréstimo informal entre empresa e dono sem registro.

> **Erro mais comum**
>
> Retirar da empresa o quanto precisa naquele mês. Isso transforma o caixa em conta corrente pessoal, e o pró-labore passa a depender do humor do mês, não do resultado do negócio.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Abra conta PJ separada, defina um pró-labore e pague todas as contas do negócio só por ela. Anote tudo, mesmo que seja num caderno.	Tenha DRE mensal, pró-labore em folha e distribuição de lucros formal. O dono acompanha lucro, não faturamento.	Governança financeira: política de retiradas, conselho ou comitê, auditoria periódica e separação patrimonial planejada com jurídico e contabilidade.

EXERCÍCIO 1.1 Teste de mistura CPF x CNPJ

Olhe seus últimos 3 extratos (pessoal e da empresa). Quantas vezes, em cada mês, o dinheiro de um pagou conta do outro? Some os valores e anote.

Mês 1: vezes e valor	
Mês 2: vezes e valor	
Mês 3: vezes e valor	
Total misturado no trimestre	
O que eu preciso mudar primeiro	

EXERCÍCIO 1.2 Meu lucro verdadeiro

Sem planilha, escreva o que você acha que é seu lucro mensal. Depois calcule na planilha 01 (aba DRE). A diferença entre os dois números mede o tamanho da sua cegueira financeira.

Lucro que eu achava	
Lucro calculado	
Diferença (R$)	
O que causou a diferença	

PLANILHA

Finanças do Empresário (CPF x CNPJ)

Define pró-labore, mostra se a empresa suporta o seu custo de vida e acompanha reserva e patrimônio.

Acesse: Planilha 08 - Finanças do empresário

SISTEMA DIF

Sistema de gestão financeira da DiF (pessoa física e empresarial)

Controle de receitas e despesas da família e da empresa em um único lugar, com categorias, fluxo de caixa e relatórios para decidir. Use o link da sua necessidade.

Acesse: Sistema de gestão financeira pessoal

Para o controle da empresa: Sistema de gestão financeira empresarial

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Abra o extrato da conta PJ do mês passado e marque com caneta todo gasto que não é da empresa. Some. Esse número é o primeiro furo do seu caixa.

02
Gestão financeira: o core de toda empresa

A sua empresa decide com número ou com sensação?

Marketing traz cliente, vendas fecham, operação entrega. Mas é a gestão financeira que diz se tudo isso **vale a pena**. Empresa sem gestão financeira não tem como saber se está crescendo ou apenas ficando mais cara.

As quatro ferramentas que sustentam tudo

Ferramenta	Pergunta que responde	Frequência
Fluxo de caixa	Vou ter dinheiro para pagar o que vence nos próximos 30, 60 e 90 dias?	Semanal
DRE gerencial	A empresa deu lucro ou prejuízo no mês? Onde está a margem?	Mensal
Ponto de equilíbrio	Quanto preciso faturar para não ter prejuízo?	Mensal / trimestral
Balanço gerencial	O que a empresa tem, o que deve e qual o seu patrimônio real?	Trimestral

Fluxo de caixa x DRE: não confunda

O **fluxo de caixa** mostra o dinheiro que entra e sai (quando o dinheiro move). A **DRE** mostra o resultado do que foi vendido e gasto no período, independentemente de ter sido pago ou recebido. Uma empresa pode ter DRE positiva e caixa negativo, tipicamente quando vende a prazo, compra estoque demais ou tem parcelas pesadas.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
% que sobra
do que é vendido, depois dos custos variáveis

PONTO DE EQUILÍBRIO
Fixo / margem
quanto faturar para empatar

COBERTURA DE CAIXA
meses
caixa disponível / saídas médias mensais

Ponto de equilíbrio em 30 segundos

Ponto de equilíbrio = custos fixos mensais / margem de contribuição (%). Se seus fixos (incluindo pró-labore) somam R$ 40.000 e sobram 40% de cada venda depois dos custos variáveis, você precisa faturar R$ 100.000 por mês só para empatar. Qualquer real acima disso é lucro. Este é um exemplo didático, use seus números na planilha 01.

Quando a planilha deixa de ser suficiente

Controle manual e planilha funcionam até certo ponto: são uma ótima porta de entrada e ensinam o dono a olhar para os números. Mas tem limite. **Ter um sistema de gestão é o mínimo que um empresário precisa ter** a partir do momento em que aparecem estes sinais:

- Mais de uma pessoa lanca dados e as versões da planilha divergem.
- A empresa tem mais de um CNPJ, unidade, centro de custo ou conta bancária relevante.
- Você emite notas fiscais, controla estoque ou faz conciliação bancária na mão e perde horas por semana nisso.
- Os relatórios chegam atrasados: você decide olhando o retrovisor.
- Erro de formula já custou dinheiro, ou você não confia mais nos números da planilha.
- O contador recebe dados incompletos e refaz o trabalho todo mês.
- Você precisa de permissão por perfil: socio vê tudo, gerente vê só a sua área.

> **Pulo do Gato**
> O critério não é o tamanho do faturamento, e a complexidade. Uma empresa de faturamento modesto com estoque e várias contas já precisa de sistema. Uma de alto faturamento e operação simples pode esperar mais. Se você marcou dois ou mais sinais acima, o custo de não ter sistema já e maior que o custo do sistema.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Planilha + disciplina semanal. Comece com a planilha 01 e abra o hábito de olhar números toda segunda.	Migre para um sistema de gestão financeira: conciliação, contas a pagar e receber, DRE automática. Use a planilha como rascunho de cenários.	ERP ou sistema integrado, orçamento anual, controladoria, indicadores por unidade e fechamento mensal com data fixa.

EXERCÍCIO 2.1 — Fotografia do caixa dos próximos 90 dias

Liste tudo que vence nos próximos 90 dias (fornecedores, folha, impostos, aluguel, parcelas) e tudo que você tem para receber com data confiável. Seja conservador nas entradas.

Total a pagar em 30 dias	
Total a receber em 30 dias (confiável)	
Saldo previsto em 30 dias	
Total a pagar em 60 e 90 dias	
Mês em que o caixa pode faltar	

EXERCÍCIO 2.2 Meu ponto de equilíbrio

Some seus custos fixos mensais (inclua o pró-labore). Estime o percentual que sobra de cada venda depois dos custos variáveis. Calcule o ponto de equilíbrio e compare com o faturamento médio.

Custos fixos mensais (R$)	
Margem de contribuição (%)	
Ponto de equilíbrio (R$)	
Faturamento médio atual (R$)	
Margem de segurança (%)	

EXERCÍCIO 2.3 Auditoria de ferramentas

Marque quantos sinais do quadro 'quando a planilha deixa de ser suficiente' você reconhece. Se forem dois ou mais, escreva a decisão e a data.

PLANILHA

Gestão Financeira Empresarial (fluxo de caixa, DRE, ponto de equilíbrio e indicadores)

Quatro abas ligadas por fórmulas. Preencha as células amarelas e leia os resultados.

Acesse: Planilha 01 - Gestão financeira empresarial

SISTEMA DIF

Sistema de gestão financeira empresarial da DiF

Para quando a planilha já não da conta: lançamentos, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa e relatórios em um só lugar.

Acesse: Conheça e adquira o sistema empresarial

FERRAMENTA ONLINE

Calculadoras de ponto de equilíbrio e dias de caixa

Preencha os campos amarelos e veja quantas vendas empatam o mês e por quantos dias o caixa se sustenta.

Aponte a câmera do celular para o QR code ou acesse: Abrir as calculadoras

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Abra a planilha 01, aba Fluxo de Caixa, e lance os 5 maiores pagamentos dos próximos 30 dias. Ver os valores juntos em uma tela já muda a decisão de compra do mês.

03
Precificação

O seu preço paga a empresa inteira, ou apenas o produto?

A maioria dos empresarios forma preço olhando o concorrente, ou somando o custo e um 'percentual qualquer'. O problema: o custo do produto é apenas uma parte da conta. O preço precisa pagar o custo, os impostos, a comissão, a estrutura da empresa **e deixar lucro**.

A formula do preço (markup divisor)

Preço de venda = Custo / (1 - soma dos percentuais)

Percentuais sobre o preço: impostos + comissão + taxas de cartão ou plataforma + despesas fixas (% da receita) + margem de lucro desejada. Exemplo didático: custo R$ 60; impostos 8%, comissão 5%, taxas 3%, fixas 20%, lucro 12% (soma 48%). Preço = 60 / (1 - 0,48) = R$ 115,38.

Erros que quebram margem

- **Markup sobre o custo sem olhar a estrutura:** multiplicar o custo por 2 pode parecer margem de 50% e ser prejuízo depois que impostos e fixos entram.
- **Copiar o preço do concorrente:** ele pode ter custo menor, volume maior ou estar perdendo dinheiro sem saber.
- **Desconto sem cálculo:** 10% de desconto em produto de margem de 20% pode significar vender para perder (corte de metade do lucro).
- **Ignorar o tempo:** serviço se precifica por hora produtiva real, não por hora trabalhada. Nem 100% do tempo da equipe e cobrável.
- **Não reajustar:** custo sobe todo ano. Preço parado e desconto permanente.

Pulo do Gato

Descubra o desconto máximo que cada produto aguenta: desconto máximo = margem de contribuição / (margem de contribuição menos o lucro mínimo que você aceita). Se o vendedor passa disso, a venda destrói valor. De ao time uma tabela de descontos por produto.

Serviços: o preço da hora

Calcule o custo mensal da equipe produtiva mais as despesas fixas, dívida pelas horas realmente cobráveis e acrescente margem e imposto. Depois estime as horas do projeto e acrescente folga para imprevistos. O preço do projeto não deve ser uma intuição: é uma conta que você consegue explicar ao cliente.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Calcule o preço de seus 5 produtos ou serviços principais e descubra qual deles está no prejuízo.	Tabela de preços com margem mínima por linha, política de descontos e revisão semestral.	Precificação por canal e por cliente, análise de rentabilidade por contrato e comitê de preços.

EXERCÍCIO 3.1 Teste de margem dos 5 principais

Para cada produto ou serviço, anote preço, custo direto, impostos e comissão. Calcule a margem de contribuição (R$ e %). A planilha 02 faz a conta.

Produto / serviço	Preço	Custo direto	Impostos + comissão	Margem R$	Margem %

EXERCÍCIO 3.2 Quem eu estou subsidiando?

Qual produto, serviço ou cliente você vende com margem baixa só para 'manter o movimento'? Quanto isso consome por mês?

O que vendo com margem baixa	
Margem real (%)	
Por que mantenho	
Decisão: reajustar, trocar ou cortar	

PLANILHA

Precificação (produto, serviço e teste de margem)

Preço sugerido por markup divisor, valor da hora técnica e preço do projeto.

Acesse: Planilha 02 - Precificação

FERRAMENTA ONLINE

Calculadora de preço de venda

Parta do custo, some impostos, comissão, despesas e o lucro que você quer, e veja o preço e o markup.

Aponte a câmera do celular para o QR code ou acesse: Abrir a calculadora de preço

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Escolha o produto que mais vende. Calcule o preço na aba Produto da planilha 02 e compare com o preço que você pratica hoje.

04
Estoque: dinheiro parado em prateleira

Quanto do seu caixa está virando mercadoria que não gira?

Estoque e dinheiro em forma de produto. Estoque demais prende caixa, ocupa espaço, vence, estraga e fica obsoleto. Estoque de menos perde venda. A gestão de estoque é o equilíbrio entre os dois, e começa por saber o que você tem e o que realmente gira.

Os quatro números do estoque

Indicador	Como calcular	O que mostra
Valor parado	Quantidade x custo unitário	Quanto dinheiro está na prateleira
Giro	Vendas do ano (qtd) / estoque atual (qtd)	Quantas vezes o estoque se renova por ano
Cobertura	Estoque atual / venda média diária	Por quantos dias o estoque dura
Curva ABC	Itens ordenados por valor parado	A: ~80% do valor. B: próximos ~15%. C: o restante

Curva ABC: onde colocar sua atenção

- **Classe A:** poucos itens, grande parte do dinheiro. Contagem semanal, compra planejada, negociação firme com fornecedor.
- **Classe B:** controle quinzenal ou mensal e reposição por ponto de pedido.
- **Classe C:** muitos itens, pouco dinheiro. Regra simples e controle leve. Não gaste tempo nobre aqui.
- **Sem giro:** qualquer classe com cobertura muito alta. Candidato a promoção, kit, devolução ao fornecedor ou baixa.

Erro mais comum

Comprar por preço unitário, pelo desconto de volume ou por 'achar que vai vender'. A economia na compra desaparece quando a mercadoria encalha e o caixa fica preso por meses.

Pulo do Gato

Estoque não se controla com memória do dono, e sim com inventário recorrente e movimentação registrada. A diferença entre o estoque do sistema e o físico é perda, e perda é lucro que sumiu. Inventarie primeiro a classe A.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Planilha 03, contagem mensal dos itens A e uma regra: não repor o que não girou em 90 dias.	Sistema com controle de entrada, saída e inventário cíclico. Metas de giro e cobertura por categoria.	Planejamento de compras por demanda, estoque de segurança por item, indicadores por unidade e integração com financeiro.

EXERCÍCIO 4.1 Raio-X dos 10 itens mais caros do estoque

Para cada item: quantidade em estoque, custo unitário, vendas dos últimos 12 meses e cobertura em dias. Marque os que passam de 180 dias.

Item	Qtd	Custo unit.	Vendido 12 meses	Cobertura (dias)	Ação

EXERCÍCIO 4.2 Capital preso

Some o valor dos itens com cobertura acima de 180 dias. Esse é o dinheiro que está parado.

Capital preso em itens sem giro (R$)	
% do estoque total	
Plano de liquidação (como e quando)	
O que muda na política de compra	

PLANILHA

Estoque e Curva ABC

Cadastre os itens e a planilha calcula valor parado, giro, cobertura, margem e classe A/B/C sozinha. Até 200 itens.

Acesse: Planilha 03 - Estoque e Curva ABC

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Liste os 10 itens com maior valor parado. Escreva, ao lado de cada um, há quantos dias você não vende uma unidade.

05
Processos: organização que não depende de você

Se você ficar 30 dias fora, a empresa continua entregando com a mesma qualidade?

Um processo é a forma combinada de fazer algo, do início ao fim, de modo que o resultado seja previsível independente de quem executa. Empresa sem processo vive de **herói**: depende de quem 'sabe como e'. Quando o herói sai, de férias ou doente, a qualidade cai.

Os três níveis de organização

Nível	Pergunta	Exemplo de entrega
Organizacional	Quem faz o que? Como as áreas se relacionam?	Organograma, descrição de cargos, matriz de responsabilidades, regras de decisão e alçada
Operacional	Como cada atividade é executada, passo a passo?	Fluxo do processo, procedimento escrito (POP), checklist, indicadores de qualidade e prazo
Gestão de pessoas	Como as pessoas aprendem, são medidas e crescem?	Perfil de vaga, onboarding, treinamento, metas, feedback e PDI (capítulos 06 a 09)

Como mapear um processo em 5 passos

- **1. Escolha um processo que doi**: aquele que gera retrabalho, atraso ou reclamação de cliente.
- **2. Descreva como e hoje** (não como deveria ser). Pergunte a quem executa, não a quem acha que sabe.
- **3. Marque os problemas:** esperas, retrabalho, falta de informação, decisões sem dono, tarefas duplicadas.
- **4. Pergunte se a etapa deveria existir.** Antes de otimizar ou automatizar, elimine. Não automatize o que deveria ser eliminado.
- **5. Desenhe o novo fluxo, escreva o procedimento, treine e meca.** Processo sem indicador volta ao improviso em 60 dias.

Pulo do Gato

A ferramenta não é o processo. Comprar sistema (CRM, ERP, gestão de projetos) antes de definir o processo apenas digitaliza a bagunça. E, se a liderança não cobra o uso completo do sistema, ele vira um repositório incompleto: o sistema só e tão bom quanto a disciplina de lancamento e de cobrança.

Delegar só funciona com processo

Você só consegue delegar com segurança aquilo que está escrito, treinado e medido. Delegar sem processo é abandonar. Delegar com processo é multiplicar. Veja no capítulo 10 os cinco níveis de delegação.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Escreva em checklist as 5 atividades mais repetidas. Treine uma pessoa para executar uma delas sem você.	Mapeie os 5 processos principais, defina responsaveis e indicadores. Crie o hábito de revisão mensal.	Escritório de processos ou área de melhoria continua, gestão por processos integrada ao sistema e auditoria de aderência.

EXERCÍCIO 5.1 O mapa de dependência

Liste as tarefas que só você ou uma pessoa-chave sabe fazer. Para cada uma, anote o risco e o que seria preciso para outra pessoa executar.

Tarefa	Quem só faz	Risco se faltar	Para ter reserva eu preciso de...

EXERCÍCIO 5.2 Mapeamento de um processo crítico

Escolha um processo que gera reclamação ou retrabalho. Descreva as etapas atuais em ordem e marque onde ele trava.

Processo escolhido	
Etapas hoje (1, 2, 3...)	
Onde trava ou gera retrabalho	
Etapa que pode ser eliminada	
Responsável e indicador do novo fluxo	

EXERCÍCIO 5.3 **Teste dos 30 dias**

Imagine ficar 30 dias sem acesso ao celular. O que quebraria primeiro? Quem decidiria? Que decisões seriam tomadas errado?

PLANILHA

Painel de bordo e Plano de 90 dias

Transforme os gargalos de processo em ações com dono, prazo e resultado esperado.

Acesse: Planilha 09 - Painel de bordo e Plano de 90 dias

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Escolha uma tarefa que só você faz e escreva, em 10 linhas, como se fosse ensinar um estagiário. Esse é o seu primeiro procedimento.

06
Pessoas I: estrutura, contratação e onboarding

Cada pessoa da sua empresa sabe exatamente o que se espera dela, e você contrata pelo perfil ou pela simpatia?

A TESE EM UMA FRASE

Resultado vem de pessoa certa, na função certa, com clareza do que se espera e apoio para chegar lá.

A maioria dos problemas de equipe que o dono chama de 'falta de comprometimento' é, na verdade, **falta de clareza**: a pessoa não sabe o que é uma boa entrega, quem decide o quê ou como será avaliada. Antes de treinar, cobrar ou demitir, estruture a função.

1. Descrição de cargo que serve para algo

Descrição de cargo não é um texto jurídico engavetado. É uma página que responde seis perguntas:

Pergunta	Exemplo (vendedor interno)
Qual a missão do cargo?	Transformar leads qualificados em clientes, com margem e boa experiência.
Quais as 5 principais entregas?	Atender leads em até 1 hora; fazer diagnóstico; enviar proposta; fazer follow-up; registrar tudo no CRM.
Como será medido?	Conversão, ticket médio, atividade semanal registrada e qualidade do atendimento.
O que decide sozinho?	Desconto até o limite definido; a ordem do dia de atendimento.
O que precisa de aprovação?	Desconto acima do limite; condições especiais de pagamento.
A quem responde e com quem se relaciona?	Gestor comercial; trabalha com pós-venda e financeiro.

2. Matriz de responsabilidades: quem faz, quem decide

Para cada atividade crítica, defina quatro papéis: **quem executa**, **quem decide** (só um), **quem é consultado** e **quem é informado**. Quando duas pessoas 'decidem', ninguém decide. Quando ninguém executa, todo mundo acha que é do outro.

3. Contratar pelo perfil, não pela impressão

- **Perfil em três camadas:** o que a pessoa precisa saber fazer (técnico), como precisa se comportar (comportamental) e quais valores da empresa precisa partilhar. Técnico se ensina com mais facilidade que comportamento.

- **Scorecard antes da entrevista:** defina de 5 a 7 critérios e pese cada um. Avalie todos os candidatos com a mesma régua, logo após a conversa, antes de comparar impressões.
- **Entrevista por comportamento:** peça situações reais passadas, não opiniões. 'Conte de uma vez em que você perdeu um prazo. O que fez?' vale mais que 'você é organizado?'.
- **Teste prático curto** quando a função permite: uma tarefa real, de 30 a 60 minutos.
- **Verifique referências** e combine o período de experiência com metas claras.

Erro mais comum

Contratar com urgência, pela indicação ou pela simpatia, e sem definir o que a pessoa vai entregar. A contratação errada custa tempo, retrabalho, clima da equipe e uma rescisão. Contratar devagar é mais barato que demitir rápido.

4. Onboarding de 30-60-90 dias

Os primeiros 90 dias definem se a pessoa vai ficar e se vai render. O novo colaborador que 'aprende por osmose' leva mais tempo, erra mais e se desliga mais cedo. Um bom onboarding tem:

Fase	Foco	Entrega esperada
Antes do dia 1	Estrutura pronta: acessos, equipamento, agenda, padrinho definido	Pessoa chega e tem onde sentar e o que fazer
Dias 1 a 30	Cultura, processos, clientes, sistemas. Acompanhamento próximo	3 entregas objetivas e conversa de checagem no dia 30
Dias 31 a 60	Execução com autonomia parcial; metas de qualidade e volume	Resultados mensuráveis e checagem no dia 60
Dias 61 a 90	Autonomia plena na função; um projeto próprio	Avaliação do período e primeiro PDI

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Descreva as 5 entregas de cada pessoa em uma folha. Faça um checklist de integração.	Descrição de cargos, matriz de responsabilidades, scorecard de vaga e onboarding padrão para cada área.	Plano de cargos e carreira, processo seletivo com etapas e métricas, programa de integração e indicadores de retenção por área.

EXERCÍCIO 6.1 **Descrição de uma função crítica**

Escolha a função que mais gera dor hoje. Escreva o que se espera dela, como será medida e o que ela decide sozinha.

Cargo	
Missão (1 frase)	
5 principais entregas	
Como será medido (indicadores)	
O que decide sozinho	
O que precisa de aprovação	

EXERCÍCIO 6.2 Scorecard de vaga

Defina os critérios da próxima contratação ou revise a última. Pese cada um de 1 a 5 (importância) e depois nota cada candidato.

Critério	Tipo (técnico, comportamental, valores)	Peso (1 a 5)	Candidato A	Candidato B

EXERCÍCIO 6.3 Perguntas por comportamento

Escreva 4 perguntas de situações reais passadas para a próxima entrevista. Comece sempre com 'Conte uma situação em que...'.

EXERCÍCIO 6.4 Diagnóstico das últimas 3 saídas

Pense nas últimas três pessoas que saíram (ou deveriam ter saído). Em cada caso, o que faltou: clareza, perfil, treinamento, acompanhamento ou feedback?

Pessoa 1: o que faltou	
Pessoa 2: o que faltou	
Pessoa 3: o que faltou	
Padrão que se repete	
O que muda na próxima contratação	

PLANILHA

Pessoas: PDI, Feedback e Onboarding

Matriz de competências, PDI, registro de feedbacks, pauta de 1:1 e plano de onboarding 30-60-90 prontos para usar.

Acesse: Planilha 06 - Pessoas, PDI, Feedback e Onboarding

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Escreva as 5 entregas principais de uma pessoa da equipe e mostre a ela amanhã. Pergunte: 'Isso é o que você entende da sua função?' A diferença entre as duas versões é o seu primeiro gargalo.

07
Pessoas II: cultura de treinamento

Quando alguém erra, você treina ou apenas cobra e troca?

A TESE EM UMA FRASE

Treinamento não é evento, é sistema: diagnosticar a lacuna certa, ensinar fazendo, medir se mudou o comportamento e repetir.

Empresas que treinam de verdade não fazem isso porque sobra tempo, e sim porque entenderam que a qualidade do trabalho nunca será maior que a qualidade do que o time sabe fazer. Cultura de treinamento é ter o ensinar e o aprender como parte da rotina, e não uma ação de quando algo dá errado.

Primeiro, descubra qual é a lacuna

Quando o resultado de alguém está abaixo do esperado, o instinto é mandar para um curso. Mas só dois dos quatro motivos abaixo se resolvem com treinamento:

Causa	Pergunta de diagnóstico	Resposta certa
Não sabe (conhecimento)	A pessoa sabe o que fazer e por quê?	Explicar, treinar, dar material de consulta
Não sabe fazer (habilidade)	Já fez bem alguma vez? Tem prática?	Treino prático, acompanhamento e repetição
Não quer (atitude, motivação)	Entende a importância? Há consequência e reconhecimento?	Conversa franca, feedback, ajuste de função ou meta
Não pode (ambiente)	Tem ferramenta, tempo, autoridade e processo claro?	Corrigir o processo, a ferramenta ou a autonomia: treinar não resolve

Pulo do Gato

Antes de qualquer treinamento, pergunte: 'se eu colocasse a melhor pessoa do mercado nesse lugar, com o mesmo processo e as mesmas ferramentas, ela entregaria?' Se a resposta for não, o problema é o sistema, não a pessoa.

O método de treinamento Eu, Nós, Você, Revisão

Passo	Quem faz	Como funciona
1. Eu	O treinador faz, o aprendiz observa	Explique o porquê. Mostre o padrão de qualidade esperado.
2. Nós	Fazem juntos	O aprendiz faz com o treinador ao lado, que orienta e pergunta.
3. Você	O aprendiz faz, o treinador observa	O treinador só intervém em risco. Anota pontos de feedback.
4. Revisão	O aprendiz faz sozinho, o treinador revisa	Revisão por amostragem e feedback. Registre no PDI ou no procedimento.

A trilha de capacitação por cargo

Para cada função, liste o que a pessoa precisa aprender em três níveis: **essencial** (para executar no 1º mês), **importante** (para ter autonomia até o 3º mês) e **desejável** (para crescer). Isso vira o conteúdo do onboarding e a base do PDI.

Rituais que sustentam a cultura

- **15 minutos semanais de aprendizado:** alguém da equipe ensina algo útil. Quem ensina aprende duas vezes.
- **Biblioteca viva de procedimentos:** grave a tela ou escreva o passo a passo de cada tarefa. Cada dúvida recorrente vira um material.
- **Padrinho ou mentor interno** para cada novo colaborador, com tempo reservado na agenda.
- **Pós-erro sem culpa:** toda falha relevante gera uma pergunta ('o que o processo permitiu?') e um ajuste no procedimento.
- **Orçamento e tempo protegidos:** um percentual do mês definido para treinamento, e uma hora por semana que ninguém cancela.

Como saber se o treinamento funcionou

Nível	Pergunta	Como medir
1. Reação	Gostaram e acharam útil?	Pergunta rápida ao final
2. Aprendizado	Aprenderam?	Teste prático ou demonstração
3. Comportamento	Fazem diferente no dia a dia?	Observação do gestor em 30 dias
4. Resultado	O indicador melhorou?	Compare o indicador antes e depois

A maioria das empresas mede só o nível 1. O que paga o treinamento são os níveis 3 e 4.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Ensine você mesmo com o método Eu, Nós, Você, Revisão e registre cada procedimento em checklist. Uma hora semanal de treino.	Trilha por cargo, padrinhos, biblioteca de procedimentos, matriz de competências do time e ritual semanal de aprendizado.	Universidade corporativa ou academia interna, trilhas por nível, avaliação de eficácia por indicador e formação de líderes.

EXERCÍCIO 7.1 Diagnóstico da lacuna

Pense em três situações recentes de resultado abaixo do esperado. Em cada uma, classifique a causa provável: não sabe, não sabe fazer, não quer ou não pode.

Situação	Causa (4 opções)	Evidência	Resposta certa

EXERCÍCIO 7.2 Trilha de capacitação de uma função

Escolha uma função e liste o que a pessoa precisa aprender em cada nível.

Nível	O que precisa aprender	Quem ensina	Prazo

EXERCÍCIO 7.3 Meu calendário de aprendizagem

Defina o ritual de aprendizado semanal: dia, horário, duração, quem conduz e o tema dos próximos 4 encontros.

Dia e horário fixos	
Quem conduz (rodízio?)	
Tema da semana 1	
Tema da semana 2	
Tema da semana 3	
Tema da semana 4	

EXERCÍCIO 7.4 **Meu primeiro procedimento**

Escolha uma tarefa que gera dúvidas repetidas. Escreva o passo a passo e o critério de 'bem feito'. Treine uma pessoa com o método Eu, Nós, Você, Revisão.

PLANILHA

Matriz de competências do time (planilha 06)

Avalie cada pessoa de 1 a 5 e veja, pela média do time, quais competências precisam de treinamento coletivo.

Acesse: Planilha 06 - aba Matriz de Competências

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Escolha uma tarefa que gerou erro esta semana. Faça a pergunta: 'não sabe, não sabe fazer, não quer ou não pode?' Escreva a resposta antes de falar com a pessoa.

08
Pessoas III: feedback e conversas individuais

Seu time sabe, hoje, como está indo e o que precisa mudar, ou descobre isso só quando dá problema?

A TESE EM UMA FRASE

Feedback é a ferramenta de desenvolvimento mais barata que existe e a mais mal usada: frequente, específico e voltado ao futuro.

Feedback não é bronca, não é elogio vago e não é conversa que se tem uma vez por ano. É uma informação específica que ajuda a pessoa a repetir o que funciona e corrigir o que não funciona. Quem não recebe feedback não tem ideia de como está sendo visto, e acaba surpreendido pela demissão.

Os três tipos de feedback

Tipo	Para que serve	Exemplo
Reconhecimento	Reforça o comportamento que você quer ver de novo	'Ontem, quando você avisou o cliente do atraso antes dele reclamar, evitou um cancelamento. Continue assim.'
Ajuste	Corrige um comportamento que está prejudicando o resultado	'Na reunião de segunda, você interrompeu duas colegas. Isso fez com que ideias não fossem ouvidas.'
Orientação	Aponta o caminho: como fazer melhor da próxima vez	'Na próxima proposta, comece pelo problema do cliente antes do preço. Quer treinar comigo?'

O modelo Situação, Comportamento, Impacto

S - C - I - Combinado

Situação: quando e onde aconteceu (fato, não interpretação).

Comportamento: o que a pessoa fez ou disse, observável, sem adjetivos.

Impacto: o efeito no cliente, no time ou no resultado, e como você se sentiu ou o que aconteceu.

Combinado: o que a pessoa vai fazer de diferente e quando vocês revisam.

Julgamento (evite)	Fato (use)
'Você é desorganizado.'	'Nas últimas três semanas, 4 propostas saíram depois do prazo combinado. Dois clientes reclamaram.'
'Você não tem comprometimento.'	'Você chegou 15 minutos depois do horário em 5 dias desta semana, e a equipe de atendimento ficou sem cobertura.'
'Você precisa ser mais proativo.'	'Quando o sistema ficou fora do ar, você esperou instruções. O esperado era avisar o cliente e acionar o suporte.'

Roteiro de feedback de ajuste em 6 passos

- **1. Prepare os fatos:** datas, exemplos e o impacto. Sem fato, não é feedback, é opinião.
- **2. Escolha o momento e o lugar:** em particular, com tempo, e perto do evento (não acumule).
- **3. Abra com o propósito:** 'Quero conversar sobre um ponto para te ajudar a crescer na função.'
- **4. Descreva Situação, Comportamento e Impacto:** e depois pare. Escute.
- **5. Construam o combinado juntos:** o que muda, quando e como vocês vão saber que melhorou.
- **6. Registre e revise:** anote o combinado e marque a data para rever. O feedback sem revisão morre.

Erros mais comuns

Feedback só quando algo dá errado. Acumular meses para despejar de uma vez. Dar feedback em público. Usar adjetivos sobre a pessoa em vez de fatos sobre o comportamento. Disfarçar a crítica em elogios (o 'sanduíche' que ninguém entende). Terminar sem combinado.

Receber feedback: o dono também precisa

Se ninguém na empresa diz ao dono o que ele faz de errado, a razão não é que ele acerta sempre. Perguntas simples abrem o canal: 'O que eu faço que ajuda você a trabalhar melhor?', 'O que eu faço que atrapalha?', 'O que você gostaria que eu fizesse diferente?'. Agradeça, não se defenda, e mostre o que mudou.

O 1:1: o encontro mais importante do gestor

O 1:1 é uma conversa individual, recorrente (semanal ou quinzenal, 30 a 45 minutos), que é do **colaborador**, não do gestor. É onde o feedback acontece, o PDI avança e os problemas aparecem cedo. Cancelar o 1:1 diz à pessoa que ela é menos importante que o resto. Use sempre a mesma estrutura:

Bloco	Tempo	Pergunta-guia
Pessoa	5 min	Como você está? O que está ajudando ou atrapalhando?
Resultados	10 min	O que entregou? O que ficou para trás? Onde posso destravar?
Prioridades	5 min	Quais são as 3 prioridades das próximas duas semanas?
Feedback	10 min	Reconhecimento e ajuste (SCI). E o que você tem de feedback para mim?
Desenvolvimento	10 min	O que você quer aprender? Como está o PDI?
Combinados	5 min	Quem faz o quê até quando? Registre.

EXERCÍCIO 8.1 **Do julgamento ao fato**

Escreva três julgamentos que você já fez (ou pensou) sobre alguém do time. Reescreva cada um no formato Situação, Comportamento, Impacto.

Julgamento que eu fiz	Situação (quando, onde)	Comportamento (fato)	Impacto

EXERCÍCIO 8.2 Minha agenda de feedbacks da semana

Escolha 3 pessoas. Para cada uma, prepare um reconhecimento específico e, se houver, um ajuste. Marque o dia e o horário.

Pessoa	Reconhecimento (SCI)	Ajuste (SCI) e combinado	Quando

EXERCÍCIO 8.3 Feedback sobre mim

Escolha 3 pessoas de confiança (dentro e fora da empresa). Peça respostas honestas e anote sem se defender.

O que faço que ajuda o time	
O que faço que atrapalha	
O que gostariam que eu fizesse diferente	
Uma mudança que vou fazer e contar ao time	

EXERCÍCIO 8.4 Meus 1:1

Defina o calendário de conversas individuais: com quem, qual frequência, dia e horário. Bloqueie na agenda agora.

Pessoas e frequência	
Dia e horário fixos	
Onde registro os combinados	
Quando o 1:1 será cancelado (resposta correta: nunca)	

PLANILHA

Registro de feedback e pauta de 1:1

Duas abas prontas: registre o feedback no formato SCI com combinado e prazo de revisão, e use a pauta de 1:1 padronizada.

Acesse: Planilha 06 - abas Registro de Feedback e Pauta 1x1

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Pense em alguém do time que fez algo bem esta semana e nunca ouviu isso de você. Envie hoje um reconhecimento no formato Situação, Comportamento, Impacto.

09
Pessoas IV: desempenho, desenvolvimento e retenção

Você sabe quem são seus talentos, quem precisa de apoio e quem está no lugar errado, com base em critérios ou em sensação?

A TESE EM UMA FRASE

Avaliar é comparar o que a pessoa entrega com o que foi combinado; desenvolver é fechar a distância entre os dois; reter é ser um lugar onde vale a pena crescer.

Avaliação de desempenho que não vira ritual vazio

Avaliar bem exige dois elementos: **resultado** (o que foi entregue frente às metas) e **comportamento** (como foi entregue: valores, colaboração, postura). Olhar só resultado premia quem entrega atropelando gente. Olhar só comportamento premia o simpático que não entrega. Combine os dois e revise a cada trimestre, não só uma vez por ano.

Quadrante	Resultado	Comportamento	Ação do gestor
Estrela	Alto	Alto	Reconhecer, dar desafio maior, preparar para liderar e usar como multiplicador
Resultado sem equipe	Alto	Baixo	Feedback firme sobre o jeito de entregar. Cultura vale tanto quanto número
Potencial travado	Baixo	Alto	Investigar: falta treino, ferramenta, meta clara ou motivação? Plano de apoio
Crítico	Baixo	Baixo	Plano de melhoria de 30 a 60 dias com critérios claros. Sem evolução, decisão

Metas que a pessoa consegue influenciar

- **Específica e mensurável:** 'aumentar a conversão de propostas de 18% para 24% em 90 dias', não 'vender mais'.
- **Dentro do controle da pessoa:** meta de resultado que depende de variáveis que ela não controla gera frustração. Combine metas de atividade e de resultado.
- **Poucas:** de 3 a 5 por pessoa. Mais que isso vira lista.
- **Acompanhadas toda semana:** meta que só é lida no fim do trimestre já foi perdida.

O PDI: transformando lacuna em ação

O Plano de Desenvolvimento Individual conecta o que a pessoa precisa melhorar com o que ela vai fazer, quando e como se saberá que evoluiu. Foque em **duas ou três prioridades por ciclo de 90 dias**. Distribua as ações pelo modelo de mercado conhecido como 70-20-10: a maior parte do aprendizado vem da prática no trabalho, uma parte da convivência com pessoas mais experientes e uma parte menor de cursos e leituras.

Elemento	Pergunta
Lacuna ou objetivo	O que a pessoa precisa desenvolver para a função atual ou a próxima?
Importância	Por que isso importa para o negócio e para a carreira dela?
Ação	Qual prática, mentoria ou estudo? (70% prática, 20% pessoas, 10% curso)
Prazo e responsável	Até quando e quem acompanha?
Evidência	Como saberemos que evoluiu? Um indicador, uma entrega, um comportamento observável

Quando o resultado não vem: a escada da conversa difícil

- **1. Conversa de ajuste** (feedback SCI com combinado). Registre.
- **2. Se não melhorar:** plano de melhoria de 30 a 60 dias, com critérios objetivos, apoio definido e datas de revisão.
- **3. Se ainda não melhorar:** decisão com clareza: mudar de função, reposicionar ou desligar.
- **4. Desligamento:** com respeito, objetividade e fatos. Alinhe antes com o contador e o jurídico sobre direitos e procedimentos. Nunca em público, nunca no impulso.
- **Conflito entre pessoas:** escute cada lado separadamente, foque em fatos e comportamentos, depois reúna e construa um acordo registrado.

> **Relação humana: a ferramenta prepara, a pessoa conduz**
>
> Sistemas, planilhas e até inteligência artificial ajudam a preparar o roteiro, organizar os fatos e escrever o registro. Mas a conversa de feedback, o conflito e o desligamento são conduzidos por você, olhando nos olhos. Nunca terceirize uma relação.

Retenção e clima: por que as pessoas ficam (ou saem)

As pessoas costumam sair por cinco motivos recorrentes: a relação com o gestor, a falta de perspectiva de crescimento, a falta de reconhecimento, a sensação de remuneração injusta e a falta de clareza do que se espera. Quase todos estão sob o controle do dono. Três práticas simples mudam o cenário:

- **Entrevista de permanência:** pergunte periodicamente aos melhores: 'O que faz você ficar? O que poderia fazer você sair?'
- **Entrevista de desligamento:** quando alguém sai, descubra o motivo real. Registre e procure o padrão.
- **Indicador de rotatividade (turnover) por área e por gestor:** acompanhe todo mês. Se um gestor tem muito mais saídas que os outros, o problema não é a equipe.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Faça 1:1 com cada pessoa e um PDI simples de uma prioridade. Combine metas claras por escrito.	Avaliação trimestral por resultado e comportamento, PDI para todos, entrevistas de permanência e desligamento e indicador de turnover.	Gestão de desempenho estruturada, calibragem entre gestores, plano de carreira, pesquisa de clima e preparação de sucessores.

EXERCÍCIO 9.1 Matriz de resultado x comportamento do meu time

Classifique cada pessoa nos quatro quadrantes e defina a ação do gestor. Use nota de 1 a 5 para resultado e para comportamento (3 ou mais é alto).

Pessoa	Resultado (1-5)	Comportamento (1-5)	Quadrante	Minha ação nos próximos 30 dias

EXERCÍCIO 9.2 PDI de uma pessoa-chave

Escolha uma pessoa e construa o plano com ela, em conversa. Máximo de 3 prioridades.

Lacuna ou objetivo	Por que importa	Ação (70-20-10)	Prazo	Evidência

EXERCÍCIO 9.3 Entrevista de permanência

Escolha duas pessoas importantes e faça estas perguntas em uma conversa franca. Anote sem defender.

O que faz você querer ficar aqui?	
O que poderia fazer você sair?	
O que você gostaria de aprender ou fazer nos próximos 12 meses?	
O que eu como líder poderia fazer diferente?	
Ação que vou tomar	

EXERCÍCIO 9.4 Plano para uma conversa difícil que estou adiando

Pense na conversa que você vem evitando. Prepare os fatos e o combinado que pretende propor.

Pessoa e assunto	
Fatos (datas, exemplos)	
Impacto no resultado ou no time	
O que quero que mude	
Data da conversa	
O que farei se não houver mudança	

EXERCÍCIO 9.5 Custo de adiar

Calcule, em horas e dinheiro, o que a conversa adiada ou o desempenho abaixo do esperado já custou ao negócio (retrabalho, clientes perdidos, clima).

PLANILHA

PDI, Matriz de Competências e Registro de Feedback

O kit completo de desenvolvimento de pessoas em uma só planilha, com PDI por colaborador, matriz de competências do time e registro de feedbacks.

Acesse: Planilha 06 - Pessoas, PDI, Feedback e Onboarding

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Escolha a pessoa do time sobre a qual você mais pensa 'preciso conversar'. Escreva hoje os 3 fatos da conversa (data, comportamento, impacto) e marque o horário no calendário.

10
Liderança e autodesenvolvimento do dono

Você é o dono que faz tudo, o gestor que controla tudo ou o líder que constrói uma empresa que funciona sem ele?

A TESE EM UMA FRASE

A empresa só cresce até o tamanho do dono. Para a empresa crescer, o dono precisa se transformar: de quem faz para quem lidera, e de quem lidera para quem constrói sistemas.

Liderar e delegar são o começo. O desafio real é **desenvolver a si mesmo**: aprender a pensar a empresa, decidir melhor, usar o próprio tempo onde ele vale mais e formar pessoas capazes de decidir sem você. Quem não evolui vira o limite do próprio negócio.

Os cinco estágios do dono

Estágio	Como pensa e age	O risco	A virada
1. Executor	Faz tudo. Se parar, a empresa para.	Esgotamento e teto de crescimento	Registrar o que faz e treinar a primeira pessoa
2. Gestor de tarefas	Distribui tarefas e confere o resultado.	Microgerenciamento, equipe dependente	Delegar objetivos, não apenas tarefas
3. Líder de pessoas	Desenvolve, dá feedback, forma líderes.	Ser o centro de todas as decisões	Criar autonomia por níveis de delegação
4. Construtor de sistemas	Cria processos, indicadores e rituais.	Burocracia sem propósito	Medir o que importa, simplificar o resto
5. Estrategista	Define direção, posicionamento e portfólio.	Perder contato com o cliente e a operação	Manter um pé na realidade com dados e visitas

Autoconhecimento: o ponto de partida

Você lidera com o que é. Entenda suas forças (o que faz bem com pouco esforço), seus pontos cegos (o que não enxerga em si e os outros enxergam), seus gatilhos (o que te tira do eixo: atraso, erro repetido, falta de retorno) e seus padrões sob pressão (centralizar, gritar, sumir). Sem isso, você reproduz o mesmo padrão em cada empresa e cada equipe.

O tempo do dono: o recurso mais caro da empresa

	Importante	Não importante
Urgente	**Fazer agora.** Crises, prazos, problemas de cliente. Se você só vive aqui, está apagando incêndio.	**Delegar.** Interrupções, pedidos de outros, reuniões sem pauta.
Não urgente	**Agendar e proteger.** Planejamento, pessoas, processos, estratégia, saúde. É onde a empresa realmente cresce.	**Eliminar.** Rotinas sem valor, redes sociais sem propósito, tarefas por hábito.

Monte uma **semana-padrão**: blocos fixos para pessoas (1:1), números (indicadores e caixa), clientes (visitas, vendas) e pensar (estratégia). Quem não bloqueia o tempo de pensar nunca pensa.

Delegar em cinco níveis

Delegar não é 'jogar a tarefa'. É escolher o nível de autonomia adequado à competência da pessoa e ao risco da tarefa, e subir esse nível ao longo do tempo.

Nível	O que a pessoa faz	Quando usar
1. Faça o que eu mandar	Executa conforme instrução. Eu confiro.	Pessoa nova, tarefa nova ou de alto risco
2. Pesquise e recomende	Analisa e me traz opções; eu decido.	Pessoa com conhecimento, decisão ainda minha
3. Decida e me avise antes	Decide, mas me conta antes de agir.	Tarefas de risco médio, para ganhar confiança
4. Aja e me informe depois	Decide e executa; relata o resultado.	Pessoa confiável, risco controlado
5. Autonomia total	Decide, executa e só leva exceções.	Responsáveis maduros em sua área

> **Pulo do Gato**
>
> Para delegar com segurança você precisa de três coisas: a pessoa treinada (competência), um padrão claro do que é bom (processo e indicador) e um nível de autonomia combinado por escrito. Faltando um dos três, o que existe é abandono, e o dono volta a fazer tudo.

Decidir melhor

- **Separe decisões reversíveis de irreversíveis.** As reversíveis devem ser tomadas rápido, e muitas por outras pessoas. As irreversíveis merecem dados, tempo e conselho.
- **Registre as decisões importantes** com a hipótese, os dados usados e a data de revisão. Em 90 dias você aprende com o que acertou e errou.
- **Pergunte a quem está perto do problema** antes de decidir, e deixe a pessoa mais próxima do cliente decidir sempre que possível.

Energia e aprendizado contínuo

O dono cansado decide mal, trata mal e adoece a empresa junto. Sono, atividade física e pausas não são luxo: são infraestrutura de quem sustenta um negócio. E proteja uma hora por semana para aprender: leitura, mentor, grupo de pares, consultoria ou curso. O que você não aprende, a empresa não sabe.

Erro mais comum

Achar que a empresa precisa de mais dedicação do dono. O que quase sempre ela precisa é de **menos dependência do dono**: pessoas treinadas, processos escritos e indicadores que mostram o problema antes de ele chegar até você.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Ocupe uma hora por semana para pensar a empresa. Escolha uma tarefa por mês para delegar no nível 2 ou 3.	Semana-padrão, 1:1 com os gestores, matriz de delegação por área e hábito de decisão registrada.	Conselho consultivo, desenvolvimento de sucessores, coaching e mentoria executiva, e clareza de papéis entre dono e gestores.

EXERCÍCIO 10.1 — Auditoria de tempo da semana

Durante 5 dias, anote em blocos de 1 hora o que fez. Depois classifique cada tarefa: só eu posso fazer, outra pessoa pode fazer ou ninguém precisa fazer.

Tarefa recorrente	Horas/semana	Só eu / outro / eliminar	Importante ou urgente?	Ação

EXERCÍCIO 10.2 **Matriz de delegação**

Liste 6 tarefas que hoje estão com você. Defina o nível atual (1 a 5), o nível-alvo e o que falta para chegar lá.

Tarefa	Nível hoje	Nível alvo	A pessoa	O que falta (treino, processo, indicador)

EXERCÍCIO 10.3 **Roda do líder**

Dê uma nota de 1 a 10 a cada dimensão e escreva uma evidência. A menor nota é o seu foco de desenvolvimento do próximo trimestre.

Autoconhecimento	
Comunicação e escuta	
Feedback e reconhecimento	
Delegação	
Decisão	
Gestão do tempo	
Visão e estratégia	
Energia e saúde	

EXERCÍCIO 10.4 — **Meu plano pessoal de 90 dias**

Escolha uma dimensão da roda e defina 3 ações concretas, com data, para os próximos 90 dias.

Dimensão escolhida	
Ação 1 e data	
Ação 2 e data	
Ação 3 e data	
Quem vai me cobrar	

EXERCÍCIO 10.5 — **Se eu sumisse por 30 dias**

O que quebraria primeiro? Que decisões ficariam sem dono? Quem poderia assumir cada uma e o que falta para essa pessoa estar pronta?

PLANILHA

Painel de Bordo e Plano de 90 dias

Leve as ações de desenvolvimento do dono para o plano de 90 dias com responsável, prazo e resultado esperado.

Acesse: Planilha 09 - Painel de bordo e Plano de 90 dias

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS — Abra a agenda da próxima semana e bloqueie 2 horas para pensar na empresa e 1 hora para um 1:1 com seu principal gestor. Se não está na agenda, não existe.

11

Vendas e CRM: a memória comercial da empresa

Se o seu melhor vendedor saísse hoje, a carteira de clientes e as oportunidades ficariam na empresa ou iriam embora com ele?

A TESE EM UMA FRASE

Venda é processo, não talento: etapas claras, próxima ação obrigatória e um lugar único onde cada cliente e cada oportunidade ficam registrados.

Empresas que dependem do 'carisma' de poucos vendedores têm resultado instável. Empresas que tratam venda como processo conseguem prever, treinar, medir e corrigir. A base desse processo é o funil e a ferramenta que o sustenta: o **CRM** (Customer Relationship Management, ou gestão de relacionamento com o cliente).

O funil de vendas: etapas, objetivo e erro comum

Etapa	Objetivo	Indicador	Erro comum
1. Lead novo	Capturar o contato e a origem	Leads por origem	Não registrar de onde veio
2. Primeiro contato	Responder rápido e qualificar	Tempo de resposta	Demorar horas ou dias
3. Diagnóstico	Entender a dor, o orçamento e quem decide	% que chega à reunião	Vender antes de entender
4. Proposta	Apresentar solução e valor, não só preço	Propostas enviadas e prazo de envio	Mandar proposta por mensagem e sumir
5. Negociação	Resolver objeções e fechar condições	Conversão proposta para venda	Dar desconto sem contrapartida
6. Fechamento	Formalizar e iniciar a entrega	Ticket médio e margem	Fechar sem contrato ou escopo
7. Pós-venda	Encantar, resolver e gerar recompra e indicação	Recompra, NPS, indicações	Esquecer o cliente após pagar

Por que ter um CRM

- **Memória da empresa:** o histórico fica no sistema, não na cabeça ou no WhatsApp do vendedor.
- **Nenhuma oportunidade esquecida:** toda oportunidade tem etapa, valor, próxima ação e data. O sistema avisa o que está atrasado.
- **Previsão de vendas:** você enxerga quanto há em cada etapa e estima o que fecha no mês.
- **Descobrir o que funciona:** de qual origem vêm os clientes que realmente compram, e por que se perde.
- **Gestão do time:** o gestor vê atividade e resultado sem perguntar a cada um.

Pulo do Gato

O CRM só funciona se a liderança cobrar o uso. Sem registro completo e com os dados lançados do jeito certo, o CRM vira um cemitério de contatos e ninguém confia no relatório. Defina uma regra simples: o que não está no sistema não existe, e a reunião de vendas é feita olhando o CRM, nunca a memória do vendedor.

As cinco regras de ouro do funil

- **Lead sem próxima ação e sem data não existe.** Toda oportunidade aberta tem o próximo passo agendado.
- **Velocidade vende.** Quanto mais rápido o primeiro contato, maior a chance de a conversa acontecer. Defina um tempo máximo de resposta.
- **Follow-up com cadência.** A maioria das vendas não fecha no primeiro contato. Defina uma sequência (por exemplo, 5 contatos em 15 dias, por canais diferentes) e cumpra.
- **Registre o motivo da perda.** Preço, prazo, concorrente, timing, sem resposta? Os motivos mostram onde ajustar a oferta.
- **Pós-venda é parte da venda.** Cliente satisfeito recompra e indica, a forma mais barata de vender.

Planilha ou sistema?

Uma planilha de leads é um ótimo ponto de partida e já traz disciplina. Mas migre para um CRM quando: houver mais de um vendedor, os leads chegarem por vários canais (WhatsApp, redes sociais, site), você perder oportunidades por falta de lembrete, precisar de histórico de conversas ou quiser relatórios confiáveis de conversão e origem.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Planilha 04 com etapa, próxima ação e data. Revise todo dia por 15 minutos.	CRM com funil por etapa, cadência de follow-up, metas por vendedor e reunião semanal olhando o sistema.	CRM integrado com marketing, financeiro e pós-venda; regras de distribuição de leads; previsão de vendas e governança de dados.

EXERCÍCIO 11.1 — **Desenhe seu funil**

Liste as etapas reais do seu processo de vendas, o critério para passar de uma etapa para a próxima e quem é responsável.

Etapa	Critério para avançar	Quem é o responsável	Tempo máximo na etapa

EXERCÍCIO 11.2

Auditoria dos últimos 20 leads

Pegue os últimos 20 leads ou oportunidades. Responda com números reais.

Quantos têm próxima ação com data?	
Tempo médio de primeira resposta	
Quantos foram esquecidos sem retorno?	
Quantos viraram venda?	
Principal causa de perda	

EXERCÍCIO 11.3

Cadência de follow-up

Defina a sequência de contatos para uma proposta enviada e não respondida.

Dia	Canal	Mensagem (objetivo)	Responsável

EXERCÍCIO 11.4

Clientes que sumiram

Liste 10 clientes que compraram e não voltaram nos últimos 12 meses. Para cada um, defina uma abordagem de reativação.

PLANILHA

CRM e Funil de Vendas (versão planilha)

Base de leads com etapa, origem, valor, próxima ação e alerta de atraso, mais funil com conversão por etapa e análise por origem.

Acesse: Planilha 04 - CRM e Funil de Vendas

FERRAMENTA ONLINE

Calculadora de funil de vendas

Informe a meta, o ticket e as conversões e veja quantos leads e propostas você precisa no topo do funil.

Aponte a câmera do celular para o QR code ou acesse: Abrir a calculadora de funil

SISTEMA DIF

CRM da DiF

Para quando a equipe e o volume pedem sistema: funil, histórico de relacionamento, lembretes de follow-up e relatórios de conversão em um só lugar.

Acesse: Conheça e adquira o CRM da DiF

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Abra suas últimas conversas de venda. Para cada oportunidade aberta, escreva a próxima ação e a data. Se não souber, esse é o seu lead mais em risco.

12
Medir resultados e a equipe de vendas

Você avalia sua equipe de vendas por números todas as semanas ou só pelo resultado do fim do mês?

A TESE EM UMA FRASE

Resultado é consequência de atividade. Quem só olha o resultado descobre o problema tarde demais; quem mede a atividade corrige a tempo.

Resultado e atividade: duas famílias de indicadores

	Indicadores de resultado (efeito)	Indicadores de atividade (causa)
O que mostram	O que já aconteceu: faturamento, vendas, ticket, margem	O que o vendedor faz: contatos, follow-ups, reuniões, propostas
Quando mostram	No fim do período, tarde para agir	Semana a semana, a tempo de corrigir
Como usar	Para avaliar e premiar	Para orientar e treinar

Os indicadores essenciais de vendas

Indicador	Como calcular	O que mostra
Taxa de conversão	Vendas / oportunidades (por etapa e geral)	Em qual etapa o funil vaza

Indicador	Como calcular	O que mostra
Ticket médio	Receita / número de vendas	O valor médio de cada venda
Ciclo de vendas	Dias entre o lead e o fechamento	A velocidade do processo
Atingimento da meta	Realizado / meta	Como cada vendedor está no mês
CAC (custo de aquisição)	Investimento comercial e de marketing / clientes novos	Quanto custa conquistar um cliente
LTV (valor do cliente)	Margem média por compra x número de compras na vida do cliente	Quanto o cliente deixa ao longo do relacionamento
Margem por venda	Receita menos custos diretos e descontos	Se a venda realmente enriquece a empresa

Uma relação saudável entre CAC e LTV é aquela em que o cliente devolve, ao longo do tempo, muito mais do que custou para conquistá-lo. Se o CAC é maior que a margem do primeiro ano, acompanhe de perto a recompra e o caixa.

A conta reversa da meta

Meta de faturamento não se atinge com esperança. Parta do resultado e desça o funil: **meta em R$ / ticket médio = número de vendas; vendas / taxa de conversão = propostas necessárias; propostas / taxa de avanço = reuniões; reuniões / taxa de avanço = leads**. Exemplo didático: meta de R$ 120.000, ticket de R$ 4.000 = 30 vendas; com 25% de conversão, 120 propostas; e assim por diante. A conta mostra quanta atividade é necessária e se ela cabe na capacidade do time.

A rotina de gestão comercial

Ritual	Frequência	Pauta
Reunião de vendas	Semanal, 30 a 45 min	Olhar o CRM: oportunidades paradas, próximas ações, indicadores de atividade, uma dificuldade e um aprendizado
1:1 com cada vendedor	Quinzenal ou mensal	Resultado, método, feedback (SCI), PDI e uma gravação ou atendimento revisado juntos
Análise do funil	Mensal	Conversão por etapa, origem, motivos de perda, ciclo e ticket
Revisão de metas e comissão	Trimestral	As metas e o modelo de remuneração estimulam o comportamento certo?

Comissão: simples e alinhada à margem

- **Pague sobre o recebido,** não só sobre o vendido, para alinhar com o caixa.
- **Vincule à margem:** comissão que premia qualquer venda estimula desconto. Reduza a comissão quando o desconto passar do limite.
- **Misture indicadores:** parte pelo resultado e parte por qualidade (registro no CRM, satisfação do cliente).
- **Seja claro e estável:** regra que muda a cada mês gera desconfiança. Revise com data marcada e avise antes.

Diagnóstico do vendedor: resultado x método

Perfil	O que acontece	A ação do gestor
Estrela	Resultado e método bons	Reconhecer, dar desafio e usar como multiplicador

Perfil	O que acontece	A ação do gestor
Resultado sem método	Vende, mas não registra nem segue o processo	Ensinar o método; o resultado de hoje pode não se repetir sem ele
Potencial travado	Faz o certo, mas vende pouco	Investigar carteira, meta, oferta, ferramenta ou motivação
Crítico	Pouco resultado e pouco método	Plano de 30 dias com meta de atividade; sem melhora, decidir

Erro mais comum

Cobrar o resultado do fim do mês sem acompanhar a atividade da semana. Ou comparar vendedores sem considerar carteira, região e ticket. Ranking sem contexto gera injustiça, e injustiça mata motivação.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Planilha 05 com meta e realizado semanal. Uma conversa de 15 minutos por semana com cada vendedor.	Reunião semanal olhando o CRM, metas de atividade e resultado, comissão alinhada à margem e diagnóstico trimestral do time.	Gestão comercial por gerentes, previsão de vendas, análise por canal e região, programa de capacitação e plano de carreira em vendas.

EXERCÍCIO 12.1 — **A conta reversa da minha meta**

Escolha a meta de faturamento do próximo trimestre e desça o funil com seus números reais.

Meta do trimestre (R$)	
Ticket médio (R$)	
Vendas necessárias	
Taxa de conversão de proposta para venda	
Propostas necessárias	
Leads necessários e capacidade do time para atendê-los	

EXERCÍCIO 12.2 — Meu painel semanal de vendas

Escolha os 6 indicadores que você olhará toda semana e defina meta e semáforo (verde, amarelo, vermelho).

Indicador	Meta	Verde	Amarelo	Vermelho

EXERCÍCIO 12.3 — Diagnóstico de cada vendedor

Classifique cada vendedor em resultado e método (1 a 5) e escreva a ação.

Vendedor	Resultado	Método	Perfil	Ação

EXERCÍCIO 12.4 — Regra de comissão

Escreva a regra atual e responda: ela estimula desconto, volume sem margem ou comportamento certo?

Regra atual	
O que estimula (bom e ruim)	
Ajuste proposto	
Data de início e comunicação ao time	

PLANILHA

Desempenho da Equipe de Vendas

Meta x realizado com atingimento e ranking, indicadores semanais de atividade e diagnóstico de resultado x método por vendedor.

Acesse: Planilha 05 - Desempenho da Equipe de Vendas

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Calcule, com os números do último mês, a conversão de cada vendedor da proposta para a venda. A diferença entre o melhor e o pior mostra onde treinar primeiro.

13
Marketing e marketing digital

O seu marketing gera clientes certos ou apenas curtidas e conversas que não viram venda?

A TESE EM UMA FRASE

Marketing não é postar: é atrair as pessoas certas, com a mensagem certa, pelo canal certo, e saber quanto custa cada cliente que chega.

Muitos empresários começam o marketing pela ferramenta (criar o perfil, impulsionar uma publicação, contratar um gestor de tráfego) sem responder as perguntas básicas: **para quem vendo, por que compram de mim e como as pessoas me encontram?** Estratégia vem antes de ferramenta.

1. Cliente ideal: quem você quer atrair

Quem é o cliente que paga bem, compra de novo, dá pouco trabalho e indica? Use os dados do seu CRM e do financeiro: olhe seus 10 melhores clientes e procure o que têm em comum (perfil, dor, como chegaram). Esse é o seu cliente ideal. Quem tenta vender para todo mundo não é lembrado por ninguém.

2. Proposta de valor: por que escolher você

Modelo de uma frase

Ajudo [quem] a [resultado concreto] sem [dor ou obstáculo principal], por meio de [seu método ou diferencial]. A promessa precisa ser verdadeira, mensurável e sustentável pela operação. Promessas que a empresa não entrega destroem reputação mais rápido que a propaganda constrói.

3. Escolha poucos canais e faça bem

Canal	Para que serve	Ponto de atenção
Google (Meu Negócio, busca)	Capturar quem já procura sua solução	Perfil completo, avaliações respondidas e site claro

Canal	Para que serve	Ponto de atenção
Instagram e LinkedIn	Autoridade, relacionamento e conteúdo educativo	Consistência e conteúdo útil, não apenas promoção
Anúncios pagos (Meta, Google)	Acelerar a chegada de leads qualificados	Defina meta de custo por lead e por cliente antes de investir
WhatsApp e e-mail	Nutrir contatos e reativar clientes	Respeite consentimento e frequência
Indicação e parcerias	Canal mais barato e com maior confiança	Peça, facilite e agradeça de modo sistemático
Eventos e webinários	Educar e levar ao diagnóstico ou à reunião	Tenha uma próxima etapa clara para quem participou

4. O funil de conteúdo

- **Atrair:** conteúdo que resolve uma dor real do cliente ideal, sem vender.
- **Converter:** uma oferta clara (diagnóstico, avaliação, material, consulta) com chamada para ação simples.
- **Nutrir:** acompanhamento de quem ainda não está pronto: conteúdo, casos e lembretes.
- **Vender:** entregar o contato qualificado ao comercial, com informações do que a pessoa consumiu.
- **Encantar:** pós-venda, avaliações e indicações.

5. Números do marketing: o que acompanhar

Indicador	O que responde
CPL (custo por lead)	Quanto custa cada contato interessado
Taxa lead para cliente	Que parte dos leads vira venda (qualidade do lead e da venda)
CAC (custo de aquisição)	Quanto custa conquistar um cliente, somando marketing e comercial
ROAS	Receita gerada para cada real investido em anúncios
Origem dos clientes	De onde vêm os clientes que realmente compram e geram margem

Pulo do Gato

Marketing e vendas precisam combinar uma regra: o que é um lead qualificado, em quanto tempo ele será atendido e como o comercial devolve a qualidade dos contatos. Quando os dois lados se culpam, quase sempre falta esse acordo e o CRM para ligar os números.

Antes de investir na marca: registre

Antes de gastar com identidade visual, site, materiais e anúncios, verifique se o nome e a marca estão disponíveis e registre no órgão competente (INPI). Mudar de nome depois de construir autoridade custa muito mais do que o registro. Converse com um advogado de propriedade intelectual.

Cuidados legais da comunicação: consentimento para listas de contato e mensagens (LGPD), respeito ao direito do consumidor (nada de promessa enganosa) e, em segmentos regulados, as regras do conselho ou órgão da área. Em dúvida, consulte o jurídico antes de publicar.

O ecossistema DiF também entrega marketing digital

Estratégia de posicionamento, conteúdo, tráfego pago e integração com o CRM. Quer uma análise da sua presença digital? Fale com a DiF

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Perfil completo no Google e uma rede social bem cuidada. Peça indicação e avaliação a todo cliente satisfeito.	Estratégia de conteúdo, tráfego pago com meta de CAC, CRM integrado e acompanhamento mensal de origem dos clientes.	Marketing por canal e segmento, marca registrada, automação, dados integrados e governança de comunicação e privacidade.

EXERCÍCIO 13.1 — **Meu cliente ideal**

Olhe seus 10 melhores clientes (os que pagam bem, voltam e indicam) e descreva o que têm em comum.

Perfil (quem são)	
Dor principal que os trouxe	
Como me encontraram	
O que valorizam	
Quem eu NÃO quero atender	

EXERCÍCIO 13.2 — **Minha proposta de valor**

Complete: 'Ajudo ___ a ___ sem ___, por meio de ___'. Escreva três versões e escolha a que um cliente reconheceria como verdadeira.

EXERCÍCIO 13.3 **Auditoria de canais**

Para cada canal que você usa, preencha os números do último trimestre. Onde não sabe os números, isso já é o diagnóstico.

Canal	Investimento (R$ e horas)	Leads	Clientes	Custo por cliente

EXERCÍCIO 13.4 **Conteúdo das próximas 4 semanas**

Planeje um conteúdo útil por semana para o seu cliente ideal, ligado a uma oferta.

Semana	Dor ou tema	Formato e canal	Oferta ou chamada para ação

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Pesquise o nome da sua empresa no Google e olhe como um cliente olharia: aparece o que você gostaria? O perfil está completo? Anote três ajustes e execute o primeiro hoje.

14
Contabilidade e tributos: acompanhe de perto

Você sabe qual é a carga de impostos efetiva da sua empresa e se o regime tributário atual ainda é o melhor para ela?

A TESE EM UMA FRASE

Contabilidade não serve só para pagar imposto: é a memória oficial da empresa. Tributos mal acompanhados custam caro de dois jeitos: pagar a mais ou pagar a menos.

Este capítulo é educativo e não substitui a orientação de um contador. Alíquotas, limites e regras mudam.

Muitos empresários tratam o contador como alguém que 'cuida das guias'. Mas imposto é, frequentemente, uma das maiores despesas da empresa, e a diferença entre acompanhar de perto ou não pode ser enorme em dinheiro e em risco. Um bom contador antecipa; um empresário informado cobra isso.

Contabilidade fiscal x contabilidade gerencial

	Fiscal e legal	Gerencial
Objetivo	Cumprir a lei: apurar e recolher tributos, entregar obrigações	Decidir: entender margem, custo e resultado de cada área
Quem usa	Governo, bancos, auditoria	Dono e gestores
Exemplo	Balanço, apuração mensal, declarações	DRE gerencial, fluxo de caixa, margem por produto

Uma empresa precisa das duas. A contabilidade fiscal mantém a empresa regular; a gerencial é o que torna o dono capaz de decidir. Uma alimenta a outra, e por isso os dados enviados ao contador precisam ser completos e no prazo.

Regime tributário: a decisão que pesa o ano inteiro

Regime	Em linhas gerais	Ponto de atenção
MEI	Para o microempreendedor individual, com regras e limites próprios	Há limite de faturamento e restrições de atividade; passar do limite exige migração
Simples Nacional	Regime simplificado, com guia unificada e alíquotas por faixa de faturamento e atividade	Compare com outros regimes conforme a margem, a folha e a atividade. Acompanhe os limites
Lucro Presumido	A base de cálculo é presumida a partir da receita	Pode compensar para margens altas; exige obrigações acessórias adicionais
Lucro Real	Apuração sobre o lucro efetivamente contábil	Mais complexo; pode ser adequado para margens baixas ou empresas maiores

Pulo do Gato

O melhor regime não é o 'mais barato no papel', e sim o que gera a menor carga para o seu perfil de receita, margem, folha e atividade, e que muda com o tempo. Peça ao contador, **todo ano e sempre que o faturamento mudar de patamar**, uma simulação comparando os regimes com os seus números reais. Confirme sempre limites e regras vigentes.

O que acompanhar de perto

- **Carga tributária efetiva:** tributos pagos divididos pela receita, mês a mês. Se subiu sem explicação, investigue.
- **Calendário de obrigações:** guias, declarações, folha e certidões. Atrasar gera multa e juros e pode bloquear certidões negativas.
- **Notas fiscais corretas:** código da atividade, descrição do serviço ou produto e retenções. Nota emitida errada vira imposto pago errado.
- **Créditos e benefícios:** há tributos recuperáveis e incentivos que dependem de documentação e de planejamento.
- **Pró-labore e distribuição de lucros:** regras e contribuições previdenciárias que precisam estar corretas e documentadas.
- **Pendências e parcelamentos:** saldos em aberto crescem com juros. Acompanhe a situação fiscal regularmente.
- **Mudanças na legislação:** a reforma tributária está em transição e muda a forma de apurar e de precificar. Pergunte ao contador como isso afeta o seu negócio.

O custo de não acompanhar

Pagar a mais por estar no regime errado, pagar a menos e ser autuado, perder o direito a benefícios, ficar sem certidão negativa na hora de pedir crédito ou fechar um contrato grande, e descobrir tudo isso tarde. Planejar a redução tributária por meios legais é obrigação do empresário; sonegar é crime.

Como ter um bom relacionamento com o contador

- **Envie dados completos e no prazo,** do jeito combinado: extratos, notas, folha, comprovantes. Dado incompleto vira refazer, e refazer vira custo.
- **Marque uma reunião periódica** (trimestral, no mínimo) para olhar os números, a carga e o planejamento. Use as perguntas da planilha 07.
- **Cobre antecipação, não só execução:** avisos de prazo, de limite de faturamento e de mudanças de lei.
- **Peça o gerencial junto com o fiscal:** DRE, fluxo de caixa e indicadores. Se o escritório não entrega, procure outro ou complemente com um serviço de consultoria.

O ecossistema DiF também entrega contabilidade

Contabilidade consultiva, integrada à gestão financeira da empresa: o dado que você lança no sistema alimenta a análise do contador e a decisão do dono. Converse com a DiF

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Confirme com o contador o regime atual e os limites. Anote o calendário de guias e nunca pague com atraso.	Reunião trimestral com o contador, simulação anual de regime, controle de carga efetiva e notas fiscais revisadas.	Planejamento tributário estruturado, controladoria, auditoria interna, gestão de créditos e acompanhamento da reforma tributária.

EXERCÍCIO 14.1 — Carga tributária efetiva dos últimos 12 meses

Some os tributos pagos (sobre a receita e sobre a folha) e divida pela receita de cada mês. A planilha 07 faz a conta.

Mês	Receita	Tributos pagos	Carga %	Variação e explicação

EXERCÍCIO 14.2 — Checklist de saúde fiscal

Responda sim ou não e, para cada não, defina a ação e o prazo.

Pergunta	Sim / Não	Ação e prazo

EXERCÍCIO 14.3 — **Minha reunião com o contador**

Prepare a pauta da próxima reunião com as perguntas que você ainda não sabe responder.

Qual regime estou e é o melhor?	
Qual minha carga efetiva?	
Quais créditos ou benefícios deixo de usar?	
Há pendências ou certidões vencendo?	
Como a reforma tributária me afeta?	

EXERCÍCIO 14.4 — **A qualidade do que envio**

Avalie como a sua empresa envia dados ao contador: completos, no prazo e sem retrabalho?

O que envio e quando	
O que costuma faltar	
Quem é o responsável pelo envio	
Como vou padronizar	

PLANILHA

Tributos: acompanhamento e calendário

Carga tributária efetiva mês a mês, calendário de obrigações com alerta de vencimento e pauta de perguntas ao contador.

Acesse: Planilha 07 - Tributos, acompanhamento e calendário

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Pergunte ao seu contador hoje, por mensagem: 'Qual foi a nossa carga tributária efetiva nos últimos 12 meses e quando foi a última simulação de regime?' A resposta (ou a falta dela) é o seu diagnóstico.

15
Jurídico preventivo

Se um cliente, um sócio ou um colaborador te processasse amanhã, os seus documentos protegeriam a empresa?

A TESE EM UMA FRASE

Jurídico custa menos antes do problema do que depois: contratos claros, sócios alinhados e documentos em dia evitam processos e protegem o patrimônio.

Este capítulo é educativo e não é parecer jurídico. Decisões dependem de análise do caso por advogado habilitado.

A maioria dos empresários só procura um advogado quando o problema já está instalado. O jurídico preventivo trabalha o inverso: identifica os riscos antes e coloca regras no papel enquanto todos estão de bom humor. Contrato bom não é desconfiança, é clareza.

As seis frentes do jurídico empresarial

Frente	O que cobre	Pergunta-chave
Societário	Contrato social, acordo de sócios, entrada e saída de sócios, sucessão	O que acontece se um sócio quiser sair, falecer ou divergir?
Contratos comerciais	Clientes e fornecedores: escopo, preço, prazo, multa, inadimplência, rescisão	Meu contrato diz o que acontece se o cliente não pagar?
Trabalhista	Contratação, jornada, documentos, benefícios, terceirização e uso de PJ	Meus vínculos estão corretos e documentados?
Propriedade intelectual	Registro de marca, domínio, direitos autorais, segredo de negócio	Minha marca é minha e está registrada?
LGPD e dados	Coleta, uso e guarda de dados de clientes e colaboradores	Sei quais dados coleto, por quê e quem acessa?
Regulatório e documentos	Alvarás, licenças, normas do setor, certidões	Algum documento da empresa está vencido?

Acordo de sócios: o contrato que mais evita brigas

Sociedade sem acordo é casamento sem conversa. As empresas que se desfazem em briga raramente brigaram por dinheiro: brigaram por papéis, decisões e saída. Um acordo de sócios bem feito responde antes: quem decide o quê, como são tomadas as decisões importantes, como se calcula o valor da empresa em uma saída, o que acontece em caso de falecimento, divórcio ou venda, e o que cada sócio pode ou não fazer fora da empresa (concorrência, exclusividade).

Contratos com clientes: o mínimo que precisa estar escrito

- **Escopo claro:** o que está incluído e o que não está.

- **Preço, forma de pagamento e reajuste.**
- **Prazos e responsabilidades** de cada lado.
- **Multa e consequências** de atraso e de rescisão antecipada.
- **Propriedade dos materiais** e confidencialidade.
- **Foro e forma de resolver conflitos.**

Risco trabalhista: o PJ que é funcionário

Contratar como pessoa jurídica alguém que trabalha com horário, subordinação, exclusividade e pessoalidade pode ser reconhecido como vínculo de emprego, com custo retroativo. Não decida o tipo de contratação pela economia aparente: consulte um advogado trabalhista e o contador antes de formalizar.

Pulo do Gato

Faça um mapa dos contratos da empresa (quais existem, qual o modelo, quando foram revisados) e um calendário de vencimentos. Um contrato vencido ou um alvará sem renovação são riscos silenciosos que costumam aparecer na hora errada.

O ecossistema DiF também entrega o jurídico

Apoio jurídico preventivo integrado à gestão: contratos, acordo de sócios, regularização e proteção. Fale com a DiF

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Contratos escritos com seus principais clientes e fornecedores. Registre a marca. Tenha o contrato social atualizado.	Modelos de contrato revisados, acordo de sócios, documentos trabalhistas em dia, política de privacidade e mapa de vencimentos.	Departamento ou assessoria jurídica contínua, compliance, gestão de contratos, planejamento patrimonial e sucessório, e gestão de riscos.

EXERCÍCIO 15.1 — **Mapa de contratos**

Liste os contratos mais importantes da empresa e o estado de cada um.

Contrato (com quem)	Tem modelo escrito?	Última revisão	Principal risco	Ação

EXERCÍCIO 15.2 — Perguntas que o acordo de sócios precisa responder

Responda, com os sócios, e anote onde há divergência. A divergência é o ponto a ser resolvido por escrito.

Quem decide o quê (alçada)?	
Como entra e sai um sócio?	
Como se avalia a empresa em uma saída?	
O que acontece em caso de falecimento ou divórcio?	
O que cada sócio pode fazer fora da empresa?	

EXERCÍCIO 15.3 — Meus vínculos de trabalho

Liste as pessoas que trabalham para a empresa e o tipo de vínculo de cada uma (CLT, PJ, estagiário, autônomo, sócio). Marque as que têm risco e tire dúvidas com um advogado.

EXERCÍCIO 15.4 — Documentos e vencimentos

Liste alvarás, licenças, certidões e contratos com data de vencimento.

Documento	Vencimento	Responsável	Situação

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Verifique, hoje, três coisas: se a sua marca está registrada, se o contrato com seu maior cliente existe por escrito e se o contrato social reflete a realidade. Anote o que faltar.

16
Indicadores e rotina de gestão

Quais são os 10 números que você olha toda semana, e o que acontece quando um deles fica vermelho?

A TESE EM UMA FRASE

O dono que gere com poucos números, vistos sempre no mesmo dia, enxerga o problema antes dele virar crise.

Empresas pequenas se afogam em planilhas com 50 indicadores que ninguém lê. Empresas bem geridas escolhem **de 8 a 12 indicadores**, um ou dois por área, definem a meta e o semáforo (verde, amarelo, vermelho) e criam o ritual de olhar. O painel não serve para decorar a parede: serve para decidir.

Um indicador por área

Área	Indicador sugerido	Frequência
Financeiro	Caixa disponível e cobertura em meses; margem operacional; inadimplência	Semanal e mensal
Vendas	Novos leads, taxa de fechamento, ticket médio, atingimento da meta	Semanal
Marketing	Custo por cliente adquirido e origem dos clientes	Mensal
Operação	Prazo de entrega, retrabalho, qualidade ou reclamações	Semanal
Estoque	Cobertura em dias e valor parado sem giro	Mensal
Pessoas	Rotatividade, absenteísmo, 1:1 realizados no mês e PDI em dia	Mensal
Clientes	Satisfação (nota ou NPS), recompra e indicações	Mensal
Tributos e jurídico	Carga efetiva e pendências ou vencimentos	Mensal

Os rituais de gestão

Ritual	Frequência	Duração	Para quê
Alinhamento rápido	Diário	10 min	Prioridades do dia e impedimentos
Reunião de resultados	Semanal	45 min	Olhar o painel, destravar problemas e definir ações da semana
Fechamento do mês	Mensal	1 a 2 h	DRE, caixa, metas, carga tributária e decisões do próximo mês
Revisão trimestral	Trimestral	Meio dia	Plano de 90 dias, diagnóstico de maturidade e ajuste de rumo
Planejamento anual	Anual	1 dia	Metas, orçamento, investimentos, pessoas e riscos

Pulo do Gato

Todo indicador precisa de um dono (quem responde por ele) e de uma ação combinada para quando ficar vermelho. Indicador sem dono vira decoração. Indicador sem ação combinada vira reclamação.

Erro mais comum

Montar o painel e não criar a reunião. O indicador só muda comportamento quando alguém olha para ele em voz alta, na mesma hora, toda semana, e pergunta 'o que vamos fazer?'.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Seis indicadores em um papel, vistos toda segunda-feira por 20 minutos.	Painel por área, reunião semanal de resultados e fechamento mensal com data fixa.	Painel integrado ao sistema, metas por unidade, comitês, orçamento anual e acompanhamento por exceção.

EXERCÍCIO 16.1 — **Meus 10 indicadores**

Escolha de 8 a 12 indicadores, um ou dois por área. Defina meta, dono e o semáforo.

Indicador	Área	Meta	Dono	Fica vermelho quando...

EXERCÍCIO 16.2 — **Meu calendário de rituais**

Defina dia, horário e participantes de cada ritual e bloqueie na agenda hoje.

Alinhamento diário (hora, quem)	
Reunião semanal de resultados (dia, hora, quem)	
Fechamento do mês (dia do mês)	
Revisão trimestral (data)	
Planejamento anual (data)	

PLANILHA

Painel de Bordo e Plano de 90 dias

Monte o seu painel com meta e acompanhamento mensal dos indicadores, e transforme os que estão vermelhos em um plano de ação.

Acesse: Planilha 09 - Painel de bordo e Plano de 90 dias

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS — Escolha agora os 6 números que você gostaria de ver toda segunda-feira. Escreva em um papel, e marque a reunião de 20 minutos consigo mesmo na agenda.

17

As finanças do empresário: CPF e CNPJ em harmonia

Sua empresa vai bem e a sua vida financeira também, ou uma está sustentando (ou prejudicando) a outra?

A TESE EM UMA FRASE

Empresário rico no papel e apertado no caixa pessoal é comum. O caminho é: pró-labore definido, custo de vida conhecido, reserva formada e, só depois, investimento com estratégia.

A vida financeira do empresário é a empresa e a família ao mesmo tempo. Quando uma invade a outra, as duas sofrem: a empresa perde caixa para despesas pessoais e a família vive sem previsibilidade porque a renda depende do humor do mês. Organizar as finanças pessoais é parte da gestão da empresa.

A ordem certa das coisas

Passo	O que fazer	Por que nessa ordem
1. Enxergar	Registrar todas as receitas e despesas da família por categoria	Sem enxergar o custo de vida, qualquer meta é chute
2. Separar	Definir pró-labore e retirar só ele; contas e cartões separados	Protege a empresa e dá previsibilidade à família
3. Quitar e reduzir dívidas caras	Listar dívidas com juros e prazos; priorizar as mais caras	Juros de dívida costumam pesar mais que qualquer ganho esperado em aplicação
4. Formar reserva	Reserva em liquidez imediata e baixo risco, em meses de custo de vida	A reserva evita que o imprevisto vire dívida ou venda forçada de patrimônio
5. Proteger	Seguros, documentação e planejamento sucessório com profissionais	Protege família e empresa de eventos que não se pode prever
6. Investir com estratégia	Alocação conforme objetivos, prazos e perfil, com análise adequada	Investir antes de organizar apenas mascara a desorganização

Pulo do Gato

Para o empresário, a reserva pessoal precisa ser pensada com margem maior que a de quem tem salário fixo, porque a renda varia com o resultado da empresa. Quanto mais variável a retirada, maior a reserva necessária para atravessar meses fracos sem tocar no caixa do negócio.

Pró-labore, distribuição de lucros e custo de vida

O pró-labore deve cobrir o custo de vida da família e caber no resultado da empresa. Se o custo de vida é maior que o que a empresa suporta pagar, há dois caminhos: reduzir o custo de vida ou aumentar o resultado do negócio. Retirar acima do combinado, silenciosamente, é o caminho mais curto para o caixa apertado. Quanto à distribuição de lucros, as regras dependem do regime e da contabilidade: defina com o contador.

Patrimônio líquido: o que você realmente tem

Patrimônio líquido = bens e investimentos pessoais + o valor da participação nas empresas + reserva, menos as dívidas. Calcule uma vez por ano. Muitos empresários descobrem que o patrimônio está concentrado em um único ativo, a própria empresa, e que a liquidez pessoal é baixa. Diversificar é, antes de tudo, não depender de um só lugar.

> **Importante**
> Este guia não é recomendação de investimento. Estratégias de alocação dependem dos seus objetivos, prazos, perfil e situação, e devem ser analisadas individualmente. Nenhum investimento tem retorno garantido.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Planilha 08: custo de vida, pró-labore e meta de reserva. Pague a si mesmo no dia combinado.	Orçamento familiar mensal, reserva formada, seguros e revisão anual do patrimônio.	Planejamento patrimonial e sucessório, estrutura societária e patrimonial analisada com jurídico e contabilidade, gestão de liquidez e investimentos.

EXERCÍCIO 17.1 — **Meu orçamento familiar em 15 minutos**

Estime os valores mensais por categoria. Compare com o extrato depois.

Categoria	O que eu acho que gasto	O que realmente gasto	Diferença

EXERCÍCIO 17.2 — Pró-labore x custo de vida

Preencha e responda: a empresa suporta o pró-labore de que a família precisa?

Custo de vida mensal da família	
Pró-labore que retiro hoje	
Resultado operacional mensal da empresa	
Retirada além do combinado	
Decisão: reduzir custo, aumentar resultado ou ambos	

EXERCÍCIO 17.3 — Minha reserva

Defina o número de meses de reserva que você precisa, calcule o valor-alvo e o quanto já tem.

Custo de vida mensal	
Meses de reserva que faz sentido para mim	
Reserva-alvo (R$)	
Reserva atual (R$)	
Valor mensal a separar e a partir de quando	

EXERCÍCIO 17.4 — Onde está meu patrimônio

Liste seus principais ativos e dívidas e veja a concentração.

Bens e imóveis	
Investimentos	
Participação nas empresas	
Dívidas pessoais	
Patrimônio líquido e % na empresa	

PLANILHA

Finanças do Empresário (CPF x CNPJ)

Orçamento familiar, pró-labore e teste de capacidade da empresa, reserva-alvo e patrimônio líquido.

Acesse: Planilha 08 - Finanças do empresário

SISTEMA DIF

Sistema de gestão financeira pessoal da DiF

Controle completo da vida financeira pessoal: receitas, despesas por categoria, parcelas, cartões e evolução mensal, para sair da planilha manual.

Acesse: [Conheça e adquira o sistema de gestão financeira pessoal]

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Abra a fatura do cartão pessoal do último mês e some as 5 maiores despesas. Pergunte para cada uma: foi escolha ou foi automático?

18
Crédito, dívidas e capital de giro

Você usa crédito como ferramenta de crescimento ou como remédio para um problema que não resolveu?

A TESE EM UMA FRASE

Crédito financia crescimento quando o negócio tem margem para pagá-lo; quando financia prejuízo ou desorganização, só adia e encarece o problema.

Capital de giro: o dinheiro que a operação consome

Capital de giro é o dinheiro necessário para sustentar a operação entre pagar fornecedores, estoque e folha e receber dos clientes. Cresce quando as vendas crescem (mais estoque e mais prazo concedido). Por isso empresa que vende mais pode ficar com **menos caixa**, e isso confunde muita gente. Calcule: prazo médio de recebimento + prazo médio de estoque - prazo médio de pagamento = quantos dias o seu dinheiro fica 'em trânsito' e precisa ser financiado.

Quando o crédito faz sentido

Situação	Crédito faz sentido?	Cuidado
Investimento com retorno claro e prazo definido (máquina, expansão, estoque que gira)	Sim, se o retorno cobre o custo da dívida com folga	Calcule o custo efetivo total e a parcela dentro do fluxo
Descasamento de prazo (pagar antes de receber, de modo ocasional)	Sim, de curto prazo e controlado	Não pode virar rotina
Cobrir prejuízo recorrente ou despesa fixa que o negócio não paga	Não	Resolva a margem e a estrutura antes
Pagar uma dívida cara com outra mais cara, ou 'empurrar' o problema	Não	Renegocie e reorganize o fluxo antes

Como olhar uma dívida

- **Custo efetivo total,** não só a taxa nominal: inclui tarifas, seguros e encargos.
- **Parcela x resultado:** a parcela precisa caber no resultado operacional, não no faturamento.
- **Garantias:** o que está em jogo se não pagar? Patrimônio pessoal, aval dos sócios, imóvel?
- **Prazo:** dívida de curto prazo para ativo de longo prazo gera aperto de caixa.
- **Portabilidade e renegociação:** compare ofertas. Muitas vezes uma conversa organizada com números reduz o custo.

Erro mais comum

Contrair crédito sem saber o resultado real da empresa. Quem não sabe o lucro não sabe se pode pagar, e descobre pelo aperto de caixa três meses depois, quando a dívida já está feita.

Pulo do Gato

Antes de pedir qualquer crédito, monte o fluxo de caixa dos próximos 12 meses com a parcela incluída. Se o saldo ficar negativo em algum mês, o crédito é grande demais, o prazo é curto demais ou a empresa ainda não está pronta.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Liste todas as dívidas com taxa, prazo e parcela. Quite primeiro as mais caras e evite empréstimos sem finalidade clara.	Fluxo de caixa de 12 meses antes de qualquer empréstimo, comparação de ofertas e política de endividamento.	Estrutura de capital, relacionamento com várias instituições, indicadores de endividamento e planejamento financeiro de longo prazo.

EXERCÍCIO 18.1 — **Mapa das minhas dívidas**

Liste todas as dívidas da empresa e da família.

Dívida e credor	Saldo	Taxa ao mês	Parcela	Prazo restante	Plano

EXERCÍCIO 18.2 **O teste do crédito**

Antes da próxima decisão de crédito, responda por escrito.

Para que será usado?	
Que resultado deve gerar e até quando?	
Qual o custo efetivo total?	
A parcela cabe no resultado?	
O que acontece se a venda cair 20%?	

EXERCÍCIO 18.3 **Ciclo de caixa**

Calcule, com números reais, quantos dias o seu dinheiro fica em trânsito.

Prazo médio de recebimento (dias)	
Prazo médio de estoque (dias)	
Prazo médio de pagamento (dias)	
Dias a financiar	
O que posso fazer para reduzir esse prazo	

PLANILHA

Gestão Financeira Empresarial

Use a aba de fluxo de caixa para simular os próximos 12 meses com a parcela da dívida incluída antes de decidir.

Acesse: Planilha 01 - Gestão financeira empresarial

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS Escreva, em uma folha, todas as dívidas com taxa, parcela e prazo. Circule a mais cara. Esse é o seu primeiro alvo.

19
Sucessão, valor da empresa e preparação para vender

Se um comprador chegasse amanhã, sua empresa estaria pronta para ser avaliada, ou o valor dela está só na sua cabeça?

A TESE EM UMA FRASE

Empresa vale mais quando funciona sem o dono, tem números confiáveis e documentos em ordem. Preparar-se para vender, passar ou crescer melhora a empresa mesmo que você nunca venda.

Este capítulo é educativo. Avaliação de empresas, planejamento sucessório e operações societárias devem ser conduzidos com profissionais especializados.

Pensar em valor, sucessão ou venda não é só para quem quer sair. Estruturar a empresa como se fosse ser avaliada obriga a organizar números, processos, contratos e pessoas, exatamente o que este guia propõe. E atende a quem precisa de sócio, investidor, crédito maior ou quer garantir a continuidade do negócio.

O que dá valor a uma empresa

Fator	O que o avaliador (ou investidor) procura
Resultado e previsibilidade	Lucro real, margens estáveis, receita recorrente, histórico confiável
Independência do dono	A empresa opera sem o dono: processos, equipe treinada, gestores com autonomia
Concentração	Poucos clientes, fornecedores ou pessoas-chave são risco; diversificação vale mais
Dados confiáveis	DRE e fluxo de caixa organizados, conciliados e compatíveis com a contabilidade
Situação fiscal e jurídica	Tributos em dia, contratos, marca registrada, sem passivos escondidos
Ativos e posição de mercado	Marca, carteira de clientes, tecnologia, contratos e estoque saudável

Como se costuma avaliar uma empresa

- **Múltiplo de resultado:** o valor é o resultado (por exemplo, o lucro operacional) multiplicado por um fator que depende do setor, do risco e da previsibilidade.
- **Fluxo de caixa descontado:** projeta o dinheiro que a empresa vai gerar no futuro e o traz a valor presente.
- **Patrimonial:** soma dos ativos menos as dívidas, útil quando a empresa vale mais pelo que possui que pelo que gera.

Cada método dá um número diferente, e a negociação mistura técnica e circunstâncias. Uma avaliação (valuation) feita por profissional, com dados limpos, evita surpresas e protege o preço.

Sucessão: preparar quem vem depois

- **Defina o sucessor,** familiar ou profissional, e comece a prepará-lo anos antes.
- **Separe o papel de sócio do papel de gestor:** nem todo herdeiro é gestor, nem todo gestor precisa ser sócio.
- **Documente as decisões:** acordo de sócios, planejamento patrimonial, seguros e regras de governança.
- **Comunique:** a família e a equipe precisam saber o plano antes de uma crise.

> **Pulo do Gato**
> O maior inimigo do valor de uma empresa é a dependência do dono: clientes que só falam com ele, decisões que só ele toma, conhecimento que só ele tem. Cada procedimento escrito, cada pessoa treinada e cada indicador confiável aumentam o valor e reduzem o risco.

O que fazer em cada porte

Pequeno (dono faz quase tudo)	Médio (equipe e gestores)	Grande (várias áreas ou unidades)
Organize o financeiro e anote os procedimentos mais importantes. Comece a formar uma pessoa de confiança.	DRE e fluxo de caixa mensais conciliados, gestores com autonomia, contratos em ordem e acordo de sócios.	Governança, conselho, plano de sucessão, auditoria, dados preparados para due diligence e avaliação periódica.

EXERCÍCIO 19.1 — **Teste de valor: a empresa funciona sem mim?**

Para cada área, responda se a operação funcionaria por 60 dias sem o dono e o que precisa mudar.

Área	Funciona sem mim? (sim, parcial, não)	Dependência principal	O que precisa mudar

EXERCÍCIO 19.2 — **Riscos de concentração**

Quanto da receita vem dos 3 maiores clientes? Quantas funções críticas dependem de uma única pessoa?

% da receita nos 3 maiores clientes	
Fornecedores críticos sem alternativa	
Pessoas-chave insubstituíveis	
Plano para reduzir cada risco	

EXERCÍCIO 19.3	Minha visão de 5 anos
Escreva o que você quer para a empresa e para a sua vida em 5 anos: continuar operando, crescer, trazer sócio, passar ou vender.	

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS	Escreva a resposta para: 'se eu quisesse sair da empresa em 3 anos, quais são as 3 coisas que mais reduziriam o valor?' Essas são as 3 prioridades de estruturação.

20
Inteligência artificial na gestão

A IA está ajudando você a decidir melhor e trabalhar menos, ou apenas gerando mais texto e mais confusão?

A TESE EM UMA FRASE

IA é uma ferramenta de alavancagem: amplifica um processo bem desenhado e amplifica a bagunça de um processo ruim. Processo primeiro, ferramenta depois.

Assistentes de IA já ajudam a resumir reuniões, rascunhar propostas, analisar planilhas, organizar informações e preparar conversas. Mas quem decide continua sendo você. O empresário que usa IA com critério ganha tempo; o que usa sem critério ganha erros mais rápidos.

Onde a IA ajuda mais

Área	Exemplos de uso	O humano faz
Financeiro	Organizar extratos, preparar a análise mensal, explicar a DRE em linguagem simples	Confere os números e decide
Vendas	Preparar roteiros de contato, resumir reuniões, rascunhar propostas e follow-ups	Conduz a relação e fecha
Pessoas	Estruturar descrição de cargo, preparar pauta de 1:1, organizar um PDI	Conduz a conversa e decide
Marketing	Ideias de conteúdo, roteiros, revisão de textos, análise de resultados	Valida a mensagem e a veracidade
Processos	Transformar a gravação de uma tarefa em procedimento escrito	Valida o passo a passo

Cinco regras para usar IA com segurança

- **Processo antes da ferramenta:** pergunte primeiro se a tarefa deveria existir. Não automatize o que deveria ser eliminado.
- **Cuide dos dados:** não envie dados pessoais sensíveis de clientes e colaboradores (CPF, dados bancários, informações de saúde) sem política definida. Anonimize: use códigos no lugar de nomes e números de documentos.
- **Confira sempre:** a IA pode errar números, citar regras que não existem ou inventar. Valide fatos e cálculos na fonte, principalmente em tributos, jurídico e finanças.
- **Relação humana é humana:** a IA prepara, estrutura e rascunha; feedback, conflito e demissão você conduz.
- **Comece pequeno:** escolha uma tarefa repetitiva, melhore e padronize, e só depois amplie.

Erro mais comum

Usar a IA para produzir mais coisas que ninguém precisa. Se o relatório não gera decisão, automatizá-lo só deixa a empresa mais rápida em fazer algo inútil.

EXERCÍCIO 20.1 — **Minha lista de tarefas repetitivas**

Liste 5 tarefas que você ou o time repetem toda semana. Para cada uma, responda: ela deveria existir? Pode ser padronizada? Pode receber apoio da IA?

EXERCÍCIO 20.2 — **Regras de dados da minha empresa**

Defina o que pode e o que nunca pode ser enviado a uma ferramenta de IA na sua empresa.

Pode (ex.: textos sem dados pessoais)	
Anonimizar antes (ex.: nomes de clientes)	
Nunca (ex.: CPF, dados bancários, saúde)	
Quem aprova exceções	

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Escolha uma tarefa repetitiva do seu dia. Descreva o passo a passo em 10 linhas. Peça a um assistente de IA para sugerir melhorias e confira cada sugestão antes de adotar.

21
Plano de 90 dias: do diagnóstico à ação

Se você pudesse resolver apenas cinco coisas nos próximos três meses, quais seriam?

A TESE EM UMA FRASE

Gestão não se transforma de uma vez: se transforma em ciclos de 90 dias, com poucas prioridades, dono e prazo para cada uma, e revisão toda semana.

Você chegou até aqui com anotações em vários capítulos. Agora é o momento mais importante: escolher. Estruturar tudo ao mesmo tempo é a receita para não estruturar nada. Escolha **no máximo cinco prioridades**, as que mais pesam no resultado e na tranquilidade, e transforme-as em um plano.

Como priorizar

Critério	Pergunta
Impacto	Quanto isso muda o resultado, o caixa ou o risco? (alto, médio, baixo)
Urgência	O que acontece se esperar 90 dias?
Esforço	Quanto tempo e dinheiro custa? Dá para começar com um piloto pequeno?
Dependência	Isso precisa ser feito antes de outra coisa? (Ex.: separar CPF e CNPJ antes de calcular lucro)

Sugestão de sequência para quem está começando

1. Separar CPF e CNPJ e definir pró-labore (cap. 01). 2. Fluxo de caixa e DRE mensais (cap. 02). 3. Conferir preços e margens (cap. 03). 4. Funil de vendas com próxima ação (cap. 11). 5. Rotina semanal de números e 1:1 com a equipe (caps. 08 e 16). Esse conjunto já muda a percepção de controle em 90 dias.

A estrutura de 30-60-90

Período	Foco	Entrega
Dias 1 a 30	Enxergar e organizar: dados, separação, rotina semanal	Primeiros números confiáveis e um ritual de gestão funcionando
Dias 31 a 60	Padronizar e treinar: processos, funil, feedback e 1:1	Procedimentos escritos, equipe treinada e indicadores registrados
Dias 61 a 90	Medir e consolidar: indicadores, metas, ajustes	Painel em uso, resultados comparados e próximo ciclo definido

EXERCÍCIO 21.1 — Meus gargalos consolidados

Volte às anotações dos capítulos e liste os gargalos que mais pesam. Estime o custo mensal de cada um.

Gargalo	Capítulo	Custo estimado por mês	Impacto (A, M, B)	Urgência (A, M, B)

EXERCÍCIO 21.2 — Meu plano de 90 dias

Escolha as cinco prioridades. Defina a ação concreta, o responsável, o número que prova que funcionou e o prazo.

Prioridade	Ação concreta	Responsável	Resultado esperado (número)	Prazo

EXERCÍCIO 21.3 — **Compromisso**

Escreva em uma frase o que você vai fazer na semana 1, e para quem vai contar o plano para que alguém cobre.

Ação da semana 1	
Quem vai me cobrar	
Dia da revisão semanal	
Data da próxima revisão de maturidade (daqui a 90 dias)	

PLANILHA

Painel de Bordo e Plano de 90 dias

Plano com gargalo, ação, responsável, prazo e status, mais o painel de indicadores e o diagnóstico de maturidade para repetir a cada trimestre.

Acesse: Planilha 09 - Painel de bordo e Plano de 90 dias

SUA AÇÃO DE 15 MINUTOS

Escreva as cinco prioridades em uma folha. Risque as duas menos importantes. Das três que sobraram, marque na agenda a primeira ação da próxima semana.

Anexo: suas ferramentas

As planilhas e as ferramentas interativas deste guia ficam em um só endereço, que você atualiza sem perder o link. Nas planilhas, preencha apenas as células amarelas.

FERRAMENTA ONLINE

Planilhas para baixar

Gestão financeira, precificação, estoque e curva ABC, CRM, desempenho de vendas, pessoas (PDI, feedback e onboarding), tributos, finanças do empresário e painel com plano de 90 dias.

Aponte a câmera do celular para o QR code ou acesse: Baixar as planilhas

Planilha	Capítulos
Gestão financeira empresarial: fluxo de caixa, DRE, ponto de equilíbrio, indicadores	02, 18
Precificação e estoque com curva ABC	03, 04
CRM, funil e desempenho de vendas	11, 12
Pessoas: PDI, feedback, 1:1 e onboarding	06 a 09
Tributos, finanças do empresário e painel de bordo com plano de 90 dias	01, 14, 16, 17, 21

Sistemas de gestão da DiF

Sistema	Para quem	Acesso
Gestão financeira pessoal	Empresário e família que querem sair da planilha manual	Acessar o sistema
Gestão financeira empresarial	Empresas que precisam de contas a pagar e receber, fluxo de caixa e DRE confiáveis	Acessar o sistema
CRM	Equipes comerciais que precisam de funil, histórico e previsão de vendas	Acessar o CRM (Atto Corp)

O ecossistema DiF

Frente	O que entregamos
Finanças e gestão	Consultoria financeira pessoal e empresarial, diagnóstico, planejamento e controle
Processos e pessoas	Mapeamento e gestão por processos, treinamento, feedback e desenvolvimento de equipes
Marketing digital	Posicionamento, conteúdo, tráfego pago e integração com vendas
Contabilidade	Contabilidade consultiva e acompanhamento tributário
Jurídico	Jurídico preventivo, contratos, acordo de sócios e proteção patrimonial
Sistemas	Gestão financeira pessoal e empresarial e CRM

DiF Descomplica Investimentos e Finanças

Antes de investir melhor, você precisa enxergar melhor o seu dinheiro.

Instagram: @dif.ecossistema | @lucasffranc

CNPJ 50.060.119/0001-28

Quer ajuda para colocar este plano em prática?

Fale com a equipe DiF

Material educativo. Não constitui recomendação de investimento, parecer jurídico, contábil ou tributário. Alíquotas, limites e regras mudam: confirme sempre com profissionais habilitados.