Sábado, 17 de Outubro de 2026

Vender não basta para sustentar uma empresa

Uma empresa pode vender todos os dias e, ainda assim, caminhar para uma crise. O movimento de clientes, o aumento dos pedidos e o faturamento crescente passam uma impressão de sucesso, mas não respondem à pergunta principal: o negócio consegue pagar suas contas, remunerar o trabalho e financiar os próximos passos? Quando essa resposta não está clara, crescer pode ampliar os problemas em vez de resolvê-los.

Essa foi uma das reflexões que levei ao Fácil Summit, realizado nos dias 8 e 9 de outubro, na Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT. Ao conversar com estudantes e empreendedores sobre como tirar um plano do papel, procurei chamar a atenção para o que acontece depois da apresentação de uma boa ideia. Convencer alguém de que um projeto tem potencial é importante. Fazer esse projeto sobreviver à rotina exige outra preparação.

Aprendi isso na prática. Quando abri meu primeiro escritório de contabilidade, em 1998, a disposição para trabalhar era enorme. O começo foi no quarto da casa dos meus pais, com recursos reunidos com um amigo, meu primeiro sócio, para comprar computadores.

Conseguimos um cliente, que era o vendedor dos computadores e acreditamos que os próximos chegariam com a mesma facilidade. Alugamos uma sala, compramos móveis usados e descobrimos que abrir as portas não significava ter demanda suficiente para manter o negócio e amargamos quase 2 anos para conseguir retorno do investimento.

A experiência me ensinou que conhecimento técnico e vontade de empreender precisam caminhar com planejamento, controle financeiro, negociação e capacidade de conquistar clientes. Nenhuma dessas tarefas pode ficar indefinidamente para depois. Quem domina o produto, mas desconhece os custos, corre o risco de vender com prejuízo. Quem vende bem, mas não organiza os recebimentos, pode ficar sem dinheiro para pagar a equipe e os fornecedores.

Por isso, uma das primeiras distinções que o empreendedor precisa fazer é entre faturamento, lucro e caixa. Faturar R$ 100 mil não significa ter esse valor disponível. É necessário descontar os custos e as despesas para conhecer o resultado. Também é preciso observar quando o dinheiro entra e quando as obrigações vencem. Uma venda parcelada pode gerar resultado positivo, mas não resolver uma conta que precisa ser paga amanhã.

O planejamento começa com perguntas simples: o que a empresa vende, para quem, com qual margem, por quais canais e com que equipe? As respostas precisam orientar um calendário de ações. Depender apenas de uma data comemorativa, de uma promoção ou de um cliente importante deixa o negócio vulnerável. É necessário organizar o trabalho antes, durante e depois de cada campanha, acompanhar o retorno e corrigir o que não funcionou.

A mesma disciplina vale para os descontos. Antes de reduzir um preço, o empresário precisa saber quem vai absorver esse custo. Será o fornecedor, por meio de uma negociação? A margem de outros produtos? O próprio resultado da empresa? Um item com preço de atração pode fazer parte de uma estratégia comercial, desde que a operação completa se sustente. Sem essa conta, uma campanha bem-sucedida em volume pode terminar em prejuízo.

A tributação também precisa entrar no planejamento. O enquadramento da empresa e os efeitos tributários das operações influenciam custos, preços e resultados. Essas decisões exigem análise técnica da realidade de cada negócio. Tratar o assunto apenas como uma obrigação de emitir guias deixa de lado informações importantes para a gestão.

Outro desafio é reconhecer que o fundador não consegue concentrar todas as decisões para sempre. Quando tudo depende de sua autorização, a empresa encontra um limite na agenda de uma única pessoa. Formar equipes, distribuir responsabilidades e acompanhar indicadores permite que o negócio ganhe organização sem depender da presença constante do dono em cada tarefa.

Construir uma empresa exige disposição para aprender, inclusive com os erros de quem já percorreu esse caminho. Também exige rever decisões diante dos números. O plano inicial pode mudar, e frequentemente precisa mudar. O que deve permanecer é o compromisso de entender a operação e ajustar a rota com informação.

Uma boa ideia abre possibilidades. O que transforma essas possibilidades em um negócio sustentável é a capacidade de planejar, executar e avaliar resultados todos os dias. Vender faz parte desse processo. Saber o que cada venda deixa para a empresa é o que permite continuar.

David F. Santos é contador, bacharel em Direito e fundador e CEO da Lucro Real Consultoria Empresarial
contato@lucrorealconsultoria.com.br