



Distilo

RELATÓRIO DE ANÁLISE

Análise de Whales

Exemplo de concentração de faturamento (dados fictícios).

Gerado em

Cliente

runId

30/04/2026

Relatório demonstrativo · dados sintéticos

demo-whales

Onde está o dinheiro da associação — e o que está escapando agora

A associação recebeu R\$ 17.763.071 de 3.000 associados em 38 meses e cresceu 34 meses seguidos sem tropeçar. Ai duas coisas quebraram ao mesmo tempo. As vendas caíram 54% no primeiro semestre deste ano contra o mesmo período de 2025, e em abril a cobrança de 222 associados parou de uma vez, deixando R\$ 288.271 vencidos e R\$ 97.239 por mês fora do caixa. Em maio a base encolheu pela primeira vez. E não há um punhado de associados grandes para proteger: o problema é a base inteira.

Onde vocês estão

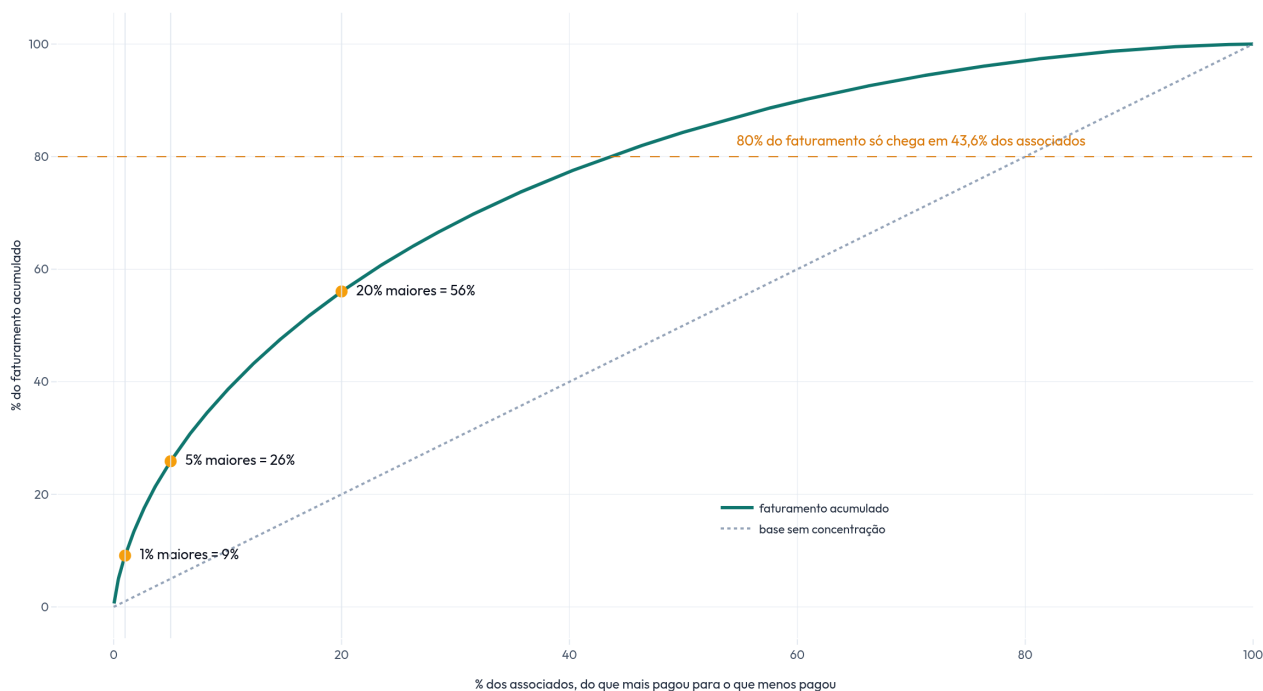
A base cresceu forte e de forma limpa. Entre janeiro de 2025 e março de 2026 a receita mensal subiu de R\$ 454.201 para R\$ 1.063.872, e o número de associados pagando subiu de 1.123 para 2.572. Na verdade a série inteira sobe: de maio de 2023 até março de 2026 são 34 meses seguidos de alta, sem um único mês de queda. A retenção acompanha: dos 2.601 associados que já tiveram tempo de chegar ao sexto mês, 93,7% chegaram; dos 1.758 que já tiveram tempo de chegar ao décimo segundo, 89,5% chegaram (contado só sobre quem já tinha tempo de casa suficiente para atingir o marco, senão quem entrou este ano apareceria como perda sem ter saído). Guarde uma ressalva sobre esse número: ele é a média de três anos e já esconde uma piora recente — na turma que entrou no último trimestre de 2025, só 84,3% chegaram ao sexto pagamento. A terceira frente deste relatório trata exatamente disso.

Hoje a base viva é de 2.511 associados — 2.289 em dia e 222 inadimplentes — carregando R\$ 172.572.975 em valor de veículos protegidos. Somadas, as mensalidades vigentes desses 2.511 dão R\$ 1.056.123 por mês, dos quais R\$ 958.884 vêm de quem está em dia — praticamente igual aos R\$ 959.051 que de fato entraram em junho, o que confirma que a leitura do dado está batendo com o caixa.

O que atrapalha

Primeiro: não existe o grupo pequeno que você provavelmente imagina. A pergunta que originou esta análise era quais poucos associados respondem pela maior parte do faturamento. A resposta honesta é: nenhum grupo pequeno responde. Os 30 maiores associados (1% da base) somam R\$ 1.618.439, apenas 9,1% de tudo que entrou. Os 150 maiores (5%) somam R\$ 4.595.961, ou 25,9%. Para juntar 80% do faturamento você precisa descer até o associado número 1.307 — quase metade da base.

Não há um grupo pequeno que carregue a receita

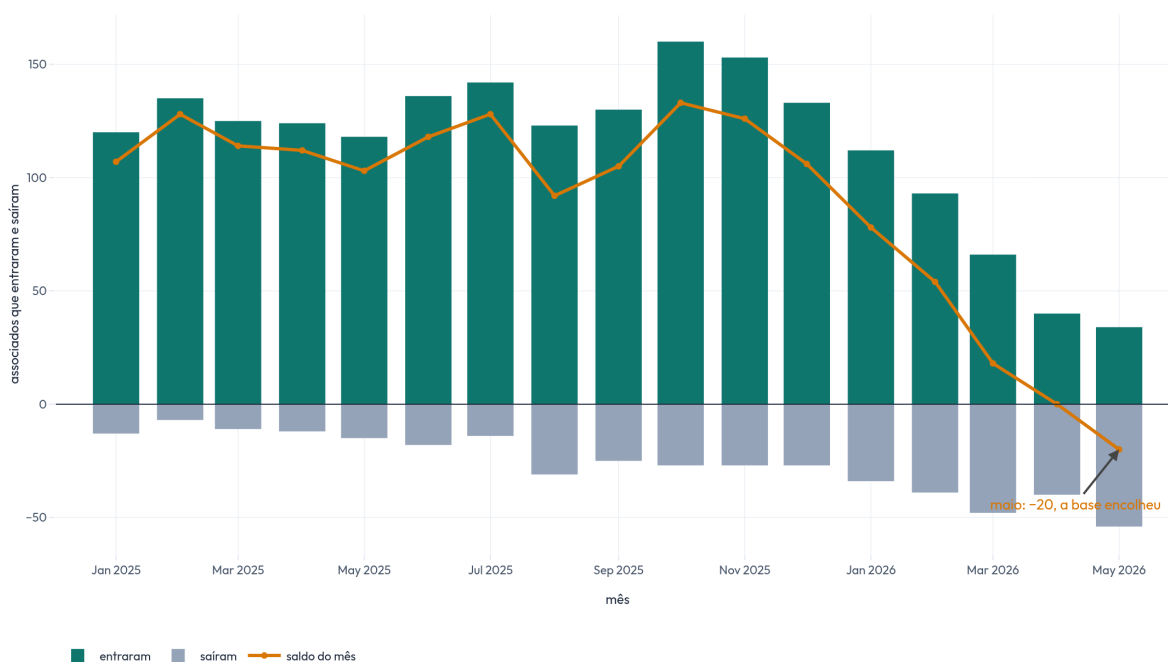


Isso não é um problema, é uma característica do negócio de mensalidade: todo mundo paga um valor parecido todo mês, então a receita se espalha. Mas muda a estratégia. Um programa de atendimento dedicado para trinta clientes protegeria 9,1% da receita e deixaria 90,9% descoberta. O dinheiro está na base inteira, e quem ameaça a base inteira é a operação de cobrança, não a saída de um associado grande.

Segundo: as vendas caíram pela metade, e isso começou antes de tudo. Em outubro de 2025 entraram 160 associados novos, trazendo R\$ 66.857 de mensalidade nova. Em maio de 2026 entraram 34, trazendo R\$ 15.222. A queda é mês a mês, sem solução: 160, 153, 133, 112, 93, 66, 40, 34. Comparando semestre com semestre, o primeiro de 2025 trouxe 758 associados e R\$ 310.502 de mensalidade nova, o primeiro de 2026 trouxe 352 e R\$ 138.444 — 54% menos gente e 55% menos mensalidade nova.

Isso derruba a conta que sustentava o crescimento. Enquanto entravam mais de 100 por mês e saíam 27, a base subia sozinha. Só que o outro lado da conta também mudou: as saídas eram 27 por mês entre outubro e dezembro de 2025 e viraram 34, 39, 48, 40 e 54 de janeiro a maio de 2026 — 215 saídas em cinco meses, R\$ 75.947 por mês de mensalidade cancelada (o arquivo não traz data de cancelamento, então a saída é contada no mês do último pagamento de quem consta como cancelado; é essa mesma contagem que está no gráfico abaixo). Em março o saldo foi de apenas 18 associados, em abril foi zero, e em maio ficou negativo em 20 pela primeira vez na história da associação.

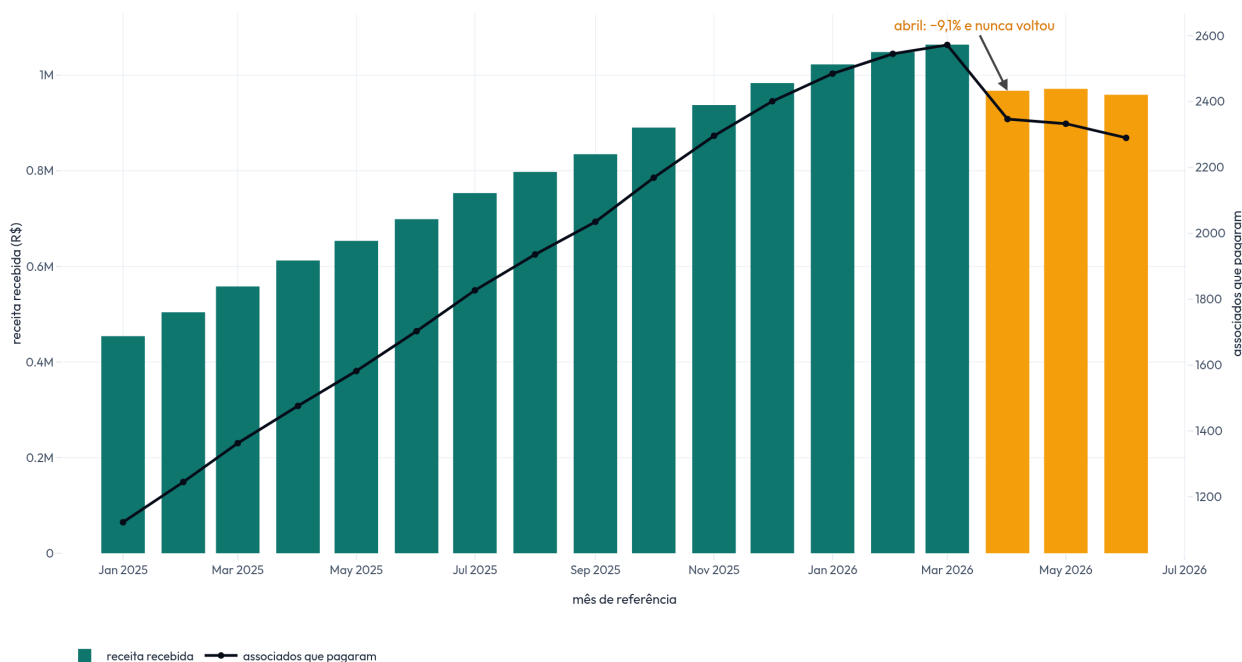
O motor de vendas parou antes da cobrança quebrar



Vale dizer que junho aparece com só 7 adesões e eu conferi se não era o arquivo cortado pela metade: não é. A primeira mensalidade de um associado cai sempre no mês da adesão, em 2.994 casos de 2.994, a última adesão registrada é de 24 de junho e o arquivo vai até 18 de julho. Junho é mês fechado mesmo.

Terceiro: a cobrança de 222 associados parou de uma vez em abril. Março de 2026 fechou em R\$ 1.063.872. Abril caiu para R\$ 967.495, uma queda de 9,1%, e os meses seguintes ficaram no mesmo patamar — R\$ 971.393 em maio, R\$ 959.051 em junho. Somados, abril, maio e junho entregaram R\$ 293.676 a menos do que entregariam no ritmo de março.

A receita subiu 34 meses seguidos e parou em abril de 2026



O grupo é fácil de isolar: 217 dos 222 têm a primeira parcela em aberto vencendo em abril de 2026 e os outros 5 em maio. Desses 222, 214 tiveram como última fatura quitada a de março, 2 quitaram a fatura de março com atraso já dentro de abril, e 6 nunca pagaram uma única mensalidade desde que aderiram — este último grupo é outra conversa, e está separado no arquivo. Nenhum dos 222 chegou a pagar a fatura de abril. Hoje eles acumulam três parcelas em aberto cada um (217 dos 222 têm exatamente três), somando R\$ 288.271.

O que chama atenção nesses 222 não é que pararam, é **como** pararam. Eles não têm perfil de quem estava saindo: a mensalidade média deles é R\$ 438 contra R\$ 419 dos que estão em dia, o tempo de casa é praticamente o mesmo (15,4 contra 15,1 meses), e eles estão distribuídos pelas cinco regiões quase em partes iguais (48, 48, 44, 42 e 40). Metade da história está aqui: **100 dos 222 nunca atrasaram um único dia** em toda a vida deles na associação, e a mediana do grupo é de 12 mensalidades pagas antes da parada. Um associado que pagou doze meses seguidos sem atraso e some de uma vez, no mesmo mês que outros 221, tende a ser uma falha de cobrança — cartão vencido em lote, remessa de boleto que não saiu, mudança de meio de pagamento — e não 222 decisões individuais de cancelar tomadas na mesma semana (confiança alta de que não é saída normal, dada a distribuição uniforme e o histórico limpo; confiança baixa sobre qual foi a falha específica, que só o sistema de cobrança responde).

Se esses 222 virarem cancelamento, saem R\$ 1.166.873 por ano do caixa recorrente, mais os R\$ 288.271 já vencidos.

A pergunta

Se não há baleias para mimar, onde colocar o esforço da equipe nas próximas semanas?

A resposta: três frentes, nesta ordem

Se o dinheiro não está concentrado em poucos nomes, ele está concentrado em poucos problemas. As três frentes abaixo atacam os três buracos na ordem em que dão retorno: o dinheiro que já é seu e está parado, a carteira que sustenta quase um terço da mensalidade, e o motor de vendas que parou. Vale saber desde já que as duas primeiras miram listas que se cruzam — somar os arquivos de cobrança, de maiores mensalidades e de multi-veículo daria 696 nomes e R\$ 619.811 por mês, mas os nomes únicos são 569 e a mensalidade real é R\$ 426.240 por mês, que é o número a usar quando alguém perguntar quanto está em jogo.

1. Destravar a cobrança de abril — começa hoje

A primeira coisa é descobrir o que aconteceu em abril antes de ligar para qualquer associado. Hoje mesmo, você ou quem responde pelo financeiro precisa abrir a remessa de cobrança de abril de 2026 e comparar com a de março: quantos boletos saíram, quantas cobranças no cartão foram recusadas, se houve troca de banco, adquirente ou arquivo de remessa. Essa checagem leva uma manhã e define tudo que vem depois — se for falha técnica, a maior parte dos R\$ 288.271 volta com uma segunda tentativa de cobrança e uma mensagem de aviso, sem precisar de negociação nenhuma.

Em paralelo, a partir de amanhã, a equipe de atendimento trabalha a lista

`cobranca_parada_abril.csv` por telefone, na ordem em que o arquivo já vem. A ordem importa e não é por valor: o arquivo está agrupado pela coluna `grupo_prioridade`, e quem vem primeiro são os **100 que nunca atrasaram um dia** — R\$ 108.894 em aberto e R\$ 36.445 por mês. Se a leitura de que houve falha de cobrança estiver certa, é exatamente esse grupo que volta com um telefonema e uma segunda via, porque nunca houve intenção de parar. Depois vêm os 116 que já tinham histórico de atraso (R\$ 174.430 em aberto), que é conversa de negociação de verdade. Por último os 6 que nunca pagaram nenhuma mensalidade desde a adesão (R\$ 4.946): esses não são recuperação de cliente, são cadastro que nunca virou cliente, e o certo é checar se a adesão chegou a ser concluída. Com dois atendentes fazendo 25 ligações por dia cada, os 222 são cobertos em cinco dias úteis.

O roteiro começa perguntando, não cobrando: “vi aqui que a mensalidade de abril não entrou e você nunca tinha atrasado — quero checar se houve algum problema no nosso lado”. Tratar os 100 do primeiro grupo como devedores é o jeito mais rápido de transformar uma falha operacional em cancelamento de verdade. Dentro desse grupo a ordem é alfabética de propósito, porque todos têm exatamente o mesmo problema e a mesma urgência: 48 dos 100 são do plano Leve, e ordenar por valor em aberto jogaria a maioria deles para o fim da fila justamente no grupo em que a associação tem menos razão para cobrar e mais razão para pedir desculpa.

Quem não atender em três dias entra numa segunda rodada por mensagem no aplicativo com o link de pagamento das três parcelas, e quem seguir sem resposta até o décimo dia recebe uma ligação do dono. Essa ligação do dono cobre os 216 associados dos dois primeiros grupos, na mesma ordem da fila: os 100 que nunca atrasaram primeiro, os 116 com histórico de atraso depois. Dentro dela, 15 associados estão também entre os 126 de maior mensalidade da base e sozinhos valem R\$ 25.041 por mês e R\$ 74.494 em aberto — 3 no primeiro grupo e 12 no segundo. Existe um décimo sexto associado de mensalidade alta entre os 222, mas ele é um dos 6 que nunca pagaram nada: com ele a conversa é de cadastro, não de cobrança.

Na sexta-feira da primeira semana, o número que mede se funcionou é quantos dos 222 voltaram a ter mensalidade em dia. Uma recuperação de 30% a 40% do grupo são 67 a 89 associados, e o quanto isso vale depende de quem entra na conta: seguindo a fila recomendada, os 67 primeiros carregam R\$ 24.185 por mês e R\$ 72.235 em aberto, e os 89 primeiros, R\$ 33.611 por mês e R\$ 100.394 em aberto — R\$ 290.220 a R\$ 403.332 ao longo de doze meses. Se a recuperação se espalhar por igual pelo grupo inteiro em vez de seguir a ordem do arquivo, os mesmos 30% a 40% valem mais, R\$ 29.172 a R\$ 38.896 por mês, porque a fila recomendada começa de propósito pelas mensalidades menores (confiança média: a faixa de 30% a 40% é referência de mercado para cobrança ativa e não histórico interno de vocês, que o dado enviado não registra; se a causa for mesmo técnica, a recuperação real tende a ficar acima disso). Se na sexta a recuperação estiver abaixo de 20%, pare de ligar e volte para o sistema de cobrança: significa que o problema não está sendo resolvido no telefonema, e continuar discando só queima a paciência de quem não tem culpa.

2. Proteger os 348 associados de mais de um veículo — nas próximas duas semanas

Se existe algo parecido com um grupo crítico nesta base, é este. São 348 associados com dois ou mais veículos, 13,9% da base viva, que sozinhos respondem por R\$ 302.414 por mês — 28,6% de toda a mensalidade vigente da base viva. A mensalidade média deles é R\$ 869 contra R\$ 348 de quem tem um

veículo só. E eles estão mais expostos ao problema de abril: 40 dos 348 estão inadimplentes, uma taxa de 11,5% contra 8,4% de quem tem um veículo.

A gerência assume essa carteira a partir da semana que vem usando `contas_multiveiculo.csv`, com uma ligação de relacionamento para cada um dos 348 ao longo de duas semanas — cerca de 35 ligações por dia divididas entre duas pessoas. A ligação não é de venda: é confirmar que os veículos cadastrados ainda são os corretos, que os dados de contato estão atualizados e perguntar se algum veículo entrou ou saiu da família ou da frota. Cada veículo não cadastrado que aparece nessa conversa é mensalidade nova sem custo de aquisição.

O alvo até o fim da segunda semana é as 348 contas contatadas e pelo menos 15 veículos adicionais identificados. Vale insistir na cobertura total em vez de uma meta de 80%: parar em 280 contas cortaria exatamente as 68 de menor mensalidade, das quais 66 são do plano Leve e 2 do Essencial 60, e são justamente as contas que ninguém nunca liga. Se a equipe não der conta das 348 em duas semanas, estique para três em vez de cortar a cauda. Quem não atender em duas tentativas de telefone recebe visita do representante da região, já que essas contas justificam o deslocamento pelo valor mensal que carregam. Sem esse contato, o risco concreto é perder uma conta de R\$ 869 por mês sem ter tido nenhuma conversa antes — o equivalente a perder dois associados e meio de uma vez.

Se ao fim das duas semanas menos de 200 contas tiverem sido efetivamente faladas, o gargalo é a falta de telefone no cadastro e não a agenda da equipe — nesse caso a prioridade vira atualizar o cadastro de contato, e a carteira volta para a fila do mês seguinte.

3. Descobrir por que as vendas caíram pela metade — começa na terceira semana

Esta é a frente mais importante no prazo de um ano e a que o dado enviado menos consegue explicar sozinho. As duas planilhas mostram com clareza que a queda existe e quando começou, mas não trazem verba de anúncio, número de contatos recebidos, propostas feitas ou quantos representantes estavam ativos em cada mês. Ou seja: dá para provar que o motor perdeu força, não dá para dizer de dentro do dado se foi verba cortada, concorrente novo ou preço.

O que o dado elimina é a explicação local. Comparando março a maio de 2026 com os mesmos meses de 2025, todos os canais caíram juntos: Google -70%, representante -73%, indicação -64%, Meta -40%. As cinco regiões também, de -48% na Serra Gaúcha a -70% na Fronteira Oeste. Nada desabou sozinho, e o Meta até ganhou participação, de 20% para 32% das adesões do período. Isso descarta “saiu um representante” e “um canal quebrou” e aponta para algo que atinge tudo ao mesmo tempo — verba total, preço, concorrência —, que é por onde a conversa com o comercial deve começar.

Por isso a primeira tarefa aqui não é campanha, é diagnóstico, e é sua. Na terceira semana, sente com quem cuida do comercial e monte uma tabela mensal de janeiro de 2025 a maio de 2026 com quatro colunas: quanto se gastou em anúncio, quantos contatos chegaram, quantas propostas foram feitas e quantos representantes estavam ativos. São 17 linhas e não sete de propósito: a deterioração começou bem antes de as adesões caírem, como os números logo abaixo mostram, e uma tabela que comece em novembro de 2025 não alcança a origem. Se der para quebrar cada coluna por canal e por região, quebre — é o que localiza a queda mais rápido. Ao lado, coloque as adesões de cada mês, que estão na última tabela do anexo. A coluna que cair junto com as adesões é a resposta, e essa tabela leva duas horas para

montar se os números existirem em algum lugar. Se não existirem, esse é o achado: a associação está vendendo sem instrumento de medição, e criar o registro passa a ser a tarefa.

Enquanto isso, uma coisa barata pode começar já. Dos 489 associados que cancelaram, 139 saíram tendo pago três mensalidades ou menos — R\$ 56.038 por mês que entraram e saíram antes de a associação recuperar o custo de trazer aquela pessoa. E a entrada mais recente está pior: dos 250 que aderiram em 2026 e já tiveram pelo menos quatro meses de casa, 88,8% chegaram ao terceiro pagamento, contra 97,0% dos 1.599 de 2025.

Só que isso não começou em 2026, e essa é a parte que muda onde procurar. Olhando por trimestre de adesão, a proporção que chega ao terceiro pagamento era 98,4% para quem entrou no último trimestre de 2024, ficou em 97,6%, 98,1% e 97,5% ao longo de 2025 e caiu para 95,1% já no último trimestre de 2025, antes dos 88,8% de 2026. O cancelamento nos seis primeiros meses conta a mesma história com mais força: 4,2% para a turma do fim de 2024, depois 6,1%, 7,1% e 9,6% ao longo de 2025, e 15,2% para quem entrou entre outubro e dezembro de 2025. Essas saídas aconteceram espalhadas pelos primeiros meses de cada turma, não amontoadas em abril, então não são efeito da quebra de cobrança. A qualidade de quem entra vinha piorando três trimestres antes de o volume cair — por isso a tabela de diagnóstico começa em janeiro de 2025 e não em novembro.

Então quem cuida do comercial passa a ligar para todo associado novo no sétimo dia após a adesão, confirmando o que o plano cobre, o que não cobre e a data de vencimento. São cerca de 13 adesões por semana no ritmo atual, meia hora de trabalho por dia. Entre os que aderirem nos próximos três meses, a proporção que chega ao terceiro pagamento deve subir de 88,8% para 95%.

Essa é a ação mais barata das três frentes e tem valor mensurável. Os 233 associados vivos com menos de seis meses de casa carregam R\$ 95.463 por mês, e na taxa de perda precoce da última turma completa — 15,2% em seis meses — R\$ 14,5 mil por mês saem nesse prazo. Voltar essa taxa aos 4,2% de quem entrou no fim de 2024 preserva cerca de R\$ 10,5 mil por mês, R\$ 126 mil em doze meses (confiança média: a taxa de perda sai do dado, o quanto uma ligação de boas-vindas recupera dela é estimativa minha). É a mesma ordem de grandeza do achado de itens adicionais que ficou de fora mais abaixo, e custa meia hora por dia.

Sobre o canal de origem, o dado sugere menos do que parece à primeira vista. Contando só quem já teve quatro meses de casa, o anúncio no Meta perde 5,7% dos associados nos três primeiros meses (33 de 577) contra 2,8% do representante (10 de 359). Mas o Meta fica praticamente empatado com os outros dois canais — Google com 3,9% e indicação com 3,9% também — e a diferença contra eles é pequena demais para o volume de casos que existe. Some-se a isso que o representante é o canal com menos casos de todos, então a comparação mais favorável a ele é também a mais frágil: são 10 perdas em 359 contra 110 em 2.539 dos outros três canais somados, e nesse tamanho de amostra uma diferença dessas aparece por acaso com facilidade (uma em cinco vezes, pelo teste que mede exatamente isso). Não dá para dizer que o representante traz gente que fica mais, nem que o Meta é o vilão (confiança baixa, poucos casos e canais quase empatados). Não corte verba de canal com base nisso — e menos ainda agora, com as adesões já em um terço do que eram.

O número que fecha esta frente é o saldo mensal da base: entradas menos saídas. Ele foi +133 em outubro, +18 em março, zero em abril e -20 em maio. A meta para setembro é simplesmente voltar a ser positivo. Se em duas semanas a tabela de diagnóstico não tiver sido montada porque os números não existem, não

espere: contrate ou designe alguém para registrar contatos e propostas a partir de agora, porque sem isso o mês que vem chega com a mesma pergunta sem resposta.

Um achado extra que custa uma tarde de conferência

Fora das três frentes, apareceu uma coisa no cadastro que vale conferir e não tem a ver com cobrança. Em sete dos oito planos, o valor do veículo mais caro protegido fica logo abaixo do número que dá nome ao plano — o Leve 25 vai até R\$ 24.982, o Essencial 60 até R\$ 59.944, o Plus 180 até R\$ 179.824. Tudo indica que esse número é o teto de cobertura e que o sistema o respeita. A exceção é o Master 400: 18 associados têm veículo acima de R\$ 400.000, chegando a R\$ 680.000, somando R\$ 2.176.691 acima do teto — e 17 deles têm um veículo só, então não é soma de frota.

Quem cuida de cadastro deve conferir esses 18 casos (estão em `veiculos_acima_do_teto.csv`) ainda esta semana, olhando contrato por contrato: ou existe uma cobertura especial acordada que o dado não mostra, ou há veículo protegido acima do que o plano cobre. A pergunta a responder é uma só, e o próprio contrato responde. Se for o segundo caso, o risco aparece no pior momento possível — na hora de um rateio de perda total, com o associado achando que está coberto por um valor que o plano não cobre (confiança média: o padrão nos outros sete planos é forte e consistente, mas a leitura de que o número no nome é o teto é uma inferência minha a partir dos valores, não algo escrito no arquivo — você confirma isso em um minuto). Se até sexta a conferência não tiver saído porque os contratos estão em papel ou espalhados, reduza o escopo para os 10 casos acima de R\$ 500.000, que sozinhos concentram 82,6% do excesso, e deixe os outros 8 para o mês seguinte.

Como ler estes números antes de agir

Os arquivos não têm telefone nem e-mail. As duas planilhas enviadas trazem nome, CPF, região e canal, mas nenhuma coluna de contato. Todos os arquivos gerados incluem o CPF justamente para você cruzar com o cadastro de contato no seu sistema — sem esse cruzamento, nenhuma das ações acima sai do papel. É o primeiro passo prático de segunda-feira.

A coluna `mensalidade` do seu cadastro é o valor de quando a pessoa aderiu, não o que ela paga hoje.

Descobri isso conferindo: o primeiro pagamento de cada associado bate com essa coluna em 2.994 casos de 2.994, mas o último pagamento só bate em 1.412 desses mesmos 2.994. Os outros 1.582 já passaram por reajuste e pagam mais. (Mais adiante o texto fala em 1.618 reajustados: esse número é sobre os 3.000 do cadastro e inclui 36 inadimplentes cujo reajuste só aparece na fatura em aberto, que eles nunca chegaram a pagar. Os dois pares fecham: $1.412 + 1.582 = 2.994$ que já pagaram; $1.382 + 1.618 = 3.000$ do cadastro.) Por isso todos os valores mensais deste relatório usam o valor da cobrança mais recente de cada um, e não a coluna do cadastro — a diferença entre os dois métodos é de R\$ 43 mil por mês na base viva, o suficiente para mudar qualquer conta. Se alguém aí tirar um relatório de mensalidade direto do cadastro, vai achar um número menor que o real; vale corrigir isso na origem.

“Quem mais pagou” não é “quem mais vale hoje”. O faturamento acumulado premia quem está há mais tempo na casa: quem entrou em 2023 teve 38 chances de pagar, quem entrou em 2026 teve quatro. Por isso a lista por acumulado (`whales_top_5pct.csv`) e a lista por mensalidade atual

(`whales_por_mensalidade.csv`) só coincidem em 78 dos 150 nomes. Para decidir quem atender melhor daqui para frente, use a lista por mensalidade; a de acumulado serve para reconhecer tempo de casa.

A data de corte do dado é 18 de julho de 2026. Tudo que se refere a “hoje”, “sumido há mais de 90 dias” ou “em aberto” está ancorado nessa data, não na data em que você está lendo. Se já se passaram semanas, os 222 estão com mais parcelas abertas do que três.

O reajuste anual não afastou ninguém, mas o dado não prova isso sozinho. Dos 1.618 associados que passaram por reajuste de mensalidade (de 5,5% a 16,5%, com 5,5% sendo o caso mais comum), 99 cancelaram — 6,1%, bem abaixo dos 28,2% dos 1.382 que nunca passaram por reajuste. O detalhe que impede a conclusão fácil: quem passou por reajuste está na casa há 21,4 meses em média, contra 9,6 meses dos outros. Tempo de casa e sobrevivência ao reajuste andam juntos, então o número diz que reajustar é seguro para quem já ficou, não que reajustar segura gente.

Ordenar por valor em reais deixa sempre o mesmo grupo para o fim, e o grupo tem nome: plano Leve.

Este é o viés que mais afeta as recomendações acima, e não é regional — os 222 estão distribuídos por igual entre as cinco regiões, então qualquer cota por região seria decoração. O problema é por plano: dos 222 com cobrança parada, 100 são do Leve, e se a fila fosse por valor em aberto eles ficariam em média na posição 159 de 222, com metade deles caindo depois da posição 171 e apenas 6 entrando entre os 50 primeiros. Só que 48 dos 100 que nunca atrasaram na vida são do Leve, e a inadimplência agregada da família Leve (9,2%) é maior que a da família Master (7,2%) — vale dizer que essa comparação por família esconde variação entre planos, e no recorte mais fino o Master 400 tem a maior taxa de todas, 13,1% em 61 associados. Por isso as duas frentes acima foram reordenadas: a cobrança segue histórico de pagamento em vez de valor, e a carteira de multi-veículo cobre as 348 contas em vez de parar nas 280 maiores. Se sua equipe reordenar por valor “para render mais”, saiba que está escolhendo atender menos quem tem menos — e que os R\$ 108.894 do grupo que nunca atrasou continuam sendo dinheiro.

O arquivo `whales_at_risk.csv` não tem ninguém “em risco” — tem gente já perdida. Ele lista os 72 associados do topo de faturamento sem pagar há mais de 90 dias, que é um recorte pedido pelo roteiro desta análise. Só que nenhum dos 72 está com situação ativa: 43 são os inadimplentes de abril e 29 já constam como cancelados. Nesta base a situação cadastral e o comportamento de pagamento andam juntos — não existe um único associado marcado como ativo que tenha parado de pagar em silêncio. Isso é uma boa notícia sobre a qualidade do seu cadastro, e significa que os 43 já estão cobertos pela primeira frente e os 29 exigem decisão sua sobre tentar reconquista, que é outro tipo de trabalho.

Três coisas que olhei e resolvi não transformar em ação. A primeira: vender um item adicional (assistência, vidros, carro reserva, terceiros) para quem ainda não tem todos. E o público não são só os 468 associados sem nenhum item: a base viva tem 468 com zero itens, 1.069 com um, 758 com dois, 199 com três e 17 com os quatro, ou seja, 2.494 associados ainda têm um degrau pela frente. Dentro do mesmo plano cada degrau vale algo parecido: a mediana das diferenças por plano é R\$ 37 no primeiro item (de R\$ 13 no Essencial 90 a R\$ 41 no Essencial 60) e R\$ 34 no segundo. Essas medianas usam só os cinco planos com pelo menos 30 associados de cada lado da comparação — nos três menores (Master 260, Master 400 e Plus 180, com 7 a 23 associados sem nenhum item) a diferença vai de -R\$ 4 a +R\$ 264, que é ruído de amostra pequena e não preço. A uma conversão de 15% a 20%, trabalhar só os 468 sem nenhum item traz R\$ 2.623 a R\$ 3.497 por mês; trabalhar os 2.494 traz, a R\$ 35 por degrau, cerca de R\$ 13,1 mil a R\$ 17,5 mil por mês, R\$ 157 mil a R\$ 210 mil no ano (confiança média: o preço sai do dado, a conversão é estimativa

minha, e a diferença entre quem tem e quem não tem um item é o preço da tabela, não prova de que quem for abordado compra). Mesmo no cenário maior é sete vezes menor que o problema de abril e não deve competir por atenção agora. A segunda: os 166 associados dos planos Master carregam 26,0% de toda a exposição da associação e pagam 20,4% da mensalidade. Isso pode ser correto — em rateio, veículo caro costuma pagar percentual menor mesmo — mas quem calcula o rateio de vocês deveria conferir se essa proporção é a desenhada ou apenas a que aconteceu (confiança baixa, é uma pergunta a fazer e não um erro identificado). A terceira: reconquistar quem já saiu. São 183 associados que cancelaram nos seis meses anteriores à data de corte, R\$ 63.750 por mês de mensalidade que já foi da associação, com 10,5 meses de casa em média; a 10% de reconquista seriam R\$ 6,4 mil por mês (confiança baixa, não existe histórico interno de reconquista no dado enviado). Ficou de fora porque é trabalho de outra natureza — exige oferta e uma resposta ao motivo da saída, que o dado não registra — e porque disputaria a mesma equipe das três frentes. Vale retomar quando a cobrança de abril estiver resolvida.

Um alerta que vale montar agora: qualquer mês em que mais de 50 associados fiquem com a mensalidade em aberto ao mesmo tempo deve disparar checagem da remessa de cobrança no mesmo dia. Abril passou três meses sem ninguém puxar o freio, e é isso que transformou uma falha de um mês em R\$ 288.271.

O próximo passo

Segunda-feira de manhã, duas coisas em paralelo: alguém do financeiro abre a remessa de cobrança de abril de 2026 e compara com a de março, e alguém do cadastro cruza os CPFs de `cobranca_parada_abril.csv` com os telefones do sistema. Na terça a equipe começa a ligar. Na sexta você olha um número só: quantos dos 222 voltaram a pagar.

Guarde a segunda pergunta para a semana seguinte, mas não a perca de vista: **o que mudou entre outubro e maio para as adesões caírem de 160 para 34**. A cobrança de abril é o incêndio, e apagar incêndio é urgente. A queda de vendas é a fundação, e é ela que decide se esta associação volta a crescer.

Anexo

Arquivos gerados

Arquivo	Conteúdo	Ordenação e o que ela deixa para o fim
<code>cobranca_parada_abril.csv</code>	222 associados com a cobrança parada, com valor aberto, número de parcelas, data da primeira parcela vencida e a coluna <code>grupo_prioridade</code>	Agrupado por histórico de pagamento (nunca atrasou → já atrasava → nunca pagou nenhuma) e, dentro de cada grupo, em ordem alfabética. Escolhido de propósito: ordenar por valor jogaria os 100 associados do plano Leve para o fim da fila
<code>contas_multiveiculo.csv</code>	348 associados da base viva com dois ou mais veículos	Ordenado por mensalidade vigente, do maior para o menor — trabalhe o arquivo inteiro, porque parar em 280 corta 66 contas do plano Leve e 2 do Essencial 60
<code>whales_por_mensalidade.csv</code>	126 maiores mensalidades da base viva (5% do topo), com valor anualizado	Ordenado por mensalidade vigente, do maior para o menor. É quase todo Master e Plus (110 dos 126), mas entram 2 associados de planos de entrada que têm vários veículos
<code>veiculos_acima_do_teto.csv</code>	18 associados cujo valor do veículo passa do número que dá nome ao plano, todos no Master 400, com a diferença calculada	Ordenado pelo excesso sobre o teto, do maior para o menor
<code>whales_top_5pct.csv</code>	150 associados que mais pagaram na história	Ordenado por faturamento acumulado — favorece quem tem mais tempo de casa
<code>whales_top_1pct.csv</code>	30 associados que mais pagaram na história	Ordenado por faturamento acumulado — mesmo viés de tempo de casa
<code>whales_at_risk.csv</code>	72 associados do topo de faturamento sem pagar há mais de 90 dias; nenhum está ativo (43 inadimplentes, 29 cancelados)	Ordenado por mensalidade vigente, do maior para o menor

Todos os arquivos trazem as mesmas colunas de identificação: `id`, `display_name`, `cpf`, `mensalidade_atual`, `mensalidade_adesao`, `monetary_total`, `frequency`, `last_seen`, `dias_sem_pagar`, `tenure_days`, `status`, `plano`, `veiculos`, `valor_fipe`, `extras`, `regiao`, `canal_aquisicao`. A coluna `mensalidade_atual` traz o valor da cobrança mais recente e `mensalidade_adesao` o valor original do cadastro — a diferença entre as duas é o reajuste já aplicado.

As listas se cruzam: 40 associados aparecem tanto na cobrança de abril quanto nas contas de mais de um veículo, 16 na cobrança de abril e nas maiores mensalidades, e 80 nas maiores mensalidades e nas contas de mais de um veículo — daí os 569 nomes únicos e os R\$ 426.240 por mês já citados no corpo, em vez da soma bruta de 696 nomes e R\$ 619.811.

Sobre nomes: o cadastro tem 3.000 identificadores e 3.000 CPFs distintos, mas 2.948 nomes distintos — 52 nomes aparecem mais de uma vez. Como cada um tem CPF próprio, foram tratados como pessoas diferentes, sem nenhuma fusão de cadastro. Se sua equipe souber que algum desses casos é a mesma pessoa com dois cadastros, a mensalidade real dessa conta é maior do que aparece aqui.

O que foi lido do dado

Item	Leitura
<code>associados.csv</code>	Cadastro, 3.000 linhas, uma por associado, sem repetição de identificador
<code>pagamentos.csv</code>	Mensalidades, 43.841 linhas, de maio de 2023 a junho de 2026
Identificador do associado	<code>associado_id</code> , presente e casando 100% entre os dois arquivos
Nome para exibição	<code>nome</code>
Valor	<code>valor</code> em pagamentos, no formato brasileiro com vírgula. A coluna <code>mensalidade</code> do cadastro é o valor de adesão, não o vigente — confirmado batendo o primeiro pagamento de cada associado
Datas	<code>data_pagamento</code> para atividade, <code>data_adesao</code> para tempo de casa
Contato	Ausente nos dois arquivos — usado <code>cpf</code> como chave de cruzamento
Faturamento contado	Apenas linhas com situação “pago”; as 661 linhas “em aberto” entram como valor a receber, nunca como receita

Curva de faturamento acumulado

Faixa	Associados	Faturamento acumulado	% do total	Média por associado	Sem pagar há mais de 90 dias
1% do topo	30	R\$ 1.618.439	9,1%	R\$ 53.948	6
5% do topo	150	R\$ 4.595.961	25,9%	R\$ 30.640	19
20% do topo	600	R\$ 9.953.779	56,0%	R\$ 16.590	72
Base inteira	3.000	R\$ 17.763.071	100%	R\$ 5.921	649

Metade do faturamento vem dos primeiros 483 associados (16,1% da base); 70% vem dos primeiros 954 (31,8%); 80% vem dos primeiros 1.307 (43,6%).

Mensalidade vigente da base viva, por faixa

Vigente quer dizer o valor da cobrança mais recente de cada um dos 2.511 associados vivos, incluindo os 222 que não estão pagando. O que de fato entrou em junho de 2026 foi R\$ 959.051, e o que vem de quem está em dia é R\$ 958.884.

Faixa	Associados	Mensalidade vigente	% do total
1% de maior mensalidade	26	R\$ 74.212	7,0%
5% de maior mensalidade	126	R\$ 220.158	20,8%
20% de maior mensalidade	503	R\$ 512.991	48,6%
Base viva inteira	2.511	R\$ 1.056.123	100%

Situação da base

Situação	Associados	Já pagaram	Mensalidade vigente	Em aberto
Em dia	2.289	R\$ 14.947.769	R\$ 958.884	—
Inadimplente	222	R\$ 1.280.419	R\$ 97.239	R\$ 288.271
Cancelado	489	R\$ 1.534.883	R\$ 193.720 (perdida)	—

Os 222 com a cobrança parada, por grupo de prioridade

Grupo	Associados	Em aberto	Mensalidade por mês
Nunca atrasou antes	100	R\$ 108.894	R\$ 36.445
Já tinha histórico de atraso	116	R\$ 174.430	R\$ 58.419
Nunca pagou nenhuma mensalidade	6	R\$ 4.946	R\$ 2.376
Total	222	R\$ 288.271	R\$ 97.239

Teto nominal do plano e maior veículo protegido

Plano	Associados	Teto sugerido pelo nome	Maior veículo protegido	Acima do teto
Leve 25	721	R\$ 25.000	R\$ 24.982	0
Leve 40	579	R\$ 40.000	R\$ 39.969	0
Essencial 60	533	R\$ 60.000	R\$ 59.944	0
Essencial 90	483	R\$ 90.000	R\$ 89.920	0
Plus 130	305	R\$ 130.000	R\$ 129.978	0
Plus 180	174	R\$ 180.000	R\$ 179.824	0
Master 260	130	R\$ 260.000	R\$ 259.889	0
Master 400	75	R\$ 400.000	R\$ 680.000	18

Adesões e mensalidade nova por mês

A queda começou em novembro de 2025 e é contínua. A série vai de janeiro de 2025 de propósito: é a janela que a tabela de diagnóstico da frente 3 pede, e mostra que até outubro de 2025 as adesões só oscilavam entre 118 e 160 por mês. Junho de 2026 é mês fechado: a última adesão do arquivo é de 24 de junho e o corte é 18 de julho.

Mês	Associados que entraram	Mensalidade nova trazida
jan/2025	120	R\$ 48.049
fev/2025	135	R\$ 52.971
mar/2025	125	R\$ 54.974
abr/2025	124	R\$ 56.429
mai/2025	118	R\$ 44.332
jun/2025	136	R\$ 53.747
jul/2025	142	R\$ 60.759
ago/2025	123	R\$ 47.123
set/2025	130	R\$ 48.726
out/2025	160	R\$ 66.857
nov/2025	153	R\$ 53.211
dez/2025	133	R\$ 57.501
jan/2026	112	R\$ 46.759
fev/2026	93	R\$ 35.476
mar/2026	66	R\$ 26.067
abr/2026	40	R\$ 12.497
mai/2026	34	R\$ 15.222
jun/2026	7	R\$ 2.422

No primeiro semestre de 2025 entraram 758 associados trazendo R\$ 310.502 de mensalidade nova; no primeiro semestre de 2026 entraram 352 trazendo R\$ 138.444.