

Como os KPIs passam de aliados indispensáveis a coveiros do seu negócio

Frédéric Le Pennec · 6 de dezembro de 2024



Os KPI são úteis para pilotar a atividade, mas se tornam contraproducentes quando se transformam em objetivos rígidos. Mal interpretados, eles levam as equipes a priorizar a quantidade em detrimento da qualidade e do desempenho real.

Em muitos setores de atividade, os KPIs são onipresentes. Eles oferecem uma visão clara dos esforços a serem empreendidos, ajudam a pilotar a atividade e servem como um barômetro para avaliar o desempenho. Mas às vezes eles se tornam um obstáculo, até mesmo um perigo, quando são mal compreendidos ou mal utilizados. Um exemplo concreto permitirá ilustrar este ponto.

Imaginemos uma empresa que analisa seu ano passado. Para concluir 100 negócios, ela produziu 300 propostas comerciais, detectou 500 oportunidades e organizou 2.000 reuniões de prospecção. Com esses dados em mãos, ela calcula que um business manager deve, em média, realizar 10 reuniões de prospecção por semana para manter esse nível de desempenho. Este KPI parece perfeitamente lógico e alcançável, uma vez que é calculado a partir de uma realidade.

No entanto, surge um problema assim que o contexto muda. Suponha que o ambiente econômico se torne mais complexo, que os prospectos estejam menos disponíveis ou que a concorrência se intensifique. Os business managers, sob pressão para cumprir o número de 10 prospecções semanais, começam a "trapacear" com o sistema. Eles organizam reuniões que sabem ser pouco ou nada relevantes, simplesmente para atingir o objetivo definido. Resultado: dessas 10 prospecções, 2 ou 3 são inúteis. Este comportamento, embora racional em um quadro onde apenas a métrica importa, dilui

a qualidade global dos esforços.

A verdadeira questão: um viés na origem?

Ao aprofundar a análise, surge uma pergunta: o primeiro estudo que levou a definir o KPI de 10 prospecções por semana já incluía reuniões identificadas como inúteis desde a sua elaboração? Muito provavelmente, não. Em um sistema desprovido de KPIs rigorosos, uma ação inútil continua sendo, por definição, uma perda de tempo, e geralmente não é realizada. Mas assim que um sistema baseado em KPIs entra em jogo, uma ação inútil pode paradoxalmente adquirir uma "utilidade": ela serve para preencher uma lacuna, mesmo que não atenda ao seu objetivo original.

Esse mecanismo cria um círculo vicioso. Antes da introdução dos KPIs, os business managers se concentram naturalmente em prospecções com uma probabilidade razoável de sucesso, mesmo que algumas se revelem, posteriormente, infrutíferas. Com os KPIs, uma nova dinâmica aparece: ações voluntariamente "artificiais" são inseridas no processo desde o início, apenas para atingir os números. Essas ações, embora conformes ao indicador, não agregam valor. Este desvio distorce não apenas os cálculos iniciais que permitiram definir o KPI, mas também o desempenho global da empresa.

As consequências? Uma queda mecânica nas taxas de conversão. Diante disso, a solução preferida pela gestão é muitas vezes aumentar os objetivos: um KPI de 10 prospecções por semana torna-se 12, ou até 15. Mas essa escalada só agrava o problema, aumentando o recurso a ações inúteis e afastando ainda mais as equipes de seu verdadeiro propósito.

Um fenômeno universal

Este problema não se limita à prospecção comercial. Observam-se os mesmos desvios em outras áreas, como o recrutamento. Tomemos como exemplo um recrutador avaliado pelo número de candidatos entrevistados a cada semana. Para cumprir seu KPI, ele pode ser tentado a multiplicar entrevistas com perfis que sabe serem pouco adequados, em detrimento de pesquisas direcionadas. O tempo perdido ao marcar a caixa "número de entrevistas realizadas" poderia ter sido dedicado a ações realmente produtivas.

É o mesmo mecanismo que leva alguns profissionais a priorizar a quantidade sobre a qualidade. Um fenômeno insidioso, pois muitas vezes passa despercebido... até que os resultados finais comecem a erodir.

A solução: voltar ao essencial

Então, como evitar essas armadilhas? A chave reside em um profundo entendimento dos KPIs. Eles não são objetivos a serem alcançados a todo custo, mas indicadores a serem interpretados. Um bom gestor deve dedicar tempo a contextualizar os números e ajustar as expectativas de acordo com as realidades do terreno. Se a economia se endurece ou se a dinâmica de um setor muda, os KPIs devem seguir essa evolução.

É também indispensável diferenciar o objetivo final (gerar negócios, recrutar os melhores perfis) dos meios (número de prospecções ou entrevistas). Recentrando a atenção nos resultados em vez das métricas, as equipes recuperam sua liberdade de ação e podem se concentrar no que realmente funciona.

Os KPIs são ferramentas poderosas, mas seu mau uso, tanto por gestores quanto pelos geridos, pode prejudicar o desempenho de uma organização. Não se trata de abandoná-los, mas de usá-los com discernimento. Eles devem guiar, não constranger.