GERENCIAMENTO DOS BUSINESS MANAGERS

O grande engano das probabilidades comerciais

Frédéric Le Pennec · 30 de setembro de 2025



Atribuir uma porcentagem a cada oportunidade comercial dá uma ilusão de precisão mais do que uma previsão real. É melhor conduzir com etapas, critérios objetivos e cenários.

Em muitas empresas de consultoria e TI, as projeções comerciais dependem de uma mecânica que se tornou quase automática: atribuir a cada oportunidade uma porcentagem de chances de sucesso. 20% se a probabilidade de ganhar o negócio é baixa, 50% se não se sabe nada, 80% se há boas esperanças. Depois, basta multiplicar o valor do negócio por essa porcentagem para obter um "valor ponderado", que é somado a todas as outras oportunidades. Magia: obtém-se uma previsão de faturamento, que é apresentada em comitê de direção com um ar sério.

Exceto que esse método não é apenas falso, mas também enganoso. Ele dá a ilusão de controle que não existe e mantém uma gestão desconectada da realidade.

A lógica binária de um negócio

Um negócio é, por natureza, binário: ele é ou ganho ou perdido. Não existe meio contrato. Não é porque se estima em 70% as chances de ganhar uma licitação que se receberá 70% da faturação prevista. É tudo ou nada.

O método das porcentagens ignora essa realidade básica. Ele transforma uma dada qualitativa (a probabilidade subjetiva atribuída a um dossiê) em dado quantitativo, e então soma números que não têm fundamentação real.

Resultado: as previsões comerciais são construídas sobre bases voláteis, onde a precisão é uma pura ilusão.

Por que alguns continuam usando essa abordagem

Então, por que se persiste nesse erro? Por uma razão simples: as porcentagens trazem conforto.

Atribuir um número a um negócio, mesmo que arbitrário, dá a impressão de dominar a situação. O diretor comercial ou o Business Manager pode mostrar gráficos e totais. Os dirigentes, por sua vez, têm a sensação de ter uma visão numérica do futuro.

É um viés cognitivo clássico: **a ilusão de controle**. Humanos detestam incerteza. Diante de um futuro por definição imprevisível, preferimos nos apegar a números aproximados do que aceitar navegar no nevoeiro.

Em outras palavras: as porcentagens de probabilidade não são usadas porque são corretas, mas porque dão uma **impressão de rigor e gestão**.

A falsa precisão das probabilidades comerciais

Vamos tomar um exemplo concreto.

Um Business Manager tem em seu pipeline três oportunidades:

- Uma licitação de 500k€, estimada em 50% de chances.
- Uma missão de consultoria de 200k€, estimada em 70%.
- Um projeto de 100k€, estimado em 30%.

Com o método das porcentagens, ele apresenta uma previsão de: (500k x 0,5) + (200k x 0,7) + (100k x 0,3) = 250k + 140k + 30k = 420k€.

A direção pensa então que 420k€ deveriam ser obtidos. Mas a realidade é que ele arrecadará 800, 700, 600, 300, 200, 100 ou nada... mas nunca 420k€. Esse número não existe na vida real.

A soma de probabilidades falsas não pode gerar um resultado verdadeiro.

O risco de decisões baseadas nesses números

Essa ilusão de precisão não é apenas um erro teórico, tem consequências práticas graves:

- **Decisões de investimento enviesadas**: se se pensa que um faturamento "certo" de 420k€ está chegando, pode-se decidir contratar, alugar escritórios maiores, ou lançar um projeto interno. Se, na realidade, os negócios falham, a empresa enfrenta dificuldades.
- **Pressão desnecessária sobre as equipes**: quando as previsões estão erradas, a gestão tende a acusar os comerciais de terem avaliado mal suas oportunidades, em vez de reconhecer que o método é falho.
- **Mau alocação de recursos**: se todos os negócios são somados de acordo com porcentagens, perde-se a clara visão do que é realmente estratégico, urgente ou prioritário.

Em resumo, basear decisões estratégicas em dados ilusórios é preparar desilusões.

Os vieses cognitivos em emboscada

Por trás dessa prática escondem-se vários vieses cognitivos:

- **Ilusão de controle**: acreditar que atribuir um número equivale a controlar a realidade.
- **Viés de precisão**: dar mais valor a um dado porque ele é quantificado, mesmo que seja falso.
- **Viés de confirmação**: os gestores retêm os casos onde as porcentagens se aproximam da realidade, e esquecem todos os casos onde isso não funcionou.
- **Viés de ancoragem**: uma vez que uma porcentagem é atribuída, ela permanece nas mentes e influencia todas as discussões, mesmo que as condições mudem.

Esses vieses mantêm um sistema frágil mas reconfortante, onde todos podem se esconder atrás de números para evitar enfrentar a incerteza.

As alternativas possíveis

Recusar as porcentagens não significa navegar às cegas. Existem métodos mais pertinentes para gerenciar um pipeline comercial:

- **Categorizar os negócios**: em vez de colocar uma porcentagem, é possível classificá-los em etapas claras: descoberta, qualificação, proposta, negociação, fechamento. Cada etapa tem um significado preciso e permite identificar o nível de progresso.
- **Analisar a qualidade das oportunidades**: em vez de um número arbitrário, estabelecer critérios objetivos: temos acesso ao decisor? Temos conhecimento do orçamento? Nossa solução realmente atende à necessidade?
- **Criar cenários de projeção**: em vez de dar um número único, construir cenários: pessimista, realista, otimista. Isso força a pensar nas hipóteses subjacentes e a não se iludir.
- **Acompanhar as taxas de conversão reais**: em vez de inventar uma porcentagem para cada negócio, olhar o histórico. Se, em média, 20% das oportunidades são fechadas, então sabe-se que para 10 propostas feitas, cerca de 2 serão ganhas. Isso é muito mais confiável do que ponderar cada negócio individualmente.

Exemplo em uma TI

Imaginemos uma TI que precisa prever suas contratações de consultores. Ela aplica o método das porcentagens e conclui que assinará 1,2 M€ em projetos nos próximos três meses. Ela contrata então seis consultores para antecipar a carga.

Mas, no final, de todas as oportunidades no pipeline, apenas uma é assinada, por 200k€. Resultado: seis consultores sem tarefas, custos fixos que explodem e uma direção financeira em crise.

Ao contrário, se essa TI tivesse raciocinado em cenários ("se dois negócios forem fechados, contratamos dois consultores; se cinco forem fechados, ajustamos"), teria evitado o excesso de confiança.

A coragem de aceitar a incerteza

O verdadeiro problema não é o método em si. É nossa incapacidade coletiva de aceitar que o futuro é incerto.

A projeção por porcentagens é uma forma de maquiar a angústia do "não sabemos". No entanto, no comércio, a incerteza é inerente. Não se pode eliminá-la, apenas gerenciá-la.

Ter a coragem de dizer: "Temos dez oportunidades sérias, mas ainda não sabemos quais serão assinadas" é muito mais honesto. Isso obriga a trabalhar na qualidade das ações comerciais em vez de se apoiar em ilusões estatísticas.

Conclusão: rigor não é sobre porcentagens, é sobre clareza

Fazer previsões com porcentagens de ganho de negócios é um erro lógico, uma fonte de ilusão e uma armadilha gerencial.

Rigor não é alinhar decimais em um arquivo Excel. É reconhecer a natureza binária de um negócio, trabalhar com cenários, analisar objetivamente cada oportunidade e construir decisões prudentes e ajustáveis.

A soma de probabilidades falsas nunca dará um número verdadeiro. É melhor aceitar essa realidade do que se esconder atrás de uma ilusão de controle.

E se amanhã você ouvir alguém dizer: "Este negócio está em 70%", simplesmente lembre-o: **um negócio é 0% ou 100%. Nada entre os dois**.