

Quando os KPIs dão a impressão de que tudo está sob controle

Frédéric Le Pennec · 28 de janeiro de 2026



KPIs no verde podem mascarar uma mecânica comercial que está se degradando. Para gerenciar de verdade, é preciso ligar os volumes à qualidade, à transformação e ao tempo.

Indicadores no verde podem tranquilizar uma diretoria, ao mesmo tempo em que mascaram um desempenho comercial que está se deteriorando. Medir a atividade não é suficiente: é preciso saber o que ela produz.

Em muitas ESN e empresas de consultoria, a leitura de um dashboard comercial leva apenas alguns segundos. As ações de prospecção estão progredindo. O número de oportunidades identificadas está aumentando. As propostas enviadas aos clientes são mais numerosas. Os indicadores estão no verde.

A conclusão segue quase automaticamente: a equipe está trabalhando, o pipeline está se enchendo e a atividade está sob controle.

No papel, o raciocínio faz sentido. Um desempenho comercial não nasce da inação. Para assinar mais negócios, é preciso criar contatos, provocar trocas, detectar necessidades e apresentar soluções.

Mas entre cada etapa, algo pode se perder. Muitas coisas, até.

Um aumento na atividade não garante que essa atividade crie mais valor. Ela pode muito bem significar que a equipe está se esforçando mais para obter os mesmos resultados — ou às vezes menos.

Quando todos os indicadores de atividade avançam, mas os negócios não acompanham, o problema não é mais o volume. Ele está na transformação.

Um dashboard pode estar verde e a mecânica comercial já enferrujada

Imaginemos uma equipe de cinco Business Managers. Em três meses, ela aumenta suas ações de prospecção em 30%. O número de oportunidades registradas no CRM cresce 20%. As propostas comerciais enviadas passam de quarenta para cinquenta e cinco.

Apresentados em um comitê de direção, esses números são tranquilizadores. Eles testemunham uma mobilização visível e um pipeline que parece melhor alimentado.

No entanto, o número de negócios assinados permanece o mesmo. A margem média recua ligeiramente. Várias propostas estão sem resposta há semanas e parte das oportunidades nunca foi realmente qualificada com o cliente.

A equipe não está inativa. Ela está até mais ativa do que antes. Mas seu rendimento comercial está diminuindo. Agora é necessário mais contatos, mais oportunidades declaradas e mais propostas para produzir o mesmo número de assinaturas.

O dashboard descreve fielmente o aumento do esforço. Ele não mostra espontaneamente a perda de eficiência que ocorre entre as etapas.

A atividade é visível. O valor é muito menos

Os indicadores de atividade têm uma força: são fáceis de contar. Uma ligação foi feita ou não. Uma reunião aconteceu ou não. Uma proposta foi enviada ou não. O resultado entra corretamente em uma célula e se compara facilmente à semana anterior.

O valor comercial é mais difícil de captar. Uma conversa permitiu entender melhor a conta? O interlocutor encontrado pode realmente influenciar uma decisão? A necessidade está confirmada ou apenas mencionada? A proposta responde a um problema reconhecido como prioritário? O cliente aceitou uma próxima etapa precisa?

Essas questões resistem mais aos dashboards. Elas obrigam a olhar o conteúdo da atividade, e não apenas sua existência.

Duas reuniões de prospecção podem ter o mesmo nome no CRM. A primeira termina com uma troca cordial e a promessa vaga de manter contato. A segunda permite identificar um programa, seu calendário, as dificuldades encontradas, as pessoas envolvidas e uma nova reunião com o responsável operacional. O contador soma uma unidade em ambos os casos. Comercialmente, essas reuniões quase não têm nada em comum.

A cada passagem, parte do esforço pode desaparecer

Uma atividade comercial se parece menos com uma soma de tarefas do que com uma cadeia de transformações. Os contatos devem produzir conversas. As conversas devem abrir reuniões úteis. As reuniões devem fazer emergir oportunidades qualificadas. As oportunidades devem conduzir a

soluções pertinentes. As soluções devem se tornar decisões do cliente.

Acompanhar cada volume separadamente pode dar a impressão de que a cadeia funciona. No entanto, basta que uma única passagem se deteriore para que toda a atividade perca valor.

Se os contatos aumentam sem produzir mais respostas, a segmentação ou a abordagem merece ser examinada. Se as reuniões progridem sem criar mais oportunidades sérias, a descoberta talvez ainda seja superficial. Se as propostas se multiplicam sem decisões, a equipe provavelmente propõe muito cedo, a interlocutores insuficientemente engajados ou sobre necessidades mal qualificadas.

Por exemplo, enviar uma proposta após um prospecto ter simplesmente pedido informações permite declarar uma ação concreta. Mas se o contexto, os critérios de decisão, os concorrentes, o orçamento ou o processo de compra permanecem desconhecidos, o documento tem poucas chances de se tornar um negócio. Ele infla o indicador de propostas enviadas. Ele não alimenta necessariamente o desempenho.

Um volume só faz sentido em relação ao que ele transforma — e ao que o transforma depois.

Quando a atividade se torna o objetivo, as equipes aprendem a produzir atividade

O problema não é a existência dos KPI. Uma organização que não mede nada acaba confundindo percepções, intenções e resultados. Os indicadores trazem referências indispensáveis.

O problema aparece quando a atividade deixa de ser um meio e se torna um resultado em si. Dez reuniões, cinco oportunidades e três propostas são então consideradas um desempenho completo, mesmo que nenhuma dessas etapas realmente se aproxime de uma decisão do cliente.

As equipes rapidamente entendem o que desencadeia o reconhecimento ou a pressão. Se o gerente comenta longamente sobre os volumes, mas raramente questiona sua qualidade, os Business Managers adaptam seu comportamento. Eles multiplicam as ações fáceis de declarar, criam oportunidades muito cedo e enviam propostas para demonstrar que o assunto está avançando.

No curto prazo, o dashboard melhora. A médio prazo, o pipeline se enche de dossiês frágeis. As previsões se tornam menos confiáveis, os follow-ups se acumulam e a taxa de conversão cai. Então a diretoria descobre, muitas vezes com várias semanas de atraso, que a dinâmica anunciada não existia realmente.

A boa pergunta não é apenas: quanto?

Gerir a atividade supõe manter os indicadores de volume, mas vinculá-los sistematicamente a três outras dimensões: qualidade, transformação e tempo.

A qualidade permite saber se a ação foca no alvo certo e produz informações utilizáveis. A transformação mede o que cada etapa realmente gera: quantos contatos se tornam trocas, quantas reuniões abrem uma oportunidade qualificada, quantas propostas levam a uma decisão. O tempo finalmente revela os dossiês que estagnam e os indicadores que permanecem artificialmente positivos porque nada é realmente encerrado.

Tomemos cinquenta e cinco propostas enviadas. O volume parece satisfatório. Mas quantas foram precedidas de uma qualificação completa? Quantas incluem uma próxima etapa aceita pelo cliente? Quantas ainda estão ativas após trinta dias? Quantas foram ganhas, perdidas ou abandonadas — e por quais razões?

Essa leitura não substitui o volume. Ela dá um sentido a ele. Ela permite distinguir uma equipe que acelera de uma equipe que pedala mais rápido sem avançar mais.

Os KPI devem revelar problemas, não cobri-los

Um dashboard útil não serve para demonstrar que tudo está bem. Ele serve para mostrar cedo o que merece uma decisão.

Se as ações de prospecção aumentam, mas as conversas não aumentam, o gerente pode trabalhar na segmentação e nas abordagens. Se as oportunidades aumentam, mas poucas alcançam uma qualificação suficiente, ele pode revisar os critérios de entrada no pipeline. Se as propostas se acumulam sem resposta, ele pode impor que nenhum documento saia sem que o processo de decisão seja compreendido e sem uma próxima etapa acordada.

Em cada caso, o KPI não fornece a solução. Ele indica onde olhar. A decisão nasce depois da observação das práticas, das trocas com os Business Managers e da análise de alguns casos concretos.

Por exemplo, em vez de pedir à equipe para enviar dez propostas adicionais, o gerente pode revisar as dez últimas propostas perdidas ou sem resposta. Ele busca com a equipe o momento em que a relação comercial se fragilizou: interlocutor errado, problema mal entendido, ausência de urgência, solução padrão, preço apresentado muito cedo ou próxima etapa nunca assegurada. A análise então produz um alavanca de ação muito mais precisa do que uma nova meta de volume.

O controle tranquiliza porque mostra números. A gestão perturba às vezes mais, porque obriga a olhar o que esses números não produzem.

Tudo parece sob controle... até o resultado

Os indicadores de atividade raramente alertam no momento exato em que o desempenho começa a se degradar. Por um tempo, as equipes continuam a ligar, a se encontrar, a abrir oportunidades e a enviar propostas. Os volumes permanecem altos. A máquina parece estar funcionando.

A discrepância aparece mais tarde, quando as assinaturas não chegam, quando o faturamento previsto se desfaz ou quando a margem esperada não se materializa. Nesse momento, várias semanas de esforços já foram consumidas.

O papel do gerente não é, portanto, esperar que o resultado final contradiga o dashboard. É identificar, entre as etapas, os primeiros sinais de uma atividade que transforma menos bem.

Na próxima revisão comercial, não te limites a perguntar se os indicadores estão no verde. Escolhe uma etapa da cadeia e faz uma pergunta mais exigente: o que a atividade produzida esta semana realmente fez avançar?

Uma equipe pode fazer mais sem avançar mais. Enquanto o dashboard não permitir ver essa diferença, ele não dá o controle. Ele dá apenas a impressão dele.