

Quando os mesmos números não contam a mesma história

Frédéric Le Pennec · 14 de janeiro de 2026



Um KPI nunca é suficiente para explicar uma situação: ele sinaliza um desvio, mas não revela suas causas nem a qualidade. Este artigo mostra como transformar um indicador em diagnóstico útil para melhor gerenciar os Business Managers.

Um KPI nunca diz, por si só, o que deve ser feito. Ele sinaliza uma discrepância. O trabalho do gerente começa precisamente no momento em que o painel de controle para.

Em ESN e nas empresas de consultoria ou engenharia, alguns números têm um status especial. Eles parecem objetivos, claros, incontestáveis. Eles chegam no final da semana, são comparados a uma meta e muitas vezes acabam produzindo uma conclusão automática: a meta foi atingida ou não foi.

Vamos pegar um dos indicadores mais clássicos do gerenciamento comercial: o número de reuniões de prospecção realizadas por semana. A meta é fixada em dez. O Business Manager realizou nove.

À primeira vista, o assunto parece resolvido. Nove não é dez. Falta uma reunião. Portanto, seria necessário ligar mais, acelerar o contato ou preencher um pouco mais a agenda na semana seguinte.

Essa leitura tem uma vantagem: ela é rápida. Também dispensa a necessidade de refletir.

O número mede um resultado. Ele não explica as causas, nem a qualidade, nem as consequências.

O KPI pode ser um veredicto... ou o início de uma investigação

Frente a um resultado inferior à meta, alguns gerentes buscam imediatamente corrigir o número. O raciocínio deles se resume a uma linha: se o volume cai, é necessário aumentar o volume. O KPI se torna então um veredicto, em seguida uma instrução.

Outros começam fazendo perguntas. Por que nove reuniões esta semana? O que mudou em relação às semanas anteriores? Quais contas foram alvos? Quantos contatos realmente resultaram em uma conversa útil? O que aconteceu durante essas nove reuniões?

Nos dois casos, os dados são idênticos. Mas a postura gerencial não é. No primeiro, o número serve para julgar. No segundo, serve para entender.

Imaginemos Thomas, um Business Manager júnior. Ele realizou nove reuniões porque passou boa parte da semana retomando contatos pouco qualificados, preparando-se excessivamente para cada abordagem e aceitando diversas solicitações internas sem priorizar suas tarefas. Seu nove revela potencialmente um problema de organização, de foco ou de método.

Agora tomemos Leïla, uma Business Manager experiente. Ela também realizou nove reuniões. Mas ela abandonou intencionalmente uma campanha muito ampla, dedicou mais tempo a três contas bem escolhidas e conseguiu, ao final de suas interações, duas reuniões de qualificação e acesso a um novo decisor. Seu nove não tem o mesmo significado. Simplesmente pedir para ela "fazer mais" poderia até prejudicar seu desempenho.

Uma diminuição de volume nem sempre significa uma queda de desempenho

O número de reuniões pode diminuir porque o Business Manager gerencia mal seu tempo, atinge as pessoas erradas ou usa um discurso que não oferece razão para encontrá-lo. Nesse caso, a queda é realmente um sinal de alerta. Ela demanda uma ação: replanejar a semana, apertar as prioridades, melhorar o discurso ou apoiar mais a prospecção.

Mas o mesmo movimento pode indicar progresso. O Business Manager qualifica melhor seus contatos antes de solicitar um encontro. Ele recusa interações de pura cortesia que enchem o calendário sem abrir qualquer perspectiva. Suas conversas duram mais porque vão mais fundo na compreensão da conta. Ele obtém menos reuniões, mas cada uma produz mais informações, mais relações ou mais oportunidades.

O perigo está em supor que um volume alto prova a intensidade da atividade e que um volume mais baixo revela necessariamente um relaxamento. Uma agenda cheia pode mascarar muita dispersão. Ao contrário, uma semana aparentemente menos preenchida pode preparar negócios mais sólidos.

Por exemplo, quinze reuniões de vinte minutos com interlocutores periféricos podem encher o painel de controle sem avançar uma única conta. Seis interações bem preparadas com gerentes de programa, complementadas por um trabalho de mapeamento e várias conexões, podem ter um valor comercial muito superior.

À força de querer corrigir o indicador, acaba-se prejudicando-o

Quando um gerente se prende ao número bruto, a equipe rapidamente aprende o que realmente é esperado: não criar valor comercial, mas produzir o dado que evitará a discussão de segunda-feira de

manhã.

O Business Manager então amplia seu foco, contacta menos relevantes, aceita reuniões sem um objetivo claro ou transforma uma conversa informal em "reunião de prospecção" só para que a caixa seja marcada. O indicador sobe. A qualidade do trabalho, no entanto, desce.

Esse comportamento não é necessariamente uma tentativa de enganar. Muitas vezes é uma adaptação perfeitamente racional ao sistema de gerenciamento. Se toda a atenção está no número, todos acabam otimizando o número.

Então se confunde pilotagem com controle. O controle verifica se uma instrução foi executada. A pilotagem busca entender se as ações realizadas realmente aproximam do resultado esperado. Ambos são necessários, mas eles não respondem à mesma pergunta.

Um bom KPI não substitui a conversa gerencial. Ele oferece um ponto de partida.

Não elimine os objetivos. Mude a forma de lê-los

A conclusão não é que se deva renunciar aos objetivos de atividade. Uma equipe comercial sem referências frequentemente acaba guiando-se pela impressão, com semanas "muito carregadas" cujo impacto no desenvolvimento do portfólio ninguém consegue realmente medir.

O objetivo de dez reuniões continua útil. Ele traduz um nível de atividade considerado necessário para alimentar o pipeline. Permite identificar uma tendência, comparar um período a outro e abrir uma discussão antes que os resultados comerciais se degradem.

Mas deve ser lido com outras informações: a pertinência dos interlocutores abordados, o avanço nas contas, os resultados obtidos, o número de oportunidades realmente qualificadas, a qualidade das próximas ações e, claro, a transformação ao longo do tempo.

Se Thomas permanecer em nove durante quatro semanas, sem novas entradas e com poucos desdobramentos, o gerente tem um conjunto coerente de indicadores. Ele pode observar seu método, identificar o ponto de bloqueio e decidir por um acompanhamento específico. Por exemplo, eles podem preparar juntos cinco contatos, ouvir as formulações usadas, e então medir o que muda na semana seguinte.

Se Leïla continuar em nove mas ampliar sua cobertura de contas, obter recomendações internas e transformar mais suas reuniões em oportunidades, seria absurdo impor-lhe mecanicamente uma reunião adicional. A decisão correta pode ser preservar seu método, ajudá-la a formalizá-lo e transmiti-lo ao restante da equipe.

O verdadeiro trabalho do gerente começa após o número

Interpretar um indicador exige, portanto, resistir a duas tentações. A primeira é explicar rapidamente toda discrepância com a falta de esforço. A segunda é, ao contrário, encontrar uma boa razão para cada resultado insuficiente. Entender não é desculpar. Analisar não é desistir da exigência.

O papel do gerente é transformar um sinal em diagnóstico, depois um diagnóstico em decisão. Dependendo da situação, essa decisão pode ser aumentar o volume, revisar o foco, trabalhar o discurso, ajudar a priorizar ou, ao contrário, não modificar nada porque a queda aparente prepara

melhores resultados.

Isso também é o que faz a diferença entre uma revisão de atividade que coloca as equipes sob pressão e uma que as faz progredir. Na primeira, o Business Manager vem defender seus números. Na segunda, ele vem entender sua atividade e escolher com seu gerente a próxima ação útil.

Duas organizações podem seguir exatamente os mesmos indicadores, com os mesmos objetivos e os mesmos painéis de controle. Uma se agita para corrigir as discrepâncias. A outra aprende a partir delas.

A diferença não se vê no painel de controle. Ela é vista na qualidade das decisões que dele resultam.

A pergunta a fazer na próxima revisão

Da próxima vez que um Business Manager mostrar nove reuniões para uma meta de dez, evite começar com: "Como você vai compensar a que falta?"

Comece em vez disso com: "O que essas nove reuniões nos ensinam sobre sua atividade?"

A pergunta é menos confortável. Ela requer mais escuta, perspectiva e competência gerencial. Mas finalmente permite que o KPI cumpra sua verdadeira função: não dizer ao gerente o que pensar, mas mostrar-lhe onde olhar.