Empresas & Negócios

Matéria de capa



INDYPENDENZ_CANVA



PLANEJAMENTO

CRESCER MAIS OU CRESCER MELHOR? A PERGUNTA QUE ANTECEDE AS METAS DE 2027

Da aquisição à expansão de clientes, o artigo propõe uma reflexão sobre como organizações podem substituir crescimento baseado em volume por crescimento sustentado por retenção, adoção de valor e decisões mais inteligentes.

Renata Centurión (*)

Há uma contradição importante nos planos das empresas brasileiras para o próximo ciclo. Segundo o Panorama de Marketing e Vendas 2026, da RD Station, 87% das empresas esperam crescer mais em 2026 do que no ano anterior. Ao mesmo tempo, 75% não conseguiram atingir suas metas de vendas em 2025. Não é um descompasso pontual: desde 2022, mais de sete em cada dez empresas pesquisadas ficam abaixo dos objetivos comerciais estabelecidos.

Se as metas continuam aumentando enquanto os resultados permanecem abaixo do esperado, talvez a discussão não deva começar pela quantidade de leads, vendedores ou investimento que será necessário adicionar à operação. Há uma questão anterior: estamos tentando crescer mais a partir do mesmo modelo que já não entregou o crescimento esperado?

Durante décadas, a gestão comercial foi organizada principalmente em torno da conquista do cliente. Marketing gera demanda, vendas transforma parte dela em contratos e, depois da assinatura, outra área assume a relação. Essa divisão ajudou empresas a especializar funções, mas também criou uma distorção: a venda passou a ser tratada como chegada quando, em negócios recorrentes, ela é apenas o meio da jornada.

A receita continua sendo construída depois do contrato. Ela depende do cliente implementar a solução, utilizá-la, perceber valor, permanecer e, quando existe espaço, expandir a relação comercial. Quando essas etapas são tratadas separadamente da aquisição, a empresa pode até colocar mais clientes na entrada e ainda assim ter dificuldade para transformar crescimento comercial em crescimento sustentável.

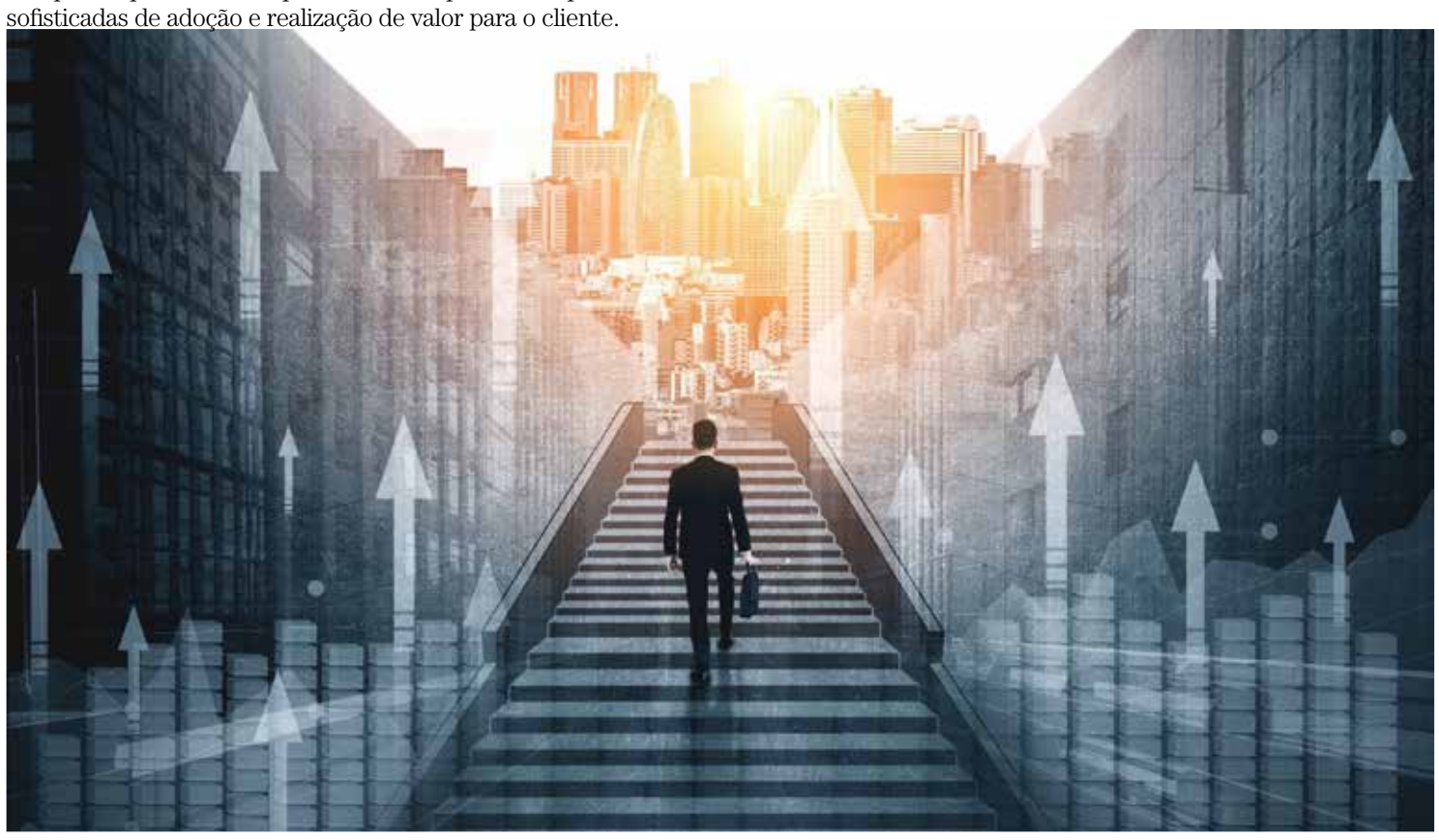
Dados recentes ajudam a dimensionar o peso dessa segunda metade da jornada. Uma análise da McKinsey com mais de 100 empresas B2B de software mostrou que as companhias no quartil superior de valuation apresentavam, em mediana, retenção líquida de receita de 113%.

Na prática, isso significa que a própria base de clientes gerava crescimento de 13% mesmo sem a entrada de um novo cliente. Entre as empresas do quartil inferior, o indicador era de 98%. A consultoria também encontrou taxas de retenção líquida cerca de sete pontos percentuais superiores nas empresas com práticas mais sofisticadas de adoção e realização de valor para o cliente.



ridvan_celik_CANVA

> “O valor aparece quando a empresa consegue conectar sinais ao longo da jornada e usá-los para decidir onde agir: uma queda de conversão, um ciclo comercial que se alonga, um cliente que não atingiu a adoção esperada ou uma conta pronta para expandir.



Blue_Planet_Studio_CANVA

Embora esse indicador seja especialmente relevante em negócios de receita recorrente, a mensagem é mais ampla: crescimento não pode ser administrado apenas pela entrada do funil. Quanto mais cara e complexa se torna a aquisição, maior é o custo de ignorar o que acontece com a receita já conquistada.

Ao mesmo tempo, as equipes responsáveis por gerar novos negócios operam sob pressão crescente. O State of Sales 2026, da Salesforce, que ouviu 4.050 profissionais em 22 países, mostra que vendedores dedicam, em média, apenas 40% da semana a atividades de venda. Os outros 60% são consumidos por tarefas como elaboração de propostas, planejamento, entrada manual de dados e treinamento. O estudo também aponta que 69% percebem maior cobrança dos clientes por demonstrações de retorno sobre investimento, enquanto 57% afirmam que as decisões de compra estão demorando mais.

O cenário cria uma pressão difícil de resolver apenas com headcount. De um lado, conquistar novos clientes exige mais trabalho e comprovação de valor. De outro, grande parte da capacidade dos profissionais continua absorvida por tarefas que não envolvem diretamente o cliente. Se a resposta para cada nova meta for apenas adicionar mais pessoas e mais volume, existe o risco de escalar também as ineficiências.

É por isso que marketing, vendas e customer success precisam ser entendidos menos como departamentos sucessivos e mais como componentes de uma mesma arquitetura de receita. O objetivo é permitir que dados e aprendizados atravessem toda a jornada.

A informação sobre quais clientes realmente chegam ao impacto esperado deveria voltar para marketing e vendas. Sinais de baixa adoção precisam antecipar riscos de renovação. O comportamento da base deveria ajudar a identificar expansão antes que ela dependa apenas da percepção individual de um executivo de contas.

É nesse contexto que a inteligência artificial se torna mais interessante – e também mais fácil de interpretar de forma equivocada. A adoção já é ampla: o State of AI 2026, da McKinsey, mostra que quase nove em cada dez organizações pesquisadas utilizam IA regularmente em pelo menos uma função de negócio. Entretanto, apenas 37% relatam alguma contribuição da tecnologia para o EBIT, proporção praticamente inalterada em relação ao ano anterior. As empresas classificadas como high performers, que atribuem pelo menos 5% do EBIT à IA e relatam impacto significativo, representam somente 6% da amostra.

A diferença ajuda a separar adoção de transformação. Entre essas empresas de maior desempenho, quase três quartos redesenharam de forma fundamental seus fluxos de trabalho a partir da IA; entre as demais, apenas um quarto fez o mesmo. Os líderes também são duas vezes mais propensos a ter processos definidos para medir o impacto das iniciativas de inteligência artificial.

Ou seja, colocar uma nova tecnologia sobre processos fragmentados não cria, por si só, uma operação mais inteligente. O valor aparece quando a empresa consegue conectar sinais ao longo da jornada e usá-los para decidir onde agir: uma queda de conversão, um ciclo comercial que se alonga, um cliente que não atingiu a adoção esperada ou uma conta pronta para expandir.

Isso também muda a discussão sobre contratação. Novas pessoas continuarão sendo necessárias quando houver demanda comprovada e um gargalo genuíno de capacidade. Mas aumentar a equipe deveria ser consequência de uma operação que funciona, e não o mecanismo utilizado para compensar suas falhas.

À medida que os boards discutirem as metas de 2027, talvez a pergunta mais relevante não seja quantos leads, vendedores ou ferramentas serão necessários para crescer. A pergunta que deveria vir antes é: quanto da receita obtida a operação é capaz de transformar em adoção, renovação, expansão e aprendizado para o próximo ciclo?

(*) Sócia e Diretora da Winning By Design.