

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO

Sua empresa está perdendo dinheiro?

Os 4 sinais de que o problema não é cultura —
é o modelo de gestão. E o que fazer com cada um
nos próximos 30 dias.

NORDFLUX

Find your north — flow with purpose

Material complementar · Empreenda X360 · Microempa, Caxias do Sul
nordflux.co

ANTES DE COMEÇAR

Como usar este material

Este documento é a versão estendida da ficha que você recebeu no Empreenda X360. Leva cerca de 15 minutos para ler e 30 minutos para aplicar.

A ficha faz uma pergunta simples: dos quatro sinais, quantos acontecem na sua empresa? Se você marcou três ou mais, o diagnóstico é que o problema não está nas pessoas. Está no modelo de gestão — no conjunto de rituais, critérios e indicadores que governa como as decisões são tomadas e revisadas.

A distinção importa porque muda o remédio. Problema de cultura se trata com conversa, engajamento e tempo. Problema de modelo se trata com desenho: mudar a estrutura da reunião, explicitar o critério, trocar o indicador. É mais rápido, é verificável, e não depende de convencer ninguém a ser diferente do que é.

O que você vai encontrar

Um capítulo por sinal

- Como o sinal aparece na prática, com exemplos observáveis
- Por que ele acontece — a causa estrutural, não a moral da história
- Um teste de 5 minutos que você faz sozinho, com o que já tem
- A primeira correção: uma mudança aplicável na próxima semana

E depois, a parte prática

- O painel dos 3 indicadores — como escolher, com exemplos por tipo de negócio
- O ritual de 30 minutos que sustenta o painel
- Os cinco erros mais comuns nas primeiras quatro semanas
- Um plano de 30 dias para sair do papel

UMA RESSALVA HONESTA

Nenhum dos quatro sinais indica má gestão. Todos eles são consequências normais de uma empresa que cresceu mais rápido do que o seu modelo de decisão. É um problema de estágio, não de competência — e por isso tem solução conhecida.

SINAL 1

I As reuniões acontecem, mas as decisões não saem do papel

Como aparece na prática

- A mesma pauta reaparece em três reuniões seguidas, com pequenas variações
- A ata registra “alinhamos que...” em vez de “fulano entrega X até o dia Y”
- Ninguém consegue dizer de cabeça, sem consultar nada, o que foi decidido na última reunião

Por que acontece

A reunião foi desenhada para alinhar, não para decidir. E alinhamento é infinito: sempre cabe mais uma rodada de contexto, sempre falta ouvir mais uma área. Decisão, ao contrário, tem custo — alguém assume um prazo, alguém abre mão de um recurso, alguém pode errar em público. Quando o formato da reunião não obriga esse custo a aparecer, o grupo encontra naturalmente o equilíbrio mais confortável, que é continuar discutindo. Não é falta de vontade. É o desenho funcionando exatamente como foi construído.

O TESTE DE 5 MINUTOS

Abra as atas das suas últimas três reuniões e conte quantos itens têm, ao mesmo tempo, um nome próprio, uma data e um resultado observável. Se menos da metade tiver os três, você não tem reuniões de decisão. Tem reuniões de alinhamento com nome de reunião de decisão.

A primeira correção

Aplicável já na próxima semana

- Reserve os últimos 5 minutos de toda reunião para o fechamento — e trate esse bloco como inegociável
- Cada item vira uma linha única: o que será feito, quem faz, até quando, e como saberemos que aconteceu
- Só o que couber nesse formato entra na ata. O restante foi conversa, e conversa não precisa de registro
- Leia as linhas em voz alta antes de encerrar. Quem discordar, discorda ali — não no grupo depois

O QUE MUDA QUANDO FUNCIONA

A pauta encolhe. Itens que viram decisão não voltam, e o tempo que sobra passa a ser usado nos temas que realmente precisam de discussão longa.

SINAL 2

2 Cada um tem a sua versão das prioridades

Como aparece na prática

- Perguntando separadamente a três pessoas quais são as prioridades do trimestre, você recebe três listas diferentes
- Todo pedido interno chega com a palavra “urgente” colada nele
- Projetos chegam a 80% e param, porque a pessoa foi puxada para outro 80%

Por que acontece

A empresa listou o que importa, mas nunca definiu o que vem antes. Prioridade não é uma lista de temas relevantes — é uma ordem. E ordem exige dizer não, ou pelo menos “agora não”, a coisas legítimas. Enquanto essa ordem não existir de forma explícita e pública, cada pessoa vai usar a régua que tem à mão: o que o chefe pediu por último, o que o cliente gritou mais alto, o que está mais perto de terminar. Todas essas régua são razoáveis. Elas só não são a mesma.

O TESTE DE 5 MINUTOS

Mande hoje a mesma mensagem para três pessoas de áreas diferentes: “quais são as três prioridades da empresa neste trimestre? responde de cabeça, sem consultar nada.” O tamanho da divergência entre as respostas é o tamanho do problema.

A primeira correção

Aplicável já na próxima semana

- Escreva as três prioridades do trimestre numeradas — 1, 2, 3 — e não em bullet points
- A numeração não é estética: ela força a escolha que a lista permite evitar
- Publique onde todos vejam, e repita a lista na abertura de toda reunião de gestão
- Quando algo novo aparecer, a pergunta passa a ser: isso entra no lugar de qual dos três?

O QUE MUDA QUANDO FUNCIONA

“Não” e “agora não” viram respostas legítimas, ditas sem culpa e sem negociação de bastidor, porque passam a ter um critério público por trás.

SINAL 3

3 Os números existem, mas ninguém sabe o que fazer com eles

Como aparece na prática

- O relatório mensal é apresentado, comentado, arquivado — e nada muda por causa dele
- Todo indicador do painel é de resultado: faturamento, margem, inadimplência, volume
- Quando um número piora, a discussão vira busca de explicação, não escolha de ação

Por que acontece

Indicadores de resultado contam o passado. Quando você descobre que a margem caiu, a causa disso aconteceu há sessenta ou noventa dias — e o que estiver ao seu alcance hoje só vai aparecer no número daqui a outros sessenta. Um painel feito só de resultados é um retrovisor muito bem construído: informa com precisão, mas não dirige. O que falta não é mais dado. É indicador de causa — algo que você faz agora e que move o resultado depois.

O TESTE DE 5 MINUTOS

Pegue o seu painel atual e classifique cada indicador em duas colunas: mede algo que já aconteceu, ou mede algo que você faz agora e que muda o resultado lá na frente? Se a segunda coluna estiver vazia, você tem um relatório — não um painel de gestão.

A primeira correção

Aplicável já na próxima semana

- Escolha o seu indicador de resultado mais importante, apenas um
- Pergunte à equipe: o que precisa acontecer nas próximas semanas para esse número melhorar?
- A resposta mais concreta que surgir é o seu primeiro indicador de causa. Comece a medir na semana seguinte
- Aceite que a primeira versão vai estar imprecisa. Indicador de causa se calibra com uso, não com planejamento

O QUE MUDA QUANDO FUNCIONA

A reunião de números deixa de ser prestação de contas sobre o passado e passa a ser decisão sobre as próximas semanas.

SINAL 4

4

Você ainda precisa estar presente para tudo acontecer

Como aparece na prática

- Você volta de uma semana fora e encontra decisões represadas, esperando por você
- As pessoas trazem problemas bem descritos, mas não trazem recomendações
- Você sabe coisas sobre o negócio que não estão escritas em lugar nenhum

Por que acontece

Quase nunca é falta de gente boa. É falta de critério explícito. As pessoas não decidem porque não sabem onde fica o limite — de valor, de risco, de exceção — e, na dúvida, perguntar é sempre mais seguro do que errar. Elas estão sendo racionais dentro das regras que existem. O gargalo não é a sua agenda: é o fato de que o critério de decisão mora na sua cabeça e não foi escrito em nenhum lugar de onde outra pessoa pudesse tirá-lo.

O TESTE DE 5 MINUTOS

Nas próximas duas semanas, anote toda decisão que chegou até você — inclusive as de trinta segundos. No fim, marque quais realmente exigiam o dono da empresa. A diferença entre as duas listas é o tamanho exato do gargalo, e costuma surpreender.

A primeira correção

Aplicável já na próxima semana

- Escolha os três tipos de decisão que mais chegam até você
- Para cada um, escreva o critério: até que valor, dentro de que condições, com qual exceção
- Delegue o critério, não a tarefa — quem recebe critério decide sozinho na próxima vez
- Combine uma revisão: você olha as decisões tomadas uma vez por semana, depois do fato, não antes

O QUE MUDA QUANDO FUNCIONA

Você passa a decidir menos e a revisar mais — e a empresa ganha a capacidade de funcionar nas semanas em que você não estiver.

LEITURA DO RESULTADO

Quantos sinais você marcou

A contagem não é um julgamento da sua empresa. É uma indicação de onde a energia de correção rende mais nos próximos meses.

0 a 1 sinal	O modelo está funcionando. Trate o sinal isolado como ponto de atenção e acompanhe — sinais isolados costumam ser os primeiros a aparecer quando a empresa entra num novo ciclo de crescimento.
2 sinais	O modelo funciona, mas no limite. Normalmente sustentado por esforço pessoal de duas ou três pessoas-chave. Funciona enquanto elas estiverem inteiras e presentes — e essa é exatamente a fragilidade.
3 a 4 sinais	O diagnóstico é de modelo de gestão. Investir em treinamento, discurso ou engajamento vai gerar melhora temporária e regressão em poucas semanas, porque a estrutura que produz o comportamento continua intacta.

Vale um alerta sobre a tentação mais comum: atacar os quatro sinais ao mesmo tempo. Não funciona, porque os quatro competem pelo mesmo recurso escasso, que é a atenção da liderança. As páginas seguintes trazem um único mecanismo — o painel dos três indicadores e o ritual semanal que o sustenta — que atinge os quatro por tabela. É por ele que se começa.

A PARTE PRÁTICA

O painel dos 3 indicadores

Não são os três indicadores mais importantes da empresa. São um de cada tipo — e é a combinação dos três tipos que faz o painel funcionar.

1 • Resultado — o número que prova

- Mede o que já aconteceu e prova que o esforço valeu a pena
- Costuma ser financeiro, e costuma ser o que você já acompanha hoje
- Exemplos: margem de contribuição, caixa livre, faturamento por cliente ativo

2 • Causa — o que move o resultado

- Mede algo que você faz agora e que muda o indicador de resultado em 30 a 90 dias
- É o mais difícil de escolher e o que mais muda a conversa da reunião
- Exemplos: propostas enviadas por semana, tempo de resposta ao primeiro contato, taxa de retrabalho

3 • Execução — o que saiu do papel

- Mede o percentual dos compromissos da semana anterior que foram concluídos no prazo
- É o único indicador que mede o próprio modelo de gestão, e não o negócio
- É também o mais desconfortável nas primeiras semanas — e é justamente por isso que revela

AS TRÊS REGRAS QUE VALEM PARA OS TRÊS

Cada indicador tem um dono com nome e sobrenome, não uma área. Cada um tem uma meta numérica e um prazo. E os três são revisados na mesma frequência, toda semana, no mesmo horário. Indicador sem dono não é indicador: é curiosidade.

PONTO DE PARTIDA

Exemplos por tipo de negócio

Use como referência, não como resposta. O indicador certo é o que a sua equipe consegue medir toda semana sem virar um projeto — precisão vem depois, com o uso.

Tipo de negócio	Resultado	Causa	Execução
Comércio e varejo	Margem por categoria	Taxa de conversão em loja	% de compromissos concluídos
Serviços e consultoria	Horas faturáveis sobre horas totais	Propostas enviadas por semana	% de compromissos concluídos
Indústria	Margem de contribuição	Índice de retrabalho	% de compromissos concluídos
Software e tecnologia	Receita recorrente líquida	Ativação nos primeiros 30 dias	% de compromissos concluídos
Distribuição e logística	Custo por entrega	Pedidos no prazo	% de compromissos concluídos

Note que a coluna de execução é igual para todos. Isso não é economia de texto: o indicador de execução mede o modelo de gestão, e o modelo de gestão é o mesmo independentemente do que a empresa vende.

Onde as escolhas costumam dar errado

Três armadilhas na hora de escolher

- Escolher pelo que já é fácil medir. O sistema atual foi construído para outra pergunta — deixar que ele defina o painel é deixar a ferramenta escolher a estratégia
- Escolher oito. Oito indicadores é o mesmo que nenhum, porque ninguém consegue segurar oito números na cabeça enquanto decide
- Escolher um indicador sem dono claro, na expectativa de que a responsabilidade coletiva resolva. Ela nunca resolve

O QUE SUSTENTA O PAINEL

O ritual de 30 minutos

Um painel sem ritual vira planilha abandonada em duas semanas. O ritual é o que transforma os três números em decisão — e ele cabe em meia hora, toda segunda-feira, no mesmo horário.

Tempo	Bloco	O que acontece
0 a 5 min	Execução	O que foi combinado na semana passada, o que saiu e o que não saiu. Sem justificativa longa: o objetivo aqui é o número, não a narrativa.
5 a 15 min	Os três números	Cada dono apresenta o seu indicador e diz apenas uma coisa: está no rumo ou está fora. Quem está no rumo não precisa explicar por quê.
15 a 25 min	Só o que está fora	Para cada indicador fora do rumo: qual é a causa provável e qual é a ação desta semana. Se o tema exigir mais de dez minutos, marca-se uma conversa separada e segue.
25 a 30 min	Fechamento	Cada ação vira uma linha com o que será feito, quem faz e até quando. Escrito na hora, lido em voz alta, enviado antes de todos saírem da sala.

Quatro regras que fazem o ritual sobreviver

- Sempre no mesmo dia e horário. Ritual que se remarca deixa de ser ritual e vira reunião
- Sem apresentação e sem slides. O painel já existe; ninguém precisa produzir material para lê-lo
- Não é o espaço de resolver problema complexo — é o espaço de identificar e encaminhar
- Alguém escreve durante a reunião, não depois. Ata feita de memória perde a metade que importa

ANTECIPANDO O PREVISÍVEL

Os cinco erros das primeiras semanas

Todos os cinco são armadilhas de boa intenção. Reconhecê-las antes economiza um mês.

1. Começar com oito indicadores

A vontade de cobrir tudo é compreensível e é o jeito mais rápido de abandonar o painel. Três é pouco de propósito: é o número que cabe na cabeça de todo mundo durante a semana, não só durante a reunião.

2. Deixar o dono da empresa ser dono dos três

Se você é o dono dos três indicadores, o painel virou o seu relatório pessoal e o sinal 4 continua exatamente onde estava. Pelo menos dois dos três precisam ter outro nome ao lado.

3. Transformar o ritual em prestação de contas

Se estar fora do rumo custa constrangimento público, as pessoas vão gerenciar a aparência do número em vez do número. O tom da segunda ou terceira semana define isso — e quem define o tom é você.

4. Trocar de indicador na terceira semana

O número ficou feio e a reação natural é concluir que o indicador estava errado. Às vezes está. Mas antes de trocar, dê seis semanas: é o tempo mínimo para distinguir indicador ruim de diagnóstico incômodo.

5. Não escrever nada na hora

Sem registro imediato, a semana seguinte começa com uma discussão sobre o que foi combinado. Duas ocorrências disso e o ritual perde a credibilidade que leva meses para reconstruir.

SAIR DO PAPEL

Os primeiros 30 dias

Um caminho possível, desenhado para caber numa empresa que continua operando enquanto muda.

Quando	Foco	O que fazer
Semana 1	Escolher	Defina os três indicadores com a sua liderança em uma conversa de uma hora. Atribua um dono a cada um. Não construa dashboard: uma planilha compartilhada basta e é melhor.
Semana 2	Começar	Primeiro ritual de 30 minutos. Os números vão estar incompletos e tudo bem — o objetivo desta semana é a existência do ritual, não a qualidade do dado.
Semana 3	Corrigir	Segundo ritual. Aqui aparece o que não funciona: indicador difícil de apurar, dono errado, meta irreal. Ajuste o que for mecânico e não mexa nos indicadores ainda.
Semana 4	Sustentar	Terceiro e quarto rituais. Faça uma revisão de dez minutos ao fim do mês: o que os três números nos fizeram decidir que não teríamos decidido? A resposta diz se o painel está vivo.

O SINAL DE QUE FUNCIONOU

Ao fim de 30 dias, o teste não é se os números melhoraram — trinta dias é pouco para isso. O teste é se alguma decisão foi tomada por causa do painel, e se a pauta da reunião encolheu porque itens deixaram de voltar. Se as duas coisas aconteceram, o modelo mudou.

SOBRE A NORDFLUX

Estratégia que sai do papel

A NordFlux é uma consultoria de execução da estratégia. Trabalhamos com empresas e cooperativas que já sabem para onde querem ir e travam na distância entre o plano e o que efetivamente acontece na segunda-feira de manhã.

Não entregamos diagnóstico em PowerPoint. Instalamos o modelo de gestão junto com a equipe, dentro da rotina que já existe, e ficamos até ele girar sem a gente.

Como trabalhamos

- Execução da Estratégia — instalação do modelo de gestão, indicadores e rituais, com acompanhamento
- Workshop Pontual — uma imersão para destravar um tema específico com a liderança
- Programa de Inovação Aberta — conexão estruturada e produtiva com o ecossistema de inovação

SE VOCÊ PREENCHEU OS TRÊS INDICADORES E TRAVOU EM ALGUM DELES

Travar é o resultado esperado, e é uma informação útil — normalmente o campo que trava aponta o sinal mais forte da sua empresa. Me mande uma mensagem contando qual foi. Respondo pessoalmente, sem compromisso e sem apresentação comercial.

Thiago Pandolfo

Sócio-fundador · NordFlux Consultoria

nordflux.co · contato@nordflux.co

Material complementar ao Empreenda X360 · Microempa · Caxias do Sul · 1º de agosto de 2026