

Por que ainda não existe previsibilidade de pipeline em contas estratégicas

INSIGHT

8-13

8 a 13 pessoas decidem juntos numa compra B2B complexa. Em conta enterprise, pode passar disso.

Fonte: Gartner

FLUXO DO PARCEIRO

Como o fluxo funcionava antes da pergunta

Quem opera nesse modelo conhece um tipo de crescimento que parece funcionar sozinho. O selo abre a cadeira técnica do cliente, a verba de co-marketing paga a presença em evento, o lead que chega já vem com a etapa da conta mapeada, e a credencial técnica poupa o comercial de ter que justificar a entrada, e o time entra num fluxo que já está montado. Esse modelo é justo, levou essas empresas a clientes enterprise, competências, prêmios de parceiro do ano. O que ele também fazia, sem aparecer no relatório de ninguém, era a parte de descobrir quem decide na conta, montar o contexto antes da abordagem, e ir escolhendo o ângulo de entrada conforme a conta se movia, e era legítimo que fizesse, porque a pergunta que exigiria esse trabalho do time nunca tinha sido feita.

Aí o board passou a querer saber quanto do pipeline saiu do trabalho do time, quanto veio de fora, e é o que qualquer board faz quando precisa entender o que sustenta a receita, e faz sentido que façam. O sistema para responder isso nunca precisou existir, porque a pergunta não tinha sido feita. O lead tinha virado o centro de tudo, e o pipeline dependia de um nome numa lista, sem processo que se sustentasse sem a pessoa. Só que a decisão numa conta enterprise está espalhada entre o comitê, que nem sempre conversam entre si, e cada cadeira olha pra um lado diferente: risco, custo, rotina, impacto em receita. O modelo tratava a conta como pronta para abordagem e seguia em frente, sem parar pra entender o momento específico que ela estava vivendo, e isso bastava, porque o contexto que o time usava já vinha montado.

Quem sente a mudança primeiro é a liderança que chegou agora para montar marketing ou vendas, herda um funil que sempre entregou, descobre que aquilo vinha de um fluxo que sempre funcionou, e precisa construir o próprio sem playbook. Tá em cima da mesa do board a pergunta de quanto da receita é previsível e quanto depende de modelo externo, e sem sistema pra responder isso, o que costuma aparecer é campanha pontual sem estrutura operacional de verdade, cada ciclo recomeçando do zero, e decisão de investimento em marketing ou vendas sem saber o que produz resultado. O programa existe como declaração, e o processo que o sustenta costuma chegar depois, e o board percebe que a receita cresce, mas cresce sem atribuição clara do que veio do time e do que veio de fora.

O ponto de partida é até onde o selo chega dentro da conta, e as cadeiras do comitê que ficam de fora.

ALCANCE DO SELO

Até onde o selo de parceiro alcança no comitê

Vai por mim, o selo de parceiro tem um alcance específico, e ele é técnico. A credencial valida a parte técnica da solução, e isso é legítimo e necessário, porque essa cadeira é a primeira que precisa confiar na arquitetura para que o resto do comitê possa avaliar. O que o selo não faz é falar com as outras cadeiras, as que olham para custo, risco, rotina e impacto em receita, e isso é simplesmente o alcance do selo, e o que isso significa para o negócio é que a relação de cobertura é de 1 para 7 ou 1 para 12, e o pipeline fica concentrado num interlocutor por conta.

O QUE O SELO ALCANÇA

- A cadeira que precisa confiar na arquitetura técnica da solução
- A conversa que chega pronta para essa cadeira, com referência técnica e comparativo de solução
- A entrada na conta validada pela credencial, sem o comercial precisar justificar
- O momento de comparação de preço, quando a conta já escolheu buscar um parceiro

O QUE O SELO NÃO ALCANÇA

- As outras cadeiras do comitê, que não receberam apresentação do time
- O financeiro, que não tem como avaliar custo e retorno
- O de segurança, que não viu análise de risco e não tem como aprovar por governança
- O usuário final, que não sabe se a solução facilita a rotina dele ou gera trabalho extra
- O decisor de negócio, que não entende o impacto em receita e não tem como defender a decisão internamente

É esse número, o de cadeiras que o selo não alcança, que define se a receita é sistemática ou depende de uma relação, e é isso que pesa numa conversa de valuation.

COMITÊ DE DECISÃO

Comitê tem 8 a 13 cadeiras e uma recebe o selo

A Gartner mostra que numa compra B2B complexa o comitê de decisão tem de 8 a 13 pessoas, e em conta enterprise pode passar disso. Se o selo alcança a cadeira técnica, isso deixa 7 a 12 outras cadeiras sem contato, e o que isso significa em termos de risco é que o pipeline da empresa está concentrado num interlocutor por conta, e se essa pessoa muda de cargo ou sai da conta, o pipeline sai junto.

Aliás, o board que pergunta quanto do forecast é sistemático está perguntando, na prática, se a empresa consegue influenciar o processo de decisão de forma estruturada, ou se depende de que uma cadeira defenda a solução para as outras 7 a 12 que não ouviram o nome da empresa. E quando o forecast depende de uma pessoa, a confiança no número é a confiança que se tem naquela pessoa, e o risco de concentração é o que faz a receita ter valor menor numa conversa de valuation, porque receita que depende de uma pessoa não transfere, não escala, e não se sustenta sem quem sustenta a conexão.

O que isso significa para o C-Level é que a capacidade de escalar receita sem escalar gente linearmente passa pela capacidade de influenciar múltiplas cadeiras do comitê simultaneamente, e sem sistema pra mapear e ativar essas cadeiras, cada conta nova precisa de uma pessoa nova construindo conexão do zero. E o custo de aquisição sobe na mesma proporção do crescimento, e o board percebe que a empresa cresce, mas o crescimento depende de pessoa, e o que sustenta valuation é processo, e processo é o que falta.

8 A 13 CADEIRAS NO COMITÊ DE COMPRA



1 cadeira alcançada pelo selo · 7 a 12 sem contato · Fonte: Gartner

E o que define se a empresa tem chance de influenciar esse conjunto é em que momento do processo o comitê decide, e se o time está presente nesse momento.

ANTES DO CONTATO

Decisão que se forma antes do contato com vendas

O comitê de 8 a 13 pessoas que decide junto tem uma pergunta que precisa ser respondida: quando essa decisão acontece. A Gartner mostra que 70% da decisão de compra já aconteceu antes do primeiro contato com vendas, e a Hey Sid mostra que o comprador B2B passa só 17% do tempo de avaliação conversando com vendedor, os outros 83% são leitura, pesquisa, conversa com colega, opinião de quem ele respeita no mercado. A decisão se forma nos 83%, e o time só entra na etapa final, quando a decisão já está em estágio avançado.

O fluxo entregava o contato nessa etapa final, os 17%, e o board tratava aquela receita como própria, sem saber que vinha de fora, e isso criava uma aparência de funcionamento que dificultava a pergunta certa: quanto do que fecha é do time e quanto veio pronto. Os números que subiam nos relatórios de marketing não eram do trabalho do time, e o que o parceiro realmente produzia ficava invisível, porque a formação de opinião que acontece antes do contato comercial nunca foi do time, vinha de fora.

70%

ANTES DO CONTATO

Da decisão de compra já aconteceu antes do primeiro contato com vendas.

Fonte: Gartner

17% / 83%

TEMPO COM VENDEDOR

O comprador B2B passa só 17% do tempo de avaliação conversando com vendedor. Os outros 83% são leitura, pesquisa e conversa com colega.

Fonte: Hey Sid

Sabe, decisões de investimento em marketing ou vendas acabam sendo tomadas com esses dados parciais, e o C-Level que lê pensa que tem visibilidade, quando está vendo só o resultado final de uma decisão que se formou em outro lugar, e o que falta é métrica que o board consiga usar pra decidir onde investir, e que diga se a conta está avançando de verdade. Esse processo que acontece antes do contato comercial leva tempo, e é desse tempo que o guia trata agora, porque se são semanas ou meses até o comprador aparecer, saber quanto tempo é define onde o time precisa estar nesse período, e quanto do orçamento de marketing precisa estar ali em vez de na etapa final.

90 dias de ciclo que estavam no processo

A decisão se forma nos 83% onde o time não está, e o que falta saber é quanto tempo leva esse processo. O Panorama de 2025 da Maestro ABM mostra que quase 60% dos negócios no Brasil levam mais de 90 dias entre o primeiro contato e a assinatura, e isso é só a parte final, com a oportunidade já aberta, sem contar o que acontece antes dela surgir. Os 90 dias são o tempo do trabalho que vinha de fora e que agora precisa ser feito por dentro.

PRAZO ATÉ A ASSINATURA

PRIMEIRO
CONTATO

>90

ASSINATURA

DIAS

Quase 60% dos negócios no Brasil levam mais de 90 dias · Fonte: Panorama Brasileiro de ABM 2025, Maestro ABM

Esse tempo esteve sempre no processo, só não entrava no relatório do parceiro, porque ficava do lado de fora, e o custo de horas e gente que isso exigia não aparecia como custo do parceiro. Agora que o board quer saber o que é do time e o que vem de fora, esse gasto entra no relatório, e fica visível que escalar receita sem escalar gente linearmente depende de transformar esse trabalho em processo, e sem sistema, cada conta nova precisa de uma pessoa nova começando do zero, e o CAC sobe na mesma proporção do crescimento.

O mesmo Panorama traz outro dado, 52,2% das empresas que dizem fazer isso gastam menos de 2 horas por semana, e o que isso significa é que mesmo quem declara fazer não está produzindo o trabalho que sustenta receita previsível, e o board que investe em programa sem saber se está produzindo resultado está investindo sem métrica de avanço. E quando cada ciclo recomeça do zero, sem aprendizado acumulado, o forecast que o CRO leva ao board é projeção sobre esforço de pessoa, e o programa acaba cancelado no momento errado, porque ninguém definiu o que deveria estar acontecendo nesses 90 dias, e receita que não se sustenta pesa menos numa conversa de valuation.

O ciclo dos 90 dias vira caixa lá na frente, é o que sustenta tier de parceiro, acesso a Named Accounts, e MDF, e o retorno vem em horizonte maior que o trimestre. Quem está fazendo esse ciclo dentro da empresa define o que vira receita, porque descobrir o contexto da conta e fechar o contrato costumam ser coisas de pessoas diferentes, e quando não estão conectadas, o processo termina sem pipeline.

DUAS FUNÇÕES

Quem descobre a conta e quem fecha, duas funções separadas

A parte que ninguém vê costuma ser o que separa quem descobre o contexto da conta de quem fecha o contrato, e o que essa separação custa em previsibilidade de receita é o que aparece quando o board pergunta quanto do forecast é sistemático e quanto depende de quem está tocando a conta. Duas cenas mostram como isso acontece.

CAMINHO 1

Numa das cenas, a conta chega ao time já sabendo que quer um parceiro específico, e o contato que chega ao comercial já vem com o contexto montado, qual é a dor, qual é a etapa, quem decidiu, qual ângulo usar. O comercial entra sabendo o que a conta quer, e o que precisa fazer é fechar, porque o trabalho de descobrir quem decide e montar a abordagem já foi feito por alguém antes, e o forecast nesse caso é previsível, porque o contexto é padronizado e o comercial não precisa reinventar a abordagem a cada conta.

CAMINHO 2

Na outra cena, alguém do time identifica que a conta está avaliando opções antes de qualquer decisão formal, e começa a descobrir o contexto, quem decide, qual dor, qual momento. Mas sem sistema pra compartilhar o que aprendeu, quando o comercial é chamado, ele entra na conta sem saber do que já foi conversado, qual dor foi tocada, qual ângulo foi usado, e começa do zero. O que se aprendeu antes não passa pra frente, e o conhecimento sobre a conta fica com quem descobriu, e se essa pessoa sai, o que ela sabe sai junto, e o forecast que o CRO leva ao board passa a depender de quem está na cadeira, e o processo que sustentaria o número independente de pessoa ainda precisa ser construído.

A questão é que essa troca entre quem descobre e quem fecha nunca precisou ser desenhada, porque sempre existiu um caminho onde o contexto chegava pronto. Existe um tipo de interação que serve pra trazer informação de volta pro time, e quando não há sistema, essa interação não acontece, e o conhecimento sobre a conta não chega a vendas. Na prática, o que falta é processo que transforme descoberta individual em inteligência que fica na empresa, e sem isso, a receita não escala sem escalar gente na mesma proporção, a decisão de investimento em marketing ou vendas fica sem saber o que produz resultado, e o aprendizado fica com quem faz o esforço individual, quando o ideal é que ficasse na empresa. E a proporção dessas duas cenas no pipeline é o que separa receita que se sustenta de receita que depende de quem está tocando.

TESTE DO PIPELINE

Pergunta que mostra de onde cada pipeline veio

Deixa eu abrir uma coisa: quem descobre o contexto da conta e quem fecha o contrato costumam ser pessoas diferentes, e quando a troca entre os dois não existe, o processo termina sem pipeline. O que falta saber é a proporção entre o que veio pronto e o que o time construiu, e existe um teste que revela isso.

"Esse negócio que fechou esse trimestre chegaria de novo mês que vem sem o fluxo que sempre entregou pronto?"

RESPOSTA 1

Se a resposta é que não chegaria, o que isso revela é que o time está processando demanda que apareceu, e a receita que o board vê no forecast é receita que depende de fluxo externo, e o risco disso é que se o fluxo muda, a receita muda junto, e não tem como prever quanto daquela receita é sistemático.

RESPOSTA 2

Se a resposta é que chegaria, o que isso revela é que existe discovery, comitê mapeado, sinal lido, e métrica de avanço que diz que a conta está se movendo, e a receita que vem desse caminho é receita que o time controla, e que escala sem depender de fluxo externo.

O teste espelha a proporção entre os dois caminhos no pipeline de hoje, e é essa proporção que define quanto da receita a empresa controla, e quanto depende de decisão de terceiro.

IMPACTO NO NEGÓCIO

O que essa pergunta custa se não tiver resposta

A proporção que o teste revelou tem custo, e o custo aparece em três lugares que o C-Level acompanha de perto: tier de parceiro, MDF, e valuation.

Olha, o status de parceiro (Advanced, Premier, Named Account) costuma depender de mostrar pipeline gerado pelo time, e sem isso, fica mais difícil negociar melhor tier, e o status define acesso a programas, a contas nomeadas, e a condições comerciais que pesam no resultado do parceiro.

Sem pipeline gerado pelo time, o acesso a MDF e a Named Accounts fica restrito no momento em que mais se precisa, e a verba de co-marketing que ajudava a gerar demanda passa a ser disputada com quem mostra pipeline construído por dentro, e o parceiro que não mostra fica de fora de oportunidades que o programa de parceria oferece.

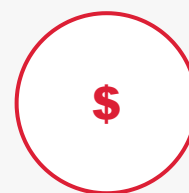
O QUE O PIPELINE PRÓPRIO MOVIMENTA



TIER



MDF



VERBA

E quando a conversa vira sobre quanto vale a empresa, o faturamento que depende de decisão de terceiro costuma pesar menos do que o faturamento que a empresa constrói e sustenta. O board pergunta quanto do pipeline depende de decisão de terceiro, e a resposta que o C-Level dá é a resposta que define a confiança naquele número. E o que define se essa proporção muda é o que precisa existir pra que a pergunta da capa tenha resposta.

FECHAMENTO

A pergunta que o board nunca tinha feito

Pegou a ideia: o guia nomeou uma série de pontos, o fluxo que entregava pronto, a cadeira que o selo alcança, o comitê de 8 a 13, os 17% onde a decisão já passou, os 90 dias que vira caixa, o contexto que cada um descobre sozinho, o teste que revela a proporção, o custo em tier, MDF e valuation. A pergunta que fica é: quantos desses pontos apareceram na forma como a lista de contas é trabalhada hoje?

Se pelo menos três apareceram, o que precisa existir pra a pergunta da capa ter resposta é discovery, comitê mapeado, sinal lido, métrica de avanço real de conta. E é o que a Seja+ constrói.

Quero te convidar para um **pré-projeto piloto**, sem custo, para uma conta estratégica da sua empresa.

O objetivo é mostrar na prática o mesmo processo que **usamos em empresas como TOTVS, Agrottools e outras.**

Neste pré-projeto você vai receber:

- » Mapeamento da Conta (Account Planning)
- » Identificação de decisores e influenciadores
- » Hipóteses de dores por persona
- » Exemplos de plays de engajamento
- » Sugestão de cronograma de ações

[Clique aqui e marque seu pré-projeto](#)

Ou...

[Me chame no Whatsapp!](#)