

Como Utilizar o Pipeline de Vendas?

Nos artigos anteriores explicamos o que é o pipeline de vendas e gestão de pipeline e seus principais benefícios. Neste artigo faremos um resumo sobre a melhor forma de se utilizar esta ferramenta.

Como qualquer ferramenta, o pipeline pode ser bem ou mal utilizado. Tem finalidades bastante específicas, ou seja, tem utilidade apenas para algumas questões.

Aproveitando a analogia da “ferramenta”, uma chave de fendas, por exemplo, serve para apertar ou desapertar parafusos. Não foi feita para se fixar pregos. Pode até ser utilizada para isso, mas neste caso um martelo funcionaria bem melhor. Da mesma forma, um erro muito comum é tentar utilizar o pipeline para resolver problemas para os quais ele não foi feito.

Vamos então ver como utilizar o pipeline da melhor maneira possível e quais os erros mais comuns.

A palavra-chave para uma boa utilização do pipeline é freqüência. Quanto mais freqüentemente o vendedor alimentar seu pipeline e os gerentes os revisarem com suas equipes, melhor. Recomendamos que os vendedores utilizem o sistema diariamente e que os gerentes revisem os pipelines de todos seus vendedores no mínimo semanalmente.

Freqüência é importante para que todas as informações estejam sempre atualizadas não apenas no sistema, mas principalmente nas mentes dos vendedores e seus gerentes. Isto agiliza muito a tomada de decisões que levam à aceleração do ciclo de vendas, o que leva naturalmente ao aumento das taxas de conversão, conforme explicado em artigo anterior.

Outro benefício da freqüência é a “transformação de um conjunto de fotografias em um filme”. Explicando melhor, o pipeline fornece uma fotografia das oportunidades de vendas, a situação naquele exato momento. Isto pode levar a conclusões equivocadas. Costumo explicar isso nas minhas aulas com um exemplo: se você vê uma fotografia de alguém rindo, pode concluir que está tudo bem com a pessoa. Mas se no momento seguinte àquela foto a pessoa tivesse sofrido algum acidente, a conclusão teria sido errada. Um filme teria dado uma melhor percepção da realidade, não teria?

Quando o gerente revisa freqüentemente os pipelines de sua equipe, o filme vai ficando claro em sua cabeça. Uma fotografia desfavorável pode não significar uma situação ruim e vice-versa. E conseqüentemente a ação gerencial será mais eficaz, sem perda de produtividade com ações corretivas desnecessárias.

Como já deve ter ficado claro, o pipeline não substitui a ação do gerente nem do vendedor. Parece óbvio, mas não é. É comum esperar que o pipeline responda questões que o gerente precisa conseguir através de sua atividade gerencial no dia a dia. O pipeline servirá sim para apontar indícios de problemas ou de boas práticas, mas que precisarão ser melhor investigados pelo gerente e sua equipe.

Outra regra fundamental para o sucesso do pipeline é a confiabilidade das informações. Na área de sistemas existe um ditado que diz: “Garbage in, garbage out”, que significa “Se entra lixo, vai sair lixo”. Ou seja, de nada adianta um software maravilhoso se os dados que ele utiliza estão errados ou não são confiáveis.

Qual é, afinal, a principal fonte de dados para o pipeline? Sim, o vendedor. Caso ele não insira os dados ou insira dados incorretos, de nada servirá o pipeline.



Na maioria das vezes é aqui que ocorrem os problemas com a implementação da gestão de pipeline. E a culpa geralmente não é dos vendedores. O maior culpado costuma ser “a tentação do ótimo”. Estou me referindo à expressão muito usada que diz que “o bom é inimigo do ótimo”.

Explicando melhor, ao se especificar um sistema de pipeline temos a tentação (natural, diga-se de passagem) de fazê-lo o mais completo possível, incluindo o máximo de informações e características. Só que isso faz com que o sistema fique mais complexo do que deveria, sobrecarregando aquele que deve alimentar o sistema com todas aquelas informações: o vendedor.

Ou seja, para que o pipeline tenha qualquer utilidade, precisa ter dados confiáveis. E para que tenha dados confiáveis é necessário que tenha as informações essenciais à gestão. Qualquer dado além destes entra para o grupo do “seria bom se tivesse”. Recomendamos que estes dados sejam obtidos por outros sistemas ou (principalmente) através da atividade gerencial diária.

Recomendamos fortemente resistir à tentação de tentar incluir muitas informações, telas, campos e características no sistema de pipeline. Neste caso, “simples é melhor”. O “bom” ganha de longe do “ótimo”.

Para que os dados sejam confiáveis, não basta que o sistema seja simples. É necessário que o vendedor sinta-se motivado a inserir os dados com a maior precisão e sinceridade. Desta forma é importante que:

- O vendedor veja na prática que o pipeline ajuda muito sua atividade;
- O gerente utilize a ferramenta como um meio de apoiar sua equipe e ajudá-la a vender mais;
- O gerente mostre no dia a dia que o pipeline não existe para controlar e/ou punir o vendedor;
- O pipeline faça com que o foco das reuniões comerciais sejam as oportunidades de vendas e não pessoas ou questões não ligadas diretamente aos resultados;
- O pipeline seja realmente incorporado à atividade comercial da empresa. Que torne-se um hábito para todos e que se transforme na principal ferramenta de gestão comercial;

Para finalizar gostaria de reforçar a idéia que o pipeline é apenas um meio para se atingir melhores resultados ou para aprimorar o planejamento comercial. Em minha experiência em grandes e médias corporações, inúmeras vezes vi ferramentas e relatórios tornarem-se um fim por si só. Vi discussões intermináveis sobre gráficos e relatórios que não levariam a qualquer conclusão útil. Devemos tomar este cuidado com o pipeline também.

Sendo assim, quando virem que o pipeline está sendo usado para algo que não seja aumento de vendas ou planejamento, cuidado, a ferramenta pode estar perdendo sua finalidade.

Sobre o autor: Victor Hugo Ferreira Jr é consultor de empresas, professor e palestrante. É sócio da Actavox, consultoria empresarial especializada em geração de demanda: gestão comercial, marketing e estratégia.