RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

Revenue operations e prontidão para inteligência artificial em pequenas e médias empresas b2b: integração entre crm, processos e automação responsável

Revenue operations and artificial intelligence readiness in b2b small and medium-sized enterprises: integrating crm, processes and responsible automation

Operaciones de ingresos y preparación para inteligencia artificial en pequeñas y medianas empresas B2B: integración de CRM, procesos y automatización responsable

Letícia Santos Ferreira

Administradora, especialista em Gestão Comercial e Inteligência de Mercado, com atuação em dados, performance e estratégia organizacional

RESUMO

Pequenas e médias empresas B2B frequentemente adotam CRM, automação e inteligência artificial antes de estabilizar definições, fluxos e responsabilidades. Este artigo apresenta revisão narrativa sobre integração entre marketing e vendas, capacidades analíticas, prontidão organizacional para inteligência artificial e gestão de risco. Propõe-se uma arquitetura educacional de Revenue Operations, organizada em visibilidade, padronização, integração, automação e inteligência aplicada. A estrutura não constitui protocolo validado, certificação de maturidade ou recomendação de plataforma. Sustenta-se que a tecnologia produz maior valor quando acompanha governança de dados, desenho de processos, experimentação e supervisão humana. A prontidão deve ser avaliada pela capacidade de formular usos verificáveis, monitorar efeitos e interromper automações inadequadas.

Palavras-chave: Revenue Operations; CRM; pequenas e médias empresas; inteligência artificial; automação; marketing B2B.

ABSTRACT

B2B small and medium-sized enterprises often adopt CRM, automation, and artificial intelligence before stabilizing definitions, workflows, and accountability. This narrative review examines marketing-sales integration, analytical capabilities, organizational readiness for artificial intelligence, and risk management. It proposes an educational Revenue Operations architecture organized around visibility, standardization, integration, automation, and applied intelligence. The framework is not a validated protocol, maturity certification, or platform recommendation. Technology is argued to create greater value when combined with data governance, process design, experimentation, and human oversight. Readiness should be assessed through the ability to define verifiable uses, monitor effects, and stop unsuitable automations.

Keywords: Revenue Operations; CRM; small and medium-sized enterprises; artificial intelligence; automation; B2B marketing.

1 Introdução

Empresas b2b dependem de coordenação entre geração de demanda, vendas, implantação, relacionamento e retenção. Quando cada função utiliza definições, sistemas e prioridades próprias, a organização perde visibilidade sobre o ciclo de receita. O problema não se resume à integração de ferramentas. Ele envolve critérios de passagem, responsabilidades, qualidade de dados e capacidade de aprender com resultados.

Homburg, Jensen e Krohmer (2008) demonstram que a interface entre marketing e vendas pode

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

assumir diferentes configurações, com efeitos associados ao contexto. A integração não exige eliminar a especialização, mas criar mecanismos de comunicação, estrutura e processos. Revenue operations, ou revops, pode ser entendido como uma resposta contemporânea a essa necessidade, articulando operação, dados e tecnologia em torno da jornada de receita.[1]

A inteligência artificial intensifica o desafio. Pequenas e médias empresas podem acessar ferramentas avançadas sem possuir dados consistentes, processos estáveis ou capacidade de monitoramento. Jöhnk, Weißert e Wyrtki (2021) identificam fatores de prontidão relacionados à estratégia, recursos, dados, tecnologia e organização. Adotar uma aplicação não equivale a estar preparado para governar seus efeitos.

O objetivo deste artigo é propor uma arquitetura educacional de revops e prontidão para inteligência artificial em pequenas e médias empresas b2b. O texto não relata experiência profissional, não avalia empresa e não recomenda fornecedor. A contribuição está em integrar literatura de marketing, sistemas de informação e governança de inteligência artificial em uma progressão conceitual que preserve experimentação e controle.

2 Metodologia

Foi conduzida revisão narrativa de caráter interdisciplinar. A seleção reuniu artigos sobre interface marketing-vendas, crm, automação, capacidades analíticas, prontidão para inteligência artificial e gestão de risco. Documentos da oecd e do National Institute of Standards and Technology foram incluídos por sua relevância para pequenas e médias empresas e para governança de inteligência artificial. A redação observou critérios de clareza e fundamentação da sanra.[2]

As buscas conceituais utilizaram combinações de termos como marketing-sales interface, crm capability, revenue operations, marketing automation, big data analytics capability, ai readiness, sme adoption e ai risk management. Foram priorizadas fontes com doi, publicações institucionais e estudos amplamente citados. O termo revops possui literatura acadêmica ainda emergente, razão pela qual a análise foi construída pela integração de campos adjacentes.

A síntese foi organizada em cinco estágios: visibilidade, padronização, integração, automação e inteligência aplicada. Esses estágios não representam escala validada nem sequência irreversível. Servem para examinar dependências. Uma organização pode automatizar atividade específica e ainda apresentar baixa maturidade na integração do ciclo de receita. Também pode retornar a um estágio

[1]Revenue Operations é utilizado neste artigo como arranjo de integração entre processos, dados, tecnologia e responsabilidades ao longo do ciclo de receita, e não como cargo, software ou metodologia proprietária.

[2]A revisão narrativa foi orientada pela SANRA, sem pontuação formal ou pretensão de equivalência a revisão sistemática.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

anterior quando a mudança de estratégia torna as definições obsoletas.

As limitações incluem heterogeneidade de setores, métodos e definições. Estudos de capacidades organizacionais frequentemente utilizam medidas autorrelatadas e desenhos transversais. Evidências sobre inteligência artificial evoluem rapidamente e não sustentam percentuais universais de produtividade. O artigo, portanto, não estima retorno financeiro e não atribui causalidade a uma ferramenta específica.

3 Revenue operations como capacidade de integração

Revops pode ser compreendido como capacidade organizacional de alinhar processos, dados, tecnologia e responsabilidades ao longo do ciclo de receita. Essa definição desloca o foco de um organograma para a qualidade das interfaces. Marketing, vendas e sucesso do cliente preservam conhecimentos distintos, mas compartilham regras sobre conta, oportunidade, estágio, origem, valor e resultado. A integração ocorre quando essas regras permitem continuidade e aprendizagem.

A literatura sobre a interface marketing-vendas mostra que a colaboração depende de estrutura, comunicação e orientação compartilhada. Homburg, Jensen e Krohmer (2008) alertam que configurações diferem por contexto. Uma pequena empresa não precisa replicar departamentos de grande organização. Precisa, contudo, explicitar quem decide critérios de qualificação, quem aceita uma passagem e como divergências são resolvidas.

A capacidade de integração também envolve ritmo decisório. Reuniões operacionais podem tratar exceções e capacidade, enquanto fóruns estratégicos analisam segmentos, canais e alocação. Misturar os dois níveis faz com que as urgências consumam o planejamento. Separá-los não significa criar burocracia, mas proteger perguntas com horizontes diferentes. As evidências usadas em cada fórum devem ser compatíveis com a decisão.

Responsabilidade compartilhada não pode significar ausência de proprietário. Cada etapa necessita de um dono do processo e cada elemento crítico de dados precisa de um responsável pelo significado. Quando todos podem alterar definições, a comparabilidade se perde. Quando apenas uma área controla tudo, surgem filas e soluções paralelas. O desenho deve equilibrar autonomia local e padrões comuns.

O resultado esperado não é maximizar uma taxa isolada, mas melhorar a capacidade de perceber, decidir e executar. Essa capacidade pode produzir efeitos distintos conforme oferta, mercado e equipe. Revops não corrige produto inadequado nem cria demanda por si só. Seu papel é tornar o sistema de receita mais visível, coordenado e examinável.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

4 Crm como sistema sociotécnico

Crm é frequentemente tratado como repositório ou ferramenta de vendas. Trainor et al. (2014) mostram, contudo, que capacidades de crm dependem da combinação de tecnologia e sistemas centrados no cliente. A qualidade do resultado envolve pessoas, processos e uso. Uma implantação pode estar tecnicamente disponível e permanecer pouco informativa quando campos não refletem o trabalho ou quando benefícios são percebidos apenas pela gestão.

O desenho deve começar pela jornada e pelas decisões. Objetos, campos e etapas representam um modelo do negócio. Campos excessivos elevam carga e reduzem completude; campos insuficientes limitam análise. A pergunta não é quantos dados coletar, mas quais são necessários para executar, coordenar e aprender. Cada campo precisa de finalidade, responsável e regra de atualização.

A adoção melhora quando o sistema reduz esforço ou devolve valor ao usuário. Alertas relevantes, histórico acessível e preparação de reunião podem apoiar o trabalho. Exigências sem retorno incentivam registros tardios e planilhas paralelas. A governança deve observar não apenas a taxa de preenchimento, mas também o uso real, o tempo e a qualidade. O treinamento precisa explicar o processo e não somente a interface.

Dados legados exigem tratamento antes da migração. Duplicidades, nomenclaturas conflitantes e registros inativos podem ser transportados para a nova plataforma e comprometer automações. Limpeza não é uma etapa única. Regras de deduplicação, validação e arquivamento precisam continuar após a implantação. A origem deve ser preservada para que correções sejam reproduzíveis.

Integrações ampliam utilidade e risco. Marketing, faturamento, suporte e produto podem compartilhar informações, mas sincronizações precisam de precedência, frequência e tratamento de erro. Um campo atualizado em dois sistemas sem regra de autoridade gera conflito silencioso. A arquitetura deve declarar o sistema de registro, fluxo e contingência.

5 Métricas do funil e economia da decisão

Métricas de receita devem representar estados e transições. Volume por etapa, conversão, tempo, valor e perda oferecem perspectivas diferentes. Um funil agregado pode ocultar segmentos e coortes. Comparações precisam manter critérios de entrada e saída. Se a definição de oportunidade muda, a taxa histórica deixa de ser diretamente comparável. A transparência da mudança é mais importante que a continuidade aparente.

Atribuição de marketing é limitada pela multiplicidade de contatos e pela ausência de contrafactual.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

Modelos de primeiro ou último toque distribuem crédito segundo a regra; não demonstram causalidade. Experimentos, quando viáveis, oferecem evidência mais forte, mas exigem desenho e tamanho adequados. Na ausência deles, a linguagem deve distinguir associação, contribuição e efeito estimado.

Eficiência precisa considerar custo de servir e capacidade. Aumentar leads sem capacidade de acompanhamento pode reduzir a conversão e deteriorar a experiência. Automatizar contatos pode ampliar o volume e a rejeição. Métricas devem conectar aquisição, produtividade, qualidade e retenção. O objetivo é otimizar o sistema, não transferir pressão de uma etapa para outra.

Previsão comercial depende de critérios de estágio, histórico e comportamento. Probabilidades padronizadas podem facilitar agregação, mas não substituem revisão do portfólio. Modelos estatísticos podem complementar julgamento e devem ser avaliados fora da amostra. Cenários ajudam a representar incerteza e dependência de poucas oportunidades.

Orçamento e priorização devem relacionar investimento à hipótese e à evidência. Projetos de tecnologia podem ser avaliados por redução de risco, tempo liberado, qualidade e capacidade de decisão, além de receita. Nem todo benefício é imediatamente monetizável, mas todo projeto deve ter mecanismo de verificação.

6 Automação comercial e desenho de controles

Järvinen e Taiminen (2016) analisam como a automação pode integrar marketing de conteúdo e vendas b2b. O potencial depende de processos que transformem interação em ação relevante. Automatizar envio sem compreender a intenção aumenta o ruído. O desenho deve especificar público, gatilho, conteúdo, frequência, saída e responsabilidade por exceção.

Automações de roteamento, lembrete e enriquecimento podem reduzir a espera, mas precisam de testes. Casos limite devem ser simulados antes da ativação. Ambientes de teste, amostras e liberação gradual reduzem o impacto. Registros permitem reconstruir qual regra atuou. Sem esses controles, uma falha pode permanecer invisível até afetar grande número de contas.

A automação deve oferecer mecanismo de pausa e reversão. Proprietário, condição de interrupção e plano de contingência precisam ser definidos. Uma integração crítica não deve depender de pessoa ou credencial sem sucessão. A gestão de mudanças deve avaliar efeitos a jusante. Pequena alteração em estágio pode quebrar relatório, remuneração ou comunicação.

A experiência do cliente precisa integrar o controle. Frequência, consentimento, preferência e contexto afetam a legitimidade. Eficiência interna não justifica contato inadequado. Indicadores de entrega devem ser combinados com descadastro, reclamação e resposta. A governança deve evitar

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

que metas de atividade incentivem volume sem relevância.

Melhoria contínua exige revisão das regras. Uma automação criada para um portfólio pode tornar-se inadequada após mudança de produto ou segmento. Inventário de automações, responsáveis e última revisão ajudam a evitar fluxos órfãos. A desativação também é capacidade de gestão.

7 Prontidão para inteligência artificial

Jöhnk, Weißert e Wyrtki (2021) descrevem prontidão para inteligência artificial como conjunto de fatores estratégicos, organizacionais, tecnológicos e relacionados a dados. Essa visão impede de reduzir a prontidão para a compra de ferramenta. Uma organização precisa identificar problema, qualidade necessária, responsável, risco e competência. O uso deve ser compatível com o objetivo e a capacidade de supervisão.

A oecd (2025) observa que a adoção de inteligência artificial por pequenas e médias empresas permanece inferior à de empresas maiores e é condicionada por competências, dados, infraestrutura e financiamento. Ferramentas generativas reduzem barreiras de acesso, mas não eliminam a necessidade de governança. Facilidade de uso pode ampliar a adoção informal antes que critérios de segurança e validação estejam definidos.

O nist ai rmf organiza gestão em govern, map, measure e manage.[3] Essas funções podem orientar usos de receita. Governar define papéis e tolerância; mapear descreve contexto e afetados; medir avalia desempenho e risco; gerenciar prioriza resposta e monitoramento. O framework é voluntário e não substitui legislação, contrato ou avaliação específica.

Casos iniciais devem ser estreitos, reversíveis e verificáveis. Resumo de conta, classificação assistida ou sugestão de próxima ação podem ser testados com revisão humana. Uso que afeta preço, acesso ou avaliação de pessoas exige controles mais fortes. A escolha deve considerar dano possível, dependência e capacidade de contestação.

A figura 1 apresenta progressão conceitual de maturidade. Visibilidade e padronização precedem integração; automação amplia escala; inteligência aplicada exige monitoramento. A progressão não é certificação. Falhas em dados ou processo podem exigir retorno ao estágio anterior.

[3]O NIST AI RMF 1.0 permanecia publicado em 24 de agosto de 2026 e encontrava-se em processo de revisão. A versão vigente deve ser novamente conferida na data de submissão.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

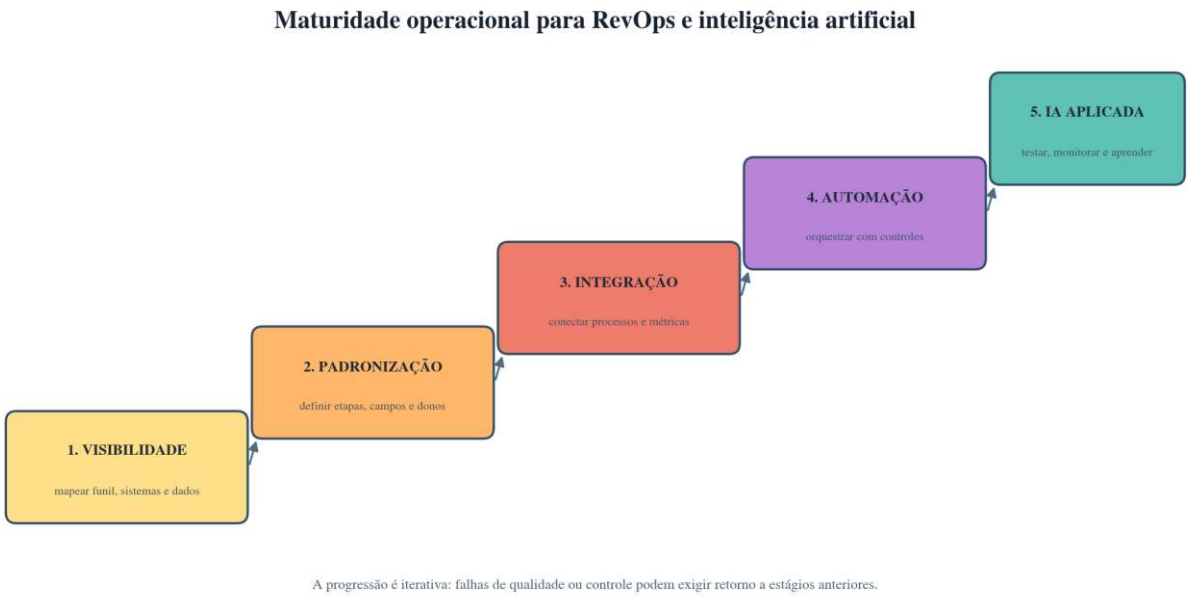

Figura 1. Progressão conceitual de maturidade para revops e inteligência artificial

Fonte: elaboração própria com base em Homburg, Jensen e Krohmer (2008), Jöhnk, Weißert e Wyrtki (2021) e nist (2023).

8 Capacidades analíticas, liderança e aprendizagem

Mikalef et al. (2020) relacionam capacidades de big data analytics ao desempenho por meio de capacidades dinâmicas. A implicação é que a tecnologia produz valor quando permite perceber oportunidades, mobilizar recursos e reconfigurar processos. Possuir ferramenta não equivale a possuir capacidade. Pessoas, práticas e ativos complementares condicionam o resultado.

Liderança deve traduzir estratégia em portfólio de iniciativas. Critérios podem incluir impacto, risco, esforço, dependência e aprendizagem. Muitos projetos simultâneos fragmentam atenção e impedem estabilização. Um portfólio pequeno, com hipóteses e responsáveis claros, favorece a avaliação. Decisões de interromper projetos precisam ser reconhecidas como disciplina, não como fracasso automático.

Equipes interdisciplinares reduzem lacunas entre negócio e tecnologia. Marketing, vendas, operações, dados, segurança e jurídico podem participar conforme o risco. Participação não significa que todos decidam tudo. Papéis e momentos de revisão precisam ser definidos. A diversidade de perspectivas ajuda a identificar efeitos que uma equipe homogênea pode ignorar.

Capacitação deve combinar alfabetização de dados, desenho de processo, experimentação e risco. Usuários precisam reconhecer limites de modelos e registrar feedback. Especialistas técnicos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

precisam compreender o ciclo de receita. Lideranças devem interpretar métricas e evitar metas que induzam manipulação. Aprendizagem ocorre quando a organização altera a prática em resposta à evidência.

A implementação proporcional pode começar por um fluxo crítico. Mapeiam-se etapas, dados, sistemas, falhas e decisões. Em seguida, escolhe-se a melhoria mensurável, testa-se em escala limitada e monitora-se. A expansão ocorre quando controles e benefícios estão demonstrados. Esse método reduz a distância entre ambição tecnológica e capacidade operacional.

Conclusão

Revenue operations pode ser entendido como capacidade de integração do ciclo de receita, e não como simples reorganização de cargos ou aquisição de plataforma. Seu valor depende da coerência entre processo, dado, tecnologia e responsabilidade. A visibilidade resultante permite discutir gargalos e escolhas com base em definições compartilhadas.

A interface entre marketing e vendas exige mecanismos adaptados ao contexto. Especialização contínua é necessária, mas passagens e critérios devem ser claros. Integração não significa eliminar diferenças. Significa criar condições para que elas produzam coordenação em vez de conflito permanente.

Crm é um sistema sociotécnico. Seu desenho representa o negócio e influencia o comportamento. Campos, etapas e integrações devem reduzir ambiguidade e oferecer valor aos usuários. Adoção formal sem qualidade de uso produz dados frágeis e limita qualquer automação posterior.

Métricas do funil precisam preservar coorte, denominador e definição. Atribuição não deve ser apresentada como causalidade automática. Previsões exigem validação e cenários. Decisões de investimento devem considerar capacidade, experiência e risco, e não apenas volume de atividade.

Automação pode aumentar consistência e produtividade, mas multiplica erros quando regras são inadequadas. Testes, registros, pausas e reversão são componentes do desenho. A experiência do cliente e a capacidade de contestação integram a avaliação de qualidade.

Prontidão para inteligência artificial é condição organizacional, não estado binário. Estratégia, dados, pessoas, tecnologia e governança precisam ser compatíveis com o uso. Casos iniciais estreitos e verificáveis favorecem a aprendizagem. Usos de maior impacto exigem controles e supervisão mais robustos.

A arquitetura proposta é didática e não foi validada empiricamente. A revisão narrativa não permite estimar retorno financeiro ou efeito causal. A aplicação requer avaliação local, requisitos jurídicos, segurança e participação das áreas afetadas. Nenhum estágio deve ser tratado como certificação de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 14/07/2026 | aceito: 17/07/2026 | publicação: 20/07/2026

maturidade.

Pesquisas futuras podem desenvolver medidas de integração de revops, comparar configurações em pequenas e médias empresas e avaliar efeitos longitudinais de automação. Também são necessários estudos sobre qualidade de supervisão humana, contestação e relação entre prontidão organizacional e resultados de inteligência artificial.

REFERÊNCIAS

Baethge, C.; Goldbeck-Wood, S.; Mertens, S. Sanra, a scale for the quality assessment of narrative review articles. Research Integrity and Peer Review, v. 4, art. 5, 2019. DOI: 10.1186/s41073-019-0064-8.

Homburg, C.; Jensen, O.; Krohmer, H. Configurations of marketing and sales: a taxonomy. Journal of Marketing, v. 72, n. 2, p. 133-154, 2008. Doi: 10.1509/jmkg.72.2.133.

Järvinen, J.; Taiminen, H. Harnessing marketing automation for b2b content marketing. Industrial Marketing Management, v. 54, p. 164-175, 2016. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.07.002.

JÖHNK, J.; weißert, M.; WYRTKI, K. Ready or not, AI comes: an interview study of organizational AI readiness factors. Business & Information Systems Engineering, v. 63, p. 5-20, 2021. DOI: 10.1007/s12599-020-00676-7.

MIKALEF, P. Et al. Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: the mediating roles of dynamic and operational capabilities. Information & Management, v. 57, n. 2, art. 103169, 2020. DOI: 10.1016/j.im.2019.05.004.

NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework, AI RMF 1.0. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2023. DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1.

OECD. AI Adoption by Small and Medium-sized Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/426399c1-en.

TRAINOR, K. J. et al. Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. Journal of Business Research, v. 67, n. 6, p. 1201-1208, 2014. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.05.002.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.