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

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

Gestão de portfólio e canais de venda orientada à rentabilidade

Profitability-oriented management of product portfolios and sales channels

Gestión de portafolio y canales de venta orientada a la rentabilidad

Ollin Willian Foppa Roncaglio
Bacharel em Engenharia de Petróleo pela Universidade do Estado de Santa Catarina e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getulio Vargas. Atua em gestão comercial, contas estratégicas e empreendedorismo.

RESUMO

O crescimento da receita pode coexistir com pressão sobre margem, estoque e capital de giro. Este artigo analisa a gestão de portfólio e canais de venda a partir da contribuição econômica de produtos e clientes, da integração da jornada de compra e do uso de indicadores comerciais. A revisão narrativa combina a literatura de referência sobre rentabilidade de clientes, valor do relacionamento e coordenação entre canais com produção acadêmica recente (2016 a 2026) e com dados secundários, majoritariamente de 2025 e 2026, publicados por fontes institucionais e corporativas verificáveis. A síntese propõe avaliar decisões comerciais por contribuição, consumo de recursos e efeitos ao longo do relacionamento, preservando diferenças entre faturamento e geração de caixa. Cada eixo teórico é acompanhado de evidências práticas: custo do crédito e inadimplência empresarial no Brasil, mudanças no comportamento do comprador B2B, canais digitais de pedido em operação, racionalização de portfólio e ferramentas de mensuração disponíveis ao mercado. Duas simulações aritméticas explicitam o efeito de descontos e prazos sobre a contribuição. O trabalho não realiza coleta própria de dados nem testa relações causais. Conclui-se que a expansão requer critérios de revisão de mix, condições comerciais, custo de servir e política de crédito, em vez de ser avaliada exclusivamente pelo volume vendido.

Palavras-chave: Rentabilidade; portfólio de produtos; canais de venda; omnicanalidade; capital de giro; desempenho comercial.

ABSTRACT

Revenue growth can coexist with pressure on margins, inventory and working capital. This article examines product portfolio and sales channel management through the economic contribution of products and customers, purchase journey integration and commercial indicators. The narrative review combines foundational literature on customer profitability, relationship value and channel coordination with recent scholarship (2016 to 2026) and secondary data, mostly from 2025 and 2026, published by verifiable institutional and corporate sources. The synthesis proposes assessing commercial decisions through contribution, resource consumption and effects over the customer relationship, while distinguishing revenue from cash generation. Each theoretical axis is paired with practical evidence: credit costs and business delinquency in Brazil, shifts in B2B buyer behaviour, digital ordering channels in operation, portfolio rationalisation and measurement tools available to firms. Two arithmetic simulations show the effect of discounts and payment terms on contribution. The paper collects no primary data and tests no causal relationships. Expansion should be monitored through product mix, commercial terms, cost to serve and credit policy rather than sales volume alone.

Keywords: Profitability; product portfolio; sales channels; omnichannel; working capital; commercial performance.

1 INTRODUÇÃO

A receita ocupa posição central no acompanhamento comercial porque oferece uma medida imediata

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

de atividade. Entretanto, pedidos adicionais podem exigir descontos, atendimento intensivo e aumento de estoque. A expansão modifica tanto entradas quanto necessidades de recursos. A avaliação do desempenho precisa, por isso, reconhecer diferenças entre vender mais, elevar a contribuição econômica e melhorar a disponibilidade financeira para sustentar a operação.

Os dados recentes do varejo digital brasileiro ilustram por que a composição do crescimento importa. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o comércio eletrônico faturou R$ 204,3 bilhões em 2024, com 414,9 milhões de pedidos e tíquete médio de R$ 492,40 (E-commerce..., 2025). Para 2025, a Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (ABIACOM) registrou R$ 235,5 bilhões, 438,9 milhões de pedidos e tíquete médio de R$ 536,60 (E-commerce..., 2026). O faturamento cresceu cerca de 15%, enquanto o número de pedidos avançou aproximadamente 6%: boa parte da expansão veio do valor por pedido, e não da quantidade de transações.[1] Um mesmo número de receita pode, assim, resultar de combinações muito diferentes de preço, mix, frete e custo de atendimento.

Essa questão se torna particularmente relevante quando a organização combina canais diretos, revendedores e plataformas digitais. Cada arranjo distribui atividades e custos de maneira distinta. A venda direta pode aumentar o controle sobre o relacionamento, mas transfere para a empresa funções de aquisição, entrega e atendimento. O efeito econômico depende dessas condições e não pode ser deduzido apenas da ausência de intermediários.

Verhoef, Kannan e Inman (2015) discutem a passagem da gestão de múltiplos canais para uma perspectiva que considera o movimento dos consumidores entre eles. A evidência de mercado mais recente reforça o ponto no ambiente B2B: o levantamento B2B Pulse 2024 da McKinsey, com quase 4 mil decisores em 13 países, indica que compradores corporativos utilizam em média dez canais de interação, ante cinco em 2016 (Plotkin et al., 2024). Uma transação pode, portanto, depender de informações obtidas em outro ponto de contato, dificultando interpretações que atribuem todo o valor apenas ao canal em que o pagamento foi registrado.

O contexto financeiro também se tornou mais restritivo. Em agosto de 2026, 9,3 milhões de empresas brasileiras estavam inadimplentes, com R$ 244,4 bilhões em dívidas negativadas, recorde da série da Serasa Experian (Serasa Experian, 2026d). Em ambiente de crédito caro e de inadimplência elevada, conceder prazo ou ampliar a carteira de clientes deixa de ser decisão estritamente comercial e passa a envolver risco e financiamento.

[1] Variações calculadas a partir dos números divulgados pelas próprias entidades. As duas séries provêm de entidades setoriais distintas, com metodologias próprias e não auditadas; a comparação serve para ilustrar a decomposição entre volume e valor, não para estimar o crescimento real do setor.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

O objetivo deste artigo é organizar critérios para gestão de portfólio e canais orientada à rentabilidade, combinando base teórica consolidada, literatura recente e evidências práticas verificáveis. Examina-se como custos de atendimento, capital de giro, comportamento de clientes e condições comerciais afetam a leitura do crescimento, e quais rotinas e soluções em uso no mercado ajudam a operacionalizar esses critérios.

2 METODOLOGIA

O trabalho adota revisão narrativa e análise conceitual em duas camadas. A primeira reúne a literatura acadêmica. Mantêm-se seis publicações de referência sobre produtividade de marketing, rentabilidade de clientes, valor do relacionamento e integração de canais (Niraj; Gupta; Narasimhan, 2001; Gupta; Lehmann; Stuart, 2004; Rust et al., 2004; Verhoef; Kannan; Inman, 2015; Lemon; Verhoef, 2016; Baethge; Goldbeck-Wood; Mertens, 2019), às quais se acrescentam vinte trabalhos publicados entre 2016 e 2026, metade deles em 2025 e 2026, que atualizam esses temas: mensuração do valor de marketing, métricas de distribuição omnicanal, teoria do valor do cliente, avaliação de empresas a partir de dados de clientes, gestão de capital de giro, experiência do cliente, inteligência artificial, desafios informacionais da omnicanalidade, transformação digital, revisão bibliométrica sobre integração de canais, desenho da jornada omnicanal, efeito de descontos sobre devoluções, ciclo de conversão de caixa e uso de inteligência artificial em vendas B2B.[2]

A segunda camada reúne dados secundários de natureza prática. Foram admitidas apenas fontes com autoria institucional identificável e informação localizável: órgãos e estatísticas oficiais, birôs de crédito, entidades setoriais, consultorias que declaram amostra e período de coleta, comunicados de resultados de companhias abertas e veículos jornalísticos que identificam a fonte primária da informação. A conferência das fontes foi realizada em 5 de novembro de 2026.[3] Esses dados ilustram a aplicação dos conceitos; não constituem estudo de caso, não foram tratados estatisticamente e não permitem inferir causalidade.

Baethge, Goldbeck-Wood e Mertens (2019) apresentam a SANRA como instrumento de avaliação

[2] Para os trabalhos de 2025 e 2026, a busca privilegiou periódicos revisados por pares com indexação verificável (Journal of Retailing, Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, Finance Research Letters, International Review of Financial Analysis, entre outros). Um dos artigos (Blumenstein et al., 2026) estava disponível como versão aceita e corrigida, ainda sem volume atribuído, na data da consulta.

[3] Quando o documento original não pôde ser acessado diretamente, utilizou-se reprodução integral ou reportagem que identifica a fonte primária, indicada nas referências. Números de consultorias referem-se a amostras declaradas pelas próprias empresas e não equivalem a estatísticas populacionais.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

crítica de revisões narrativas, abordando objetivos, busca, referências e fundamentação. Esses aspectos orientam a organização do texto. Não foi atribuída pontuação à revisão nem se presume validação da escala para administração. A análise distingue os conceitos extraídos das fontes das aplicações gerenciais propostas neste artigo.[4]

A síntese foi distribuída em seis eixos: contribuição econômica e capital de giro, composição do portfólio, integração de canais, relacionamento com clientes, disciplina de medição e implantação gerencial. Os Gráficos 1 e 2 são simulações aritméticas construídas a partir de fórmulas explícitas; os Gráficos 3 e 4 reproduzem dados publicados pelas fontes indicadas. A Figura 1 é uma representação conceitual, sem dados numéricos e sem relações causais testadas.

3 RECEITA, CONTRIBUIÇÃO ECONÔMICA E CAPITAL DE GIRO

A primeira distinção é entre receita e contribuição. A receita líquida considerada na análise deve refletir o tratamento consistente de descontos, cancelamentos e deduções pertinentes. A contribuição exige reconhecer os custos variáveis associados à venda. A definição utilizada precisa ser documentada, pois medidas com o mesmo nome podem incorporar conjuntos diferentes de despesas e produzir comparações incompatíveis.

O nível de análise altera a interpretação. Uma contribuição positiva por pedido não demonstra que o conjunto de clientes cobre a estrutura da empresa. Da mesma forma, rateios arbitrários de custos fixos podem tornar um produto aparentemente deficitário sem identificar quais despesas seriam eliminadas por sua retirada. Por isso, a análise separa contribuição marginal, custos evitáveis e resultado após despesas comuns.

Niraj, Gupta e Narasimhan (2001) desenvolvem um modelo para relacionar rentabilidade às características dos clientes em uma cadeia de suprimentos e ilustram sua aplicação com dados de um distribuidor. O trabalho considera custos diretos de atendimento e atividades do distribuidor junto aos fornecedores. Essa distinção fundamenta a análise de pedidos pequenos, suporte frequente e condições particulares, cujos efeitos não aparecem numa medida agregada de receita. Na prática, o conceito corresponde ao que as áreas comerciais e de supply chain chamam de custo de servir: frete fracionado, visitas, pedidos urgentes, devoluções e renegociações consomem recursos que variam por cliente, e não por produto.

Descontos precisam ser avaliados com base no efeito sobre contribuição e volume. Se o custo variável

[4] A SANRA foi desenvolvida no contexto de revisões narrativas. O artigo utiliza orientações editoriais sem aplicar escore e sem alegar validação do instrumento na área de gestão.

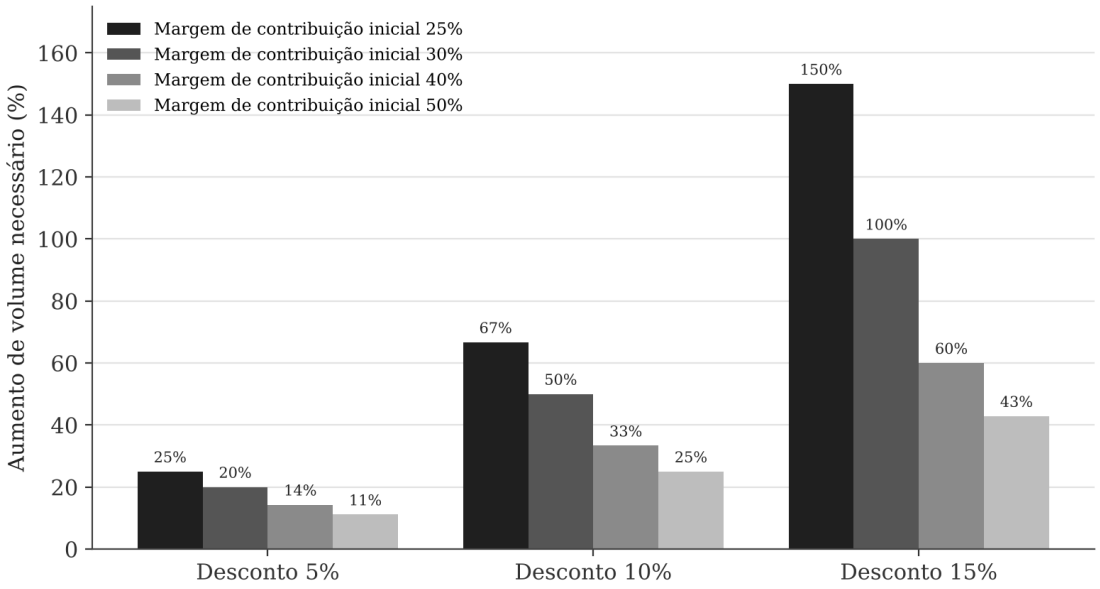
Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

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

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

unitário permanece estável, um desconto sobre o preço reduz a margem de contribuição unitária de m para m − d (ambas em proporção do preço original). Para preservar a contribuição total, o volume precisa crescer d/(m − d). O Gráfico 1 aplica essa relação a combinações usuais de margem e desconto. Com margem de 30%, um desconto de 10% exige aumento de 50% no volume apenas para manter o resultado anterior; com margem de 25% e desconto de 15%, o aumento necessário chega a 150%.[5]

Gráfico 1 – Aumento de volume necessário para preservar a contribuição total após um desconto



Fonte: simulação aritmética com base na relação $Q_1/Q_0 - 1 = d/(m - d)$. Não representa dados de empresas.

A simulação evidencia por que a porcentagem de desconto, isoladamente, não informa o custo da ação. Quanto menor a margem de partida, mais rapidamente o volume adicional exigido se torna inalcançável. O desconto também pode gerar custos que não aparecem no momento da venda. Gijsenberg, Bijmolt e Hirche (2025), ao analisarem cerca de 11 milhões de pedidos de um grande varejista online europeu em 352 categorias, verificaram que descontos concedidos após a compra reduzem devoluções até certo ponto, mas, acima de aproximadamente 25%, passam a elevá-las de forma acelerada, sobretudo entre clientes com histórico de devolver itens comprados com desconto. A análise deve ainda reconhecer que maior volume pode exigir capacidade adicional e modificar

[5] A fórmula decorre da igualdade entre contribuição antes e depois do desconto: $Q_0 \times m = Q_1 \times (m - d)$, logo $Q_1/Q_0 - 1 = d/(m - d)$. Pressupõe custo variável unitário constante e ausência de efeitos sobre outros produtos; ganhos de escala ou vendas complementares podem alterar o resultado.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

custos antes considerados estáveis.

O capital de giro introduz uma dimensão temporal. Vender com prazo mais longo pode elevar a receita reconhecida e ampliar a necessidade de financiamento. A compra de estoque também compromete recursos antes da entrada de caixa. Boisjoly, Conine e McDonald (2020), ao analisarem empresas norte-americanas entre 1990 e 2017, documentam mudanças estatisticamente significativas no giro de recebíveis e de estoques, no prazo de pagamento a fornecedores e no ciclo de conversão de caixa, interpretadas como gestão financeira mais rigorosa e menor assunção de risco na concessão de crédito comercial; essas métricas aparecem associadas a maior retorno sobre o capital investido e a efeitos de avaliação acionária. Estudos recentes refinam esse resultado. Zhou et al. (2025), com empresas de manufatura de alta tecnologia da China entre 2010 e 2021, indicam que ciclos de conversão de caixa mais longos reduzem o lucro operacional, com efeito mais intenso justamente nas empresas de alto crescimento de vendas. Kukeli et al. (2025), em 6.072 empresas de cinco países europeus, identificam relação não linear, em forma de U invertido, entre ciclo de conversão de caixa e rentabilidade, e um efeito marginal cerca de 3,9 vezes maior em períodos de crise. Li e Zhou (2025) encontram que a concorrência afasta o capital de giro de seu nível-alvo e que a transformação digital acelera o ajuste de volta a esse nível. A evidência sustenta que prazos e estoques não são detalhes operacionais, mas componentes do valor gerado pela estratégia comercial, e que seu peso aumenta exatamente quando a empresa cresce ou quando o ambiente se torna adverso.[6]

No Brasil, o custo de financiar esse intervalo é elevado. Em junho de 2026, a taxa média de juros das operações com recursos livres para pessoas jurídicas foi de 24,4% ao ano, segundo dados do Banco Central do Brasil divulgados pela Agência Estado (Juro..., 2026).[7] O Gráfico 2 converte essa taxa no custo financeiro de conceder prazo, como proporção do valor da venda.

[6] O ponto ótimo estimado por Kukeli et al. (2025), de cerca de 90 dias, refere-se à amostra europeia de 2006 a 2015 e não deve ser tomado como meta para empresas brasileiras, cujo custo de financiamento difere do observado naquela amostra.

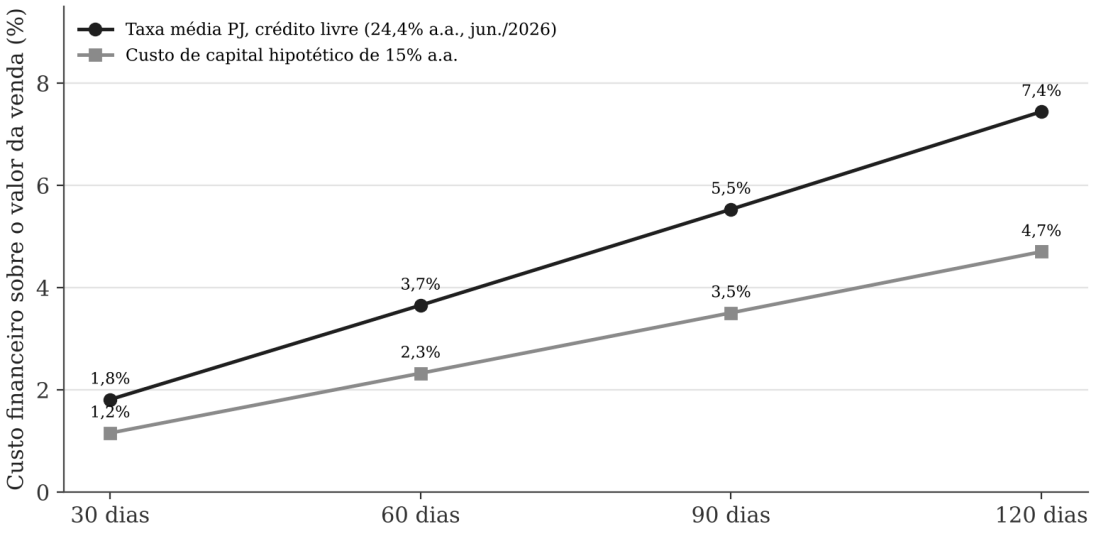
[7] Trata-se da taxa média do crédito livre a pessoas jurídicas, que agrega modalidades com custos distintos. O custo relevante para cada empresa depende de suas próprias condições de financiamento.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

Gráfico 2 – Custo financeiro implícito na concessão de prazo de recebimento



Fonte: elaboração própria com base na taxa média de juros do crédito livre a pessoas jurídicas em junho de 2026 (Banco Central do Brasil apud Juro..., 2026). Custo = (1 + i)^(n/365) − 1. A taxa de 15% a.a. é referência hipotética de comparação.

À taxa observada, cada 30 dias adicionais de prazo custam aproximadamente 1,8% do valor vendido. Ampliar o prazo de 30 para 90 dias consome cerca de 3,7 pontos percentuais da receita; para um produto com margem de contribuição de 20%, isso equivale a quase um quinto da contribuição.[8] O prazo, portanto, funciona economicamente como um desconto que não aparece na nota fiscal, efeito coerente com a evidência de que ciclos de caixa longos corroem a rentabilidade sobretudo em empresas de alto crescimento (Zhou et al., 2025).

O prazo também transfere risco de crédito. A série da Serasa Experian mostra crescimento contínuo da inadimplência empresarial ao longo de 2025 e 2026 (Gráfico 3). Em julho de 2026, empresas de serviços respondiam por 55,8% dos CNPJs negativados e o comércio por 32,1%; micro e pequenas empresas concentravam 8,7 milhões dos 9,2 milhões de inadimplentes (Serasa Experian, 2026c).

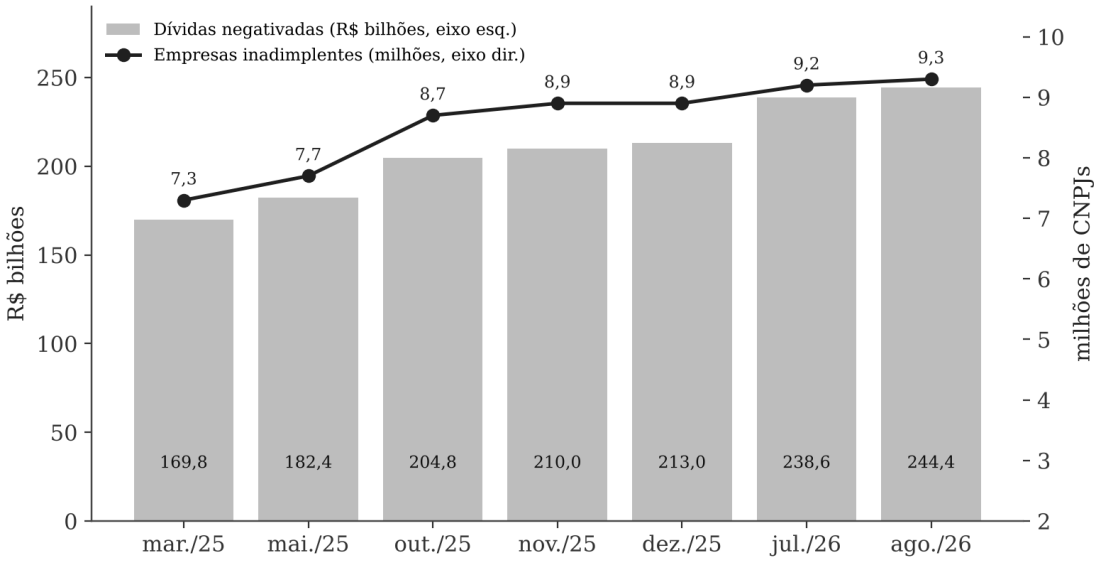
[8] Cálculo: (1,244)^(90/365) − 1 ≈ 5,5% e (1,244)^(30/365) − 1 ≈ 1,8%; a diferença, de 3,7 pontos percentuais, representa 18,6% de uma margem de 20%.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

Gráfico 3 – Empresas inadimplentes e dívidas negativadas no Brasil, 2025–2026



Fonte: Serasa Experian (2025a, 2025b, 2025c, 2026a, 2026b, 2026c, 2026d). Meses selecionados conforme disponibilidade de divulgação; os intervalos entre pontos não são uniformes.

Nesse contexto, ampliar carteira em segmentos de maior risco pode elevar o faturamento e, ao mesmo tempo, a perda esperada e o custo de cobrança. Há soluções vigentes voltadas à automação do recebimento. O Pix Automático, em funcionamento desde 16 de junho de 2025, permite cobranças recorrentes a partir de uma autorização única do pagador, que define limites e agenda os débitos (Banco..., 2025).[9] A decisão sobre quem recebe prazo, com que limite e em que condições permanece, assim, vinculada à contribuição e ao risco de cada venda.

A gestão comercial deve explicitar o objetivo de cada ação. Uma promoção pode buscar liquidez, recuperação de clientes ou redução de estoque, com critérios de sucesso diferentes. O registro desse objetivo e do período de avaliação antes da execução evita que resultados sejam reinterpretados posteriormente para justificar qualquer desempenho, preservando uma relação clara entre hipótese, decisão e evidência.

4 COMPOSIÇÃO DO PORTFÓLIO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

A heterogeneidade discutida por Niraj, Gupta e Narasimhan (2001) permite examinar o portfólio também pelas atividades necessárias para atender diferentes pedidos. A aplicação ao mix de produtos é uma extensão conceitual feita neste artigo. Contribuição, demanda, estoque e função comercial

[9] Segundo a mesma fonte, o pagador pode gerenciar e cancelar autorizações pelo aplicativo do banco. A ferramenta automatiza o recebimento, mas não elimina o risco de crédito.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

precisam ser avaliados em conjunto: um item com alto faturamento pode concentrar atendimento, ocupar espaço ou comprometer capital. A receita isolada é insuficiente para decidir sobre expansão.

A comparação exige definir uma unidade compatível. Produtos podem ser analisados por unidade vendida, pedido, cliente ou período, dependendo da decisão. Misturar medidas dificulta perceber se uma diferença resulta de preço, quantidade ou modo de atendimento. Documentar a unidade utilizada e reconciliar os totais com os registros financeiros evita classificações construídas sobre bases incompatíveis.

A ampliação de variedade aumenta a complexidade operacional. Mais itens exigem cadastro, compras, controle e atendimento, mesmo quando o volume individual é pequeno. Um exemplo público dessa lógica é a revisão de portfólio anunciada pela Coca-Cola em julho de 2020. A empresa informou possuir cerca de 400 marcas principais, das quais mais da metade eram marcas locais de pequena escala que, somadas, representavam aproximadamente 2% da receita; o presidente-executivo, James Quincey, afirmou que a companhia precisava abandonar não apenas itens, mas marcas inteiras sem tração, para concentrar recursos naquelas com maior potencial (Coca-Cola..., 2020).[10]

Alguns produtos desempenham funções complementares. Uma categoria pode estimular a compra de outra ou ampliar a conveniência do cliente. Essa hipótese precisa ser testada por observação adequada, sem presumir que toda baixa contribuição seja compensada por um benefício indireto. Uma forma de testar essa hipótese é comparar a cesta de clientes que compram o item de baixa contribuição com a de clientes semelhantes que não o compram, antes e depois de mudanças de sortimento. A retirada de um item pode alterar a composição dos pedidos, o que exige acompanhamento e revisão após a mudança.

O estoque deve ser interpretado com a demanda e o tempo de reposição. Baixa saída pode indicar excesso, sazonalidade ou função de disponibilidade. O diagnóstico depende do histórico, das restrições de fornecimento e do custo de ruptura. Cabe avaliar esses elementos conjuntamente, evitando classificar toda baixa rotação como ineficiência e toda alta rotação como resultado economicamente superior.

Uma revisão periódica deve combinar indicadores e conhecimento de mercado. Na linha da avaliação de produtividade de marketing de Rust et al. (2004), e de sua atualização por Hanssens e Pauwels (2016), voltada à demonstração do valor financeiro do marketing, a análise deve relacionar recursos empregados às consequências econômicas. Operacionalmente, isso pode ser feito com uma curva de

[10] O exemplo é utilizado como ilustração de uma decisão de racionalização tomada por uma empresa de grande porte. Não se avalia aqui o resultado posterior da decisão nem se sugere que a mesma proporção se aplique a outras organizações.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

Pareto construída sobre contribuição, e não sobre faturamento, cruzada com giro e função comercial de cada item. As decisões de manter, desenvolver, reposicionar ou retirar itens precisam registrar as condições que justificam nova avaliação.

5 INTEGRAÇÃO DE CANAIS E COERÊNCIA DA JORNADA DE COMPRA

A gestão de canais exige compreender como o consumidor pesquisa, compara, compra e busca suporte. Verhoef, Kannan e Inman (2015) situam a perspectiva omnichannel nessa circulação entre pontos de contato. Ailawadi e Farris (2017) propõem métricas e direções de pesquisa para a gestão da distribuição em múltiplos canais e em ambiente omnicanal. A produção acadêmica sobre o tema cresceu rapidamente: Yang e Hu (2024) identificaram 764 artigos sobre integração omnicanal apoiada por tecnologia digital entre 2000 e 2023, organizados em quatro frentes — qualidade de serviço, comércio online-offline, varejo omnicanal e transformação digital. Wu et al. (2025) mostram, com modelagem de equações estruturais, que amplitude de escolha de canais, integração entre canais e serviços baseados em localização melhoram o desenho da jornada, o que eleva o valor percebido e a satisfação com a jornada como um todo.

O canal de fechamento não corresponde necessariamente à totalidade da experiência. Um cliente pode obter informação presencial, realizar o pedido online e procurar suporte por mensagem. Cui et al. (2021) identificam três desafios informacionais que se agravam nesse contexto: acesso e integração de dados entre canais, atribuição de resultados aos pontos de contato e proteção da privacidade do consumidor. Daí a distinção entre registro da transação e contribuição dos contatos, com explicitação das limitações do acompanhamento quando a jornada não pode ser reconstruída.

Lemon e Verhoef (2016) organizam a experiência do cliente ao longo da jornada e de múltiplos pontos de contato. De Keyser et al. (2020) refinam essa abordagem com uma nomenclatura que distingue pontos de contato, contexto e qualidades da experiência. Neste artigo, esses conceitos são associados a perguntas econômicas sobre aquisição, cumprimento da promessa e continuidade do relacionamento.

A integração depende de consistência nas informações essenciais. Disponibilidade, condições de pagamento e prazos podem variar por canal, mas as diferenças precisam ser compreendidas e comunicadas. Pesquisas recentes da Gartner com compradores B2B mostram a dimensão prática do problema (Gráfico 4): 69% dos respondentes relataram divergências entre o que o site do fornecedor informa e o que seus vendedores dizem, e 73% afirmaram evitar fornecedores cuja abordagem consideram irrelevante (Gartner, 2025). A preferência por uma compra sem contato com representantes passou de 61% na pesquisa conduzida em 2024 para 67% na conduzida em 2025, e

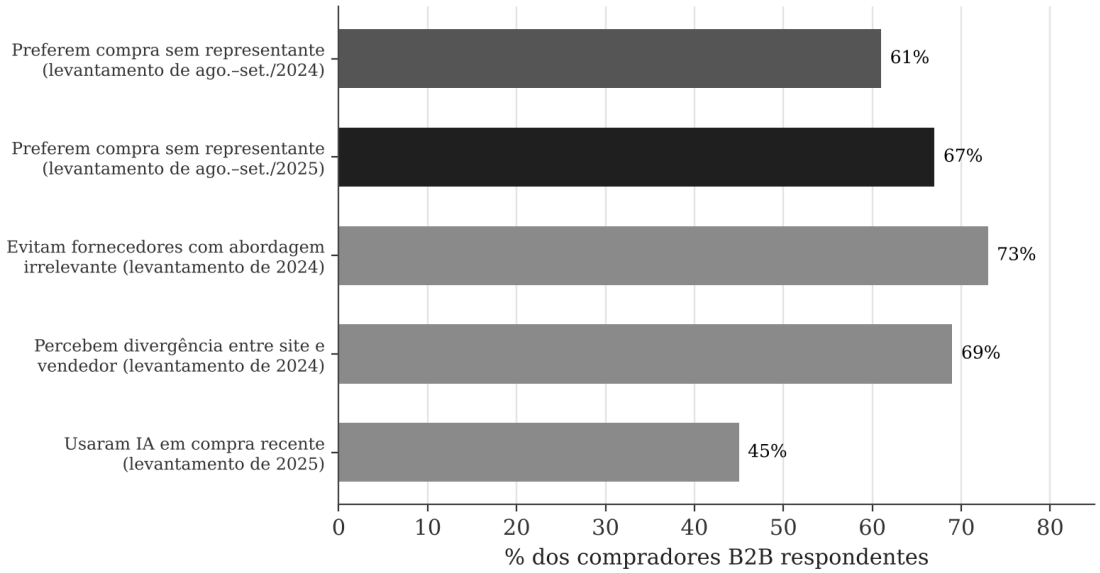
Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

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

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

45% dos compradores declararam ter usado inteligência artificial em uma compra recente (Gartner, 2026).[11]

Gráfico 4 – Indicadores de comportamento do comprador B2B



Fonte: Gartner (2025, 2026).

A mesma pesquisa indica que a preferência por autoatendimento não elimina o vendedor. Em média, os compradores realizaram 3,0 atividades da compra combinando canais digitais e representantes, 2,3 apenas com representantes e 1,8 apenas em ferramentas de autoatendimento (Gartner, 2025). O dado reforça a importância da coerência entre canais: preço, prazo e disponibilidade informados no canal digital e pelo vendedor precisam coincidir.

Um exemplo em operação no Brasil e em outros mercados é o BEES, plataforma digital B2B de pedidos da AB InBev, controladora da Ambev. Segundo os comunicados de resultados da companhia, 75% da receita do grupo em 2024 e 72% em 2025 foram capturados por plataformas digitais B2B; o volume bruto de mercadorias transacionado pelo BEES foi de US$ 49 bilhões em 2024 e de US$ 52,5 bilhões em 2025, com a plataforma presente em 29 mercados ao final de 2025. O BEES Marketplace, que comercializa produtos de terceiros, movimentou US$ 3,5 bilhões em 2025 (AB InBev, 2025, 2026).[12] O caso ilustra duas questões discutidas neste artigo: a concentração de pedidos em um canal

[11] As pesquisas foram realizadas entre agosto e setembro de 2024 (632 compradores) e entre agosto e setembro de 2025 (646 compradores), segundo os comunicados da empresa. Por se tratar de amostras distintas, a variação entre os anos indica tendência, não mudança medida nos mesmos respondentes.

[12] A companhia informou crescimento de 12% do GMV em 2025, percentual que não coincide com a variação simples entre US$ 49 bilhões e US$ 52,5 bilhões (cerca de 7%), o que indica base comparativa ou critério de cálculo próprios. Os

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

digital próprio e a inclusão de produtos de terceiros, que amplia o portfólio com uma economia distinta da venda de produtos próprios.

O custo de cada canal precisa incluir suas atividades. Comissões, aquisição, logística e suporte distribuem-se de forma diferente entre venda direta e intermediada. A eliminação de uma comissão não representa, isoladamente, economia líquida se a empresa assume outras funções. A operação do Magazine Luiza ilustra a interdependência: em 2025, a empresa tinha 1.246 lojas físicas em 20 estados, o comércio eletrônico respondeu por 68,5% das vendas totais de R$ 64,7 bilhões, o marketplace representou 39% das vendas online e o serviço de fulfillment da empresa atendeu 29% dos pedidos de vendedores terceiros no quarto trimestre (Magazine Luiza, 2026).[13] Nesse arranjo, lojas e serviços logísticos atendem mais de um canal, e a rentabilidade atribuída a cada canal passa a depender das regras de alocação desses custos.

A escolha de canais deve acompanhar capacidade e objetivos. Um novo ponto de venda pode ampliar alcance e exigir atendimento que a equipe não consegue sustentar. A expansão pode ser testada com critérios de operação e contribuição, incluindo efeitos sobre canais existentes. A Figura 1 relaciona etapas da jornada discutida por Lemon e Verhoef (2016) a perguntas econômicas desenvolvidas neste artigo.[14]

comunicados também não explicam a redução da participação de 75% para 72%; por isso, não se presume trajetória linear de digitalização.

[13] Os percentuais são os divulgados no comunicado de resultados do quarto trimestre de 2025. O documento não informa a participação das lojas físicas na entrega ou retirada de pedidos online, razão pela qual essa proporção não é apresentada.

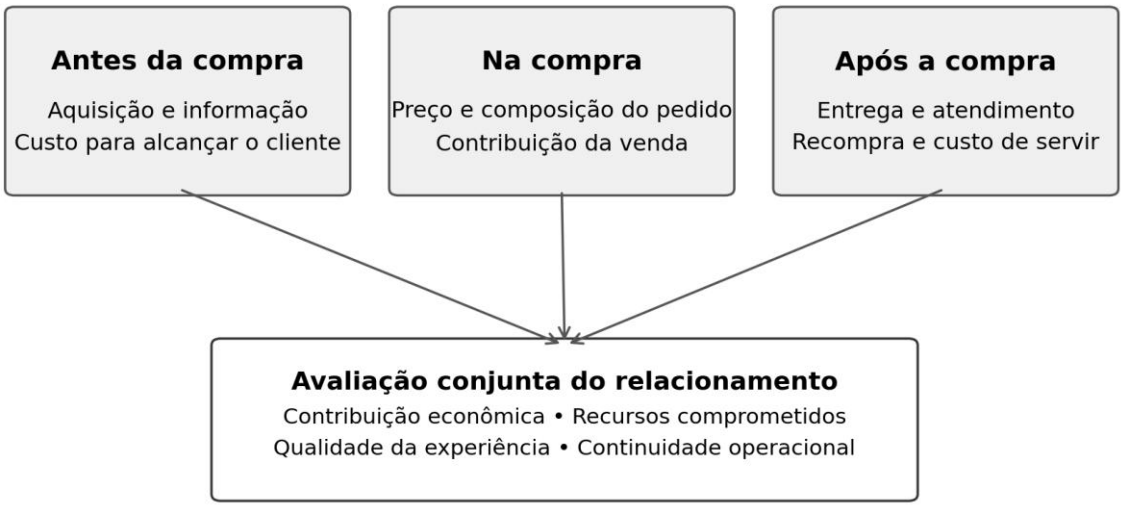
[14] A figura apresenta uma síntese conceitual derivada da literatura citada. As relações exibidas não foram submetidas a teste empírico e não representam indicadores de uma empresa.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

Figura 1 – Dimensões econômicas ao longo da jornada do cliente



Fonte: elaboração própria com base em Lemon e Verhoef (2016), Niraj, Gupta e Narasimhan (2001) e Gupta, Lehmann e Stuart (2004). Não representa dados empíricos nem causalidade testada.

6 RELACIONAMENTO COM CLIENTES E VALOR ECONÔMICO AO LONGO DO TEMPO

A rentabilidade por transação não esgota o valor de um relacionamento. Clientes podem apresentar padrões diferentes de recompra, necessidades de serviço e comportamento de pagamento. Gupta, Lehmann e Stuart (2004) definem o valor do cliente a partir de ganhos futuros descontados. Kumar (2018) amplia essa noção com a teoria do valor do cliente, que distingue o valor econômico direto, medido principalmente pelo valor do tempo de vida do cliente, a profundidade desse valor, associada à intensidade e à amplitude das compras, e o valor indireto, que inclui indicações, influência sobre outros compradores e contribuições de informação para a empresa. Rahman et al. (2025), em dois levantamentos com 312 e 822 clientes de varejo omnicanal nos Estados Unidos, mostram que o efeito da experiência omnicanal sobre a intenção de recompra depende do estágio do relacionamento, e que o efeito sobre indicação, influência e feedback varia com características do cliente. A mesma experiência, portanto, não gera o mesmo valor em toda a carteira.

Aplicada ao contexto B2B, a distinção proposta por Kumar (2018) permite reconhecer que um cliente de contribuição direta modesta pode servir de referência para novos contratos, enquanto um cliente de alto volume pode exigir condições que consomem a margem. Separar o que é observado do que é

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

potencial evita que expectativas de influência justifiquem concessões permanentes. Por isso, retenção, margem e horizonte precisam ser explicitados; em negócios com histórico curto, essas hipóteses podem ser instáveis, e testar a sensibilidade dos parâmetros evita atribuir certeza a uma projeção.

McCarthy e Fader (2018) demonstram que dados de aquisição, retenção e recompra divulgados por empresas abertas permitem estimar o valor da base de clientes e, a partir dele, o valor da companhia. O resultado tem uma consequência gerencial: se investidores podem avaliar uma empresa por seus dados de clientes, a área comercial também pode acompanhar seu desempenho por coortes, observando quantos clientes adquiridos em cada período continuam comprando, com que frequência e com que contribuição.[15]

A segmentação deve ter função gerencial identificável. Agrupar clientes por frequência, contribuição ou necessidade de atendimento pode orientar prioridades distintas. O grupo não deve funcionar como rótulo permanente, pois as condições mudam. A distinção entre rentabilidade atual, examinada por Niraj, Gupta e Narasimhan (2001), e valor futuro impede tratar recorrência como sinônimo de lucro. Contas com resultados baixos demandam investigação de condições e possibilidades de ajuste antes de decisões de manutenção ou encerramento.

A aquisição também exige critérios de comparação. Dividir todo o gasto comercial de um mês pelos compradores do mesmo período pode produzir uma medida inadequada quando os efeitos são defasados. É necessário definir janela e grupo de referência compatíveis com a decisão. O contexto de inadimplência descrito na seção 3 acrescenta um critério: o valor esperado de um cliente novo deve considerar a probabilidade de pagamento, e não apenas a de recompra.

7 INDICADORES COMERCIAIS E DISCIPLINA DE MEDIÇÃO

A disciplina de medição começa com definições compartilhadas. Uma equipe pode acompanhar pedidos emitidos enquanto outra considera apenas faturamento ou recebimento. As medidas respondem a perguntas diferentes e precisam de identificação clara. Um dicionário de indicadores, com fórmula, origem e período, permite que o mesmo resultado seja reproduzido por profissionais distintos. O Quadro 1 apresenta um modelo mínimo, construído a partir dos conceitos discutidos.

[15] Uma coorte é o grupo de clientes adquiridos em um mesmo período. A análise por coortes evita que o crescimento da base nova esconda a perda de clientes antigos, problema comum em indicadores agregados de receita.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

Quadro 1 – Modelo de dicionário de indicadores comerciais

Indicador	Definição operacional	Origem dos dados	Pergunta que responde
Margem de contribuição	(Receita líquida − custos variáveis) ÷ receita líquida	ERP, notas fiscais e custos variáveis	A venda cobre seus custos diretos?
Custo de servir	Frete, visitas, suporte, devoluções e descontos atribuíveis ao cliente	Logística, CRM e atendimento	Quanto o cliente consome de recursos?
Prazo médio de recebimento	Contas a receber ÷ receita diária média	Financeiro	Quanto capital a venda imobiliza?
Perda esperada de crédito	Probabilidade de inadimplência × exposição	Financeiro e birô de crédito	Qual risco acompanha o crescimento?
Retenção por coorte	Clientes ativos da coorte ÷ clientes adquiridos na coorte	CRM e base de pedidos	Os clientes novos permanecem?
Incrementalidade	Resultado com a ação − resultado estimado sem a ação	Testes controlados ou modelos de mix	A ação gerou resultado adicional?

Fonte: elaboração própria com base em Niraj, Gupta e Narasimhan (2001), Gupta, Lehmann e Stuart (2004), Boisjoly, Conine e McDonald (2020) e Hanssens e Pauwels (2016).

Rust et al. (2004) propõem um quadro amplo para avaliar produtividade de marketing e sua ligação com valor empresarial. Hanssens e Pauwels (2016) atualizam a discussão ao tratar de como demonstrar o valor financeiro das ações de marketing. A leitura conjunta permite distinguir alcance, aquisição e contribuição, sem supor que uma melhora em uma dessas dimensões indique automaticamente desempenho superior nas demais.

Há também ferramentas de mensuração de acesso aberto. Em janeiro de 2025, o Google disponibilizou de forma aberta o Meridian, um modelo de mix de marketing que usa inferência bayesiana para estimar o efeito incremental de investimentos em diferentes canais, permite incluir fatores como preço e promoções e incorpora resultados de experimentos como informação prévia (Nair, 2025).[16] Davenport et al. (2020) discutem como a inteligência artificial tende a alterar estratégias de marketing e o comportamento dos clientes, tema que se conecta aos desafios de integração de dados identificados por Cui et al. (2021). Estudos empíricos recentes examinam esse uso em vendas B2B. Rodriguez, Deeter-Schmelz e Krush (2025), com vendedores de uma empresa

[16] Modelos de mix de marketing estimam a relação entre investimentos e resultados a partir de séries históricas. Sua qualidade depende da variação existente nos dados e de testes controlados que calibrem as estimativas; não substituem a contabilização do custo de servir.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

B2B do setor de saúde, associam o uso de IA generativa a maior efetividade do processo de vendas, eficiência administrativa e desempenho, com papel relevante do apoio da alta gestão. Hautamäki e Heikinheimo (2025), a partir de entrevistas com 32 executivos comerciais, concluem que a adoção de IA em vendas B2B ainda é limitada e depende de capacidades dos gestores: capital humano orientado a dados, cultura de compartilhamento de conhecimento e mentalidade favorável à IA.[17]

As metas influenciam o comportamento e devem ser examinadas conjuntamente. Uma meta exclusiva de receita pode favorecer descontos ou prazos que comprometem contribuição e caixa, como mostram os Gráficos 1 e 2. Uma meta de margem isolada pode desestimular oportunidades que utilizariam capacidade disponível. Daí a utilidade de acompanhar um conjunto reduzido de medidas complementares, que inclua contribuição, custo de servir e prazo, e não apenas volume faturado.

O modelo de Niraj, Gupta e Narasimhan (2001) considera atividades de atendimento que variam entre clientes. Para aplicá-lo a outros contextos, os critérios de alocação precisam ser explicitados. Indicadores por produto ou cliente podem aparentar exatidão quando custos compartilhados foram distribuídos por aproximações. Testar outras regras plausíveis revela se uma conclusão depende de um rateio específico.

A reunião de desempenho tem utilidade quando gera encaminhamentos verificáveis: a hipótese sobre o problema, a ação comercial escolhida e o indicador que será revisto. A disciplina não depende da quantidade de relatórios, mas da possibilidade de comparar expectativa e resultado. Esse procedimento também permite abandonar ações cuja justificativa inicial deixou de existir ou cujos efeitos não se confirmaram.

8 IMPLANTAÇÃO GERENCIAL E LIMITES DA EXPANSÃO

Verhoef et al. (2021) descrevem a transformação digital como processo em fases, que vai da digitalização de informações à digitalização de processos e, por fim, à transformação do modelo de negócio, com exigências crescentes de recursos, estrutura organizacional e métricas. A implantação gerencial aqui proposta segue essa lógica gradual: pode começar por uma família de produtos ou por um canal com registros suficientes, para conferir definições antes da expansão. O tempo necessário depende da conciliação de custos e da participação de quem conhece a operação.

A literatura de 2025 e 2026 alerta para os riscos de uma implantação fragmentada. Kyrdoda, Marzi e Vianelli (2025), em revisão de 171 artigos sobre transformação digital em contextos B2B, destacam

[17] Os dois estudos têm limitações declaradas: o primeiro baseia-se em uma única empresa e em dados autorrelatados; o segundo é qualitativo. Servem como indicação de mecanismos, não como estimativa de ganho esperado.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

o chamado paradoxo da digitalização: investimentos digitais que não se convertem em lucro. Blumenstein et al. (2026), em estudo de casos múltiplos com 26 entrevistas, envolvendo seis casos, quatro deles de varejistas omnicanal, observam que empresas com estratégias semelhantes seguem trajetórias muito diferentes: as mais bem-sucedidas integram rotinas de identificação de oportunidades, decisão e transformação, enquanto as demais acumulam iniciativas isoladas por departamento. Acrescentar recursos omnicanal sem integrar fluxos de informação, lógica de atendimento de pedidos e processos decisórios tende a produzir transformações interrompidas ou frágeis.

O Quadro 2 sintetiza as práticas observadas nas fontes consultadas e sua relação com os eixos do artigo. Não se trata de recomendação de modelos a serem copiados, mas de evidência de que os critérios discutidos correspondem a decisões efetivamente tomadas por organizações e a soluções disponíveis.

Quadro 2 – Práticas e soluções vigentes associadas aos eixos do artigo

Organização ou solução	Prática observada	Dado público	Eixo relacionado
AB InBev / Ambev (BEES)	Canal digital de pedidos B2B e marketplace de terceiros	72% da receita via plataformas B2B digitais; GMV de US$ 52,5 bi (2025)	Integração de canais; portfólio
Magazine Luiza	Lojas, logística e marketplace como estrutura compartilhada	1.246 lojas; e-commerce com 68,5% das vendas (2025)	Custo de canal; alocação
Coca-Cola	Racionalização de marcas de baixa escala	Mais da metade de ~400 marcas somava ~2% da receita (2020)	Composição do portfólio
Google Meridian	Modelo aberto de mix de marketing	Disponível ao público desde jan. 2025	Disciplina de medição
Pix Automático (Banco Central)	Cobrança recorrente com autorização prévia	Em funcionamento desde jun. 2025	Capital de giro; recebimento

Fonte: elaboração própria com base em AB InBev (2026), Magazine Luiza (2026), Coca-Cola... (2020), Nair (2025) e Banco... (2025).

Lemon e Verhoef (2016) destacam a integração de funções empresariais na experiência do cliente. Essa abordagem ajuda a entender por que decisões sobre prazo ou desconto precisam envolver as áreas financeira e operacional. Isso envolve identificar quem aprova condições, quem acompanha recebimento e quem verifica o cumprimento da promessa. A evidência de Blumenstein et al. (2026) de que o êxito depende de rotinas integradas e duradouras, e não de iniciativas isoladas por área,

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

indica que essa coordenação precisa ser recorrente.

A revisão deve respeitar compromissos comerciais e ciclos do negócio. Alterar abruptamente um portfólio ou uma condição de atendimento pode produzir consequências que o indicador inicial não captou. Testes com acompanhamento preservam a capacidade de correção. A intervenção precisa ser julgada por seus efeitos no conjunto da operação, e não apenas por uma melhora localizada em uma medida.

A aprendizagem deve considerar resultados negativos. Uma ação que amplia vendas e reduz a contribuição oferece informação relevante sobre a hipótese comercial. O registro das condições ajuda a entender por que ocorreu e se outro desenho pode ser testado. A avaliação precisa evitar selecionar somente resultados favoráveis, sobretudo quando os dados são usados para justificar continuidade de uma política já adotada.

A expansão deve incorporar restrições de caixa, produção e atendimento. Um novo canal pode aumentar a demanda além da capacidade disponível, exigindo investimentos e mudanças de equipe. Em período de juros elevados e de inadimplência recorde, essas restrições pesam mais: crescer com prazo longo e clientes de maior risco pode ampliar a receita e, simultaneamente, a necessidade de financiamento. Custos que eram estáveis em pequena escala podem mudar, tornando inadequada a extrapolação direta do desempenho inicial.

O desenho apresentado é uma síntese para orientar investigação e decisão. Sua utilização demanda adaptação ao setor, às condições contratuais e à disponibilidade de registros. A principal questão empírica é verificar se a integração das medidas melhora decisões e sustentabilidade financeira, sem presumir esse resultado antes da avaliação.

CONCLUSÃO

A gestão de portfólio e canais orientada à rentabilidade requer uma leitura do crescimento que acompanhe a contribuição e recursos comprometidos. A receita permanece relevante, mas não descreve sozinha a capacidade de financiar a operação. Os dados do comércio eletrônico brasileiro, em que o faturamento cresceu mais rapidamente do que o número de pedidos, mostram que o mesmo crescimento pode ter composições econômicas distintas.

A separação entre contribuição marginal, custos evitáveis e despesas compartilhadas oferece uma base para interpretar escolhas. As simulações apresentadas indicam que descontos e prazos têm custos frequentemente subestimados: com margem de 30%, um desconto de 10% exige 50% mais volume para manter a contribuição, e, à taxa média de crédito livre a empresas de junho de 2026, cada mês adicional de prazo consome cerca de 1,8% do valor vendido. Com a inadimplência empresarial em

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

patamar recorde, a política de crédito integra a decisão comercial.

O portfólio deve ser revisto em conexão com demanda, estoque e função comercial. A experiência da Coca-Cola mostra que parcela relevante das marcas pode responder por fração mínima da receita. A baixa rotação não determina automaticamente retirada, assim como o alto faturamento não demonstra prioridade econômica. O critério de gestão é tornar verificável a justificativa da manutenção ou expansão.

A integração de canais amplia a compreensão da jornada de compra. Compradores B2B utilizam mais canais, preferem resolver sozinhos parte crescente da compra e relatam com frequência divergências entre o que o site e o vendedor informam. O caso do Magazine Luiza mostra lojas e logística atendendo mais de um canal, e o do BEES, um canal digital próprio concentrando a maior parte da receita; em ambos, a rentabilidade por canal depende de regras explícitas de alocação de custos. A venda direta, portanto, não recebe uma presunção de superioridade.

O valor do relacionamento introduz expectativas e incerteza. A teoria do valor do cliente e a avaliação baseada em clientes oferecem instrumentos para separar valor observado de valor potencial, e a análise por coortes permite acompanhá-lo na rotina. A medição comercial precisa ser reproduzível e articulada às consequências econômicas; ferramentas abertas de mensuração e métodos de incrementação reduzem a dependência de atribuições simplificadas, sem eliminar a necessidade de dados integrados. A literatura mais recente reforça que a tecnologia, isoladamente, não garante resultado: o ganho depende de rotinas integradas e de capacidade gerencial.

A contribuição do estudo é conceitual, complementada por evidências secundárias. Não foram coletados dados empresariais próprios nem testadas relações causais. Pesquisas futuras podem comparar decisões antes e depois da adoção dos critérios, examinando contribuição, capital de giro e estabilidade operacional com controles apropriados às diferenças entre empresas.

Conclui-se que expandir com consistência exige compreender o custo e a continuidade do crescimento. A revisão de mix, condições comerciais, crédito e canais deve acompanhar a capacidade real de execução. Uma gestão orientada à rentabilidade não se encerra na medição; depende da decisão registrada, de sua implementação e da possibilidade de corrigi-la quando os resultados ou as condições do negócio se modificam.[18]

REFERÊNCIAS

AB INBEV. **AB InBev reports full year and fourth quarter 2024 results**. Leuven, 26 fev. 2025.

[18] Rentabilidade e geração de caixa são dimensões distintas. As recomendações não substituem a apuração contábil nem estabelecem regra universal de reconhecimento de receitas e despesas.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

Disponível em: https://www.itiger.com/news/2514003465.

AB INBEV. **AB InBev reports full year and fourth quarter 2025 results**. Leuven, 12 fev. 2026. Disponível em: https://www.cityam.com/?p=2399196.

AILAWADI, K. L.; FARRIS, P. W. Managing multi- and omni-channel distribution: metrics and research directions. **Journal of Retailing**, New York, v. 93, n. 1, p. 120-135, 2017. DOI: 10.1016/j.jretai.2016.12.003.

BAETHGE, C.; GOLDBECK-WOOD, S.; MERTENS, S. SANRA: a scale for the quality assessment of narrative review articles. **Research Integrity and Peer Review**, London, v. 4, art. 5, 2019. DOI: 10.1186/s41073-019-0064-8.

BANCO Central lança hoje o Pix Automático; entenda como funciona. **Times Brasil**, São Paulo, 4 jun. 2025. Disponível em: https://timesbrasil.com.br/brasil/economia-brasileira/banco-central-lanca-hoje-o-pix-automatico-entenda-como-funciona/.

BLUMENSTEIN, E.; BAMIATZI, V.; HULT, G. T. M.; PENA MARIN, J. Making omnichannel work: a dynamic capabilities roadmap for retail transformation. **Journal of Retailing**, New York, 2026. No prelo. DOI: 10.1016/j.jretai.2026.03.003.

BOISJOLY, R. P.; CONINE, T. E.; McDONALD, M. B. Working capital management: financial and valuation impacts. **Journal of Business Research**, New York, v. 108, p. 1-8, 2020. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.025.

COCA-COLA to cut 'zombie brands' as it looks to 'weed out' the poor performers. **Marketing Week**, London, jul. 2020. Disponível em: https://www.marketingweek.com/coca-cola-cut-zombie-brands/.

CUI, T. H.; GHOSE, A.; HALABURDA, H.; IYENGAR, R.; PAUWELS, K.; SRIRAM, S.; TUCKER, C.; VENKATARAMAN, S. Informational challenges in omnichannel marketing: remedies and future research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 85, n. 1, p. 103-120, 2021. DOI: 10.1177/0022242920968810.

DAVENPORT, T.; GUHA, A.; GREWAL, D.; BRESSGOTT, T. How artificial intelligence will change the future of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 48, n. 1, p. 24-42, 2020. DOI: 10.1007/s11747-019-00696-0.

DE KEYSER, A.; VERLEYE, K.; LEMON, K. N.; KEININGHAM, T. L.; KLAUS, P. Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 23, n. 4, p. 433-455, 2020. DOI: 10.1177/1094670520928390.

E-COMMERCE brasileiro cresce 10,5% e fatura R$ 204,3 bilhões em 2024. **Mercado&Consumo**, São Paulo, 14 jan. 2025. Disponível em: https://mercadoeconsumo.com.br/14/01/2025/ecommerce/e-commerce-brasileiro-cresce-105-e-fatura-r-2043-bilhoes-em-2024.

E-COMMERCE brasileiro cresce 15,3% e fatura R$ 235,5 bilhões em 2025. **Mundo do Marketing**, [S. l.], 19 fev. 2026. Disponível em: https://mundodomarketing.com.br/e-commerce-brasileiro-cresce-15-3-e-fatura-r-235-5-bilhoes-em-2025.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

GARTNER. **Gartner sales survey finds 61% of B2B buyers prefer a rep-free buying experience**. Stamford, 25 jun. 2025. Disponível em: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-sales-survey-finds-61-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-buying-experience.

GARTNER. **Gartner sales survey finds 67% of B2B buyers prefer a rep-free experience**. Stamford, 9 mar. 2026. Disponível em: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-03-09-gartner-sales-survey-finds-67-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-experience.

GIJSENBERG, M. J.; BIJMOLT, T. H. A.; HIRCHE, C. F. Promoting product returns? The impact of at-purchase and post-purchase discounts on customers' return behavior. **Journal of Retailing**, New York, v. 101, n. 3, p. 473-492, 2025. DOI: 10.1016/j.jretai.2025.05.003.

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing customers. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 41, n. 1, p. 7-18, 2004. DOI: 10.1509/jmkr.41.1.7.25084.

HANSSENS, D. M.; PAUWELS, K. H. Demonstrating the value of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, n. 6, p. 173-190, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0417.

HAUTAMÄKI, P.; HEIKINHEIMO, M. Fully leveraging AI in B2B sales: exploring sales managers' capabilities and organizational knowledge processes. **Journal of Business Research**, New York, v. 194, art. 115396, 2025. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115396.

JURO médio no crédito livre sobe a 49,8% em junho, de 49,3% em maio, afirma BC. **O Povo**, Fortaleza, 30 jul. 2026. Disponível em: https://www.opovo.com.br/noticias/economia/2026/07/30/amp/juro-medio-no-credito-livre-sobe-a-498-em-junho-de-493-em-maio-afirma-bc.html.

KUKELI, A.; WIDNER, B.; DEARI, F.; SARGSYAN, G.; BĂRBUŢĂ-MIŞU, N. Firm profitability and economic crises: the non-linear role of the cash conversion cycle. **International Journal of Financial Studies**, Basel, v. 13, n. 2, art. 86, 2025.

KUMAR, V. A theory of customer valuation: concepts, metrics, strategy, and implementation. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 82, n. 1, p. 1-19, 2018. DOI: 10.1509/jm.17.0208.

KYRDODA, Y.; MARZI, G.; VIANELLI, D. Digital transformation in the B2B context: a review, theorisation and future perspectives. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 129, p. 182-196, 2025. DOI: 10.1016/j.indmarman.2025.05.008.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

LI, X.; ZHOU, H. Digital transformation, product market competition, and dynamic adjustment of working capital. **International Review of Financial Analysis**, Amsterdam, v. 107, art. 104590, 2025. DOI: 10.1016/j.irfa.2025.104590.

MAGAZINE LUIZA. **Resultados do 4º trimestre de 2025**. São Paulo, 12 mar. 2026. Disponível em: https://static.poder360.com.br/2026/03/Balanco4t25Magalu.pdf.

McCARTHY, D. M.; FADER, P. S. Customer-based corporate valuation for publicly traded noncontractual firms. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 55, n. 5, p. 617-635, 2018. DOI:

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

10.1177/0022243718802843.

NAIR, H. Meridian is now available to everyone. **Google Blog**, [S. l.], 29 jan. 2025. Disponível em: https://blog.google/products/ads-commerce/meridian-marketing-mix-model-open-to-everyone

NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASIMHAN, C. Customer profitability in a supply chain. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 65, n. 3, p. 1-16, 2001. DOI: 10.1509/jmkg.65.3.1.18332.

PLOTKIN, C. L.; STANLEY, J.; HARRISON, L.; GARCÍA DE LA TORRE, V. Five fundamental truths: how B2B winners keep growing. **McKinsey & Company**, [S. l.], 12 set. 2024. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing.

RAHMAN, S. M.; CARLSON, J.; GUDERGAN, S. P.; WETZELS, M.; GREWAL, D. How do omnichannel customer experiences affect customer engagement? Theory and empirical validation. **Journal of Business Research**, New York, v. 189, art. 115196, 2025. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115196.

RODRIGUEZ, M.; DEETER-SCHMELZ, D. R.; KRUSH, M. T. The impact of generative AI technology on B2B sales process and performance: an empirical study. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 40, n. 10, p. 2013-2027, 2025. DOI: 10.1108/JBIM-02-2025-0097.

RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência bate recorde no Brasil com 7,3 milhões de empresas que somam dívidas de quase R$ 170 bilhões, aponta Serasa Experian**. São Paulo, 15 maio 2025a. Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/inadimplencia-bate-recorde-no-brasil-com-73-milhoes-de-empresas-que-somam-dividas-de-quase-rdollar-170-bilhoes-aponta-serasa-experian/.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência das empresas chega a R$ 182 bi e 7,7 milhões de CNPJs negativados**. São Paulo, 15 jul. 2025b. Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/inadimplencia-das-empresas-chega-a-rdollar-182-bi-e-77-milhoes-de-cnpjs-negativados/.

SERASA EXPERIAN. **Empresas brasileiras negativadas em outubro somaram quase R$ 205 bilhões em dívidas inadimplidas, revela Serasa Experian**. São Paulo, 18 dez. 2025c. Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/empresas-brasileiras-negativadas-em-outubro-somaram-quase-205-bilhoes-em-dividas-inadimplidas-revela-serasa-experian/.

SERASA EXPERIAN. **Novo recorde: inadimplência alcança 8,9 milhões de empresas brasileiras em novembro com R$ 210 bilhões em dívidas, aponta Serasa Experian**. São Paulo, 29 jan. 2026a. Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/novo-recorde-inadimplencia-alcanca-89-milhoes-de-empresas-brasileiras-em-novembro-com-rdollar-210-bilhoes-em-dividas-aponta-serasa-experian/.

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: 03/08/2026 | aceito: 08/09/2026 | publicação: 10/10/2026

SERASA EXPERIAN. **Recorde histórico: empresas encerraram 2025 com R$ 213 bilhões em dívidas e inadimplência no maior patamar já registrado, aponta Serasa Experian**. São Paulo, 1 abr. 2026b. Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/recorde-historico-empresas-encerraram-2025-com-rdollar-213-bilhoes-em-dividas-e-inadimplencia-no-maior-patamar-ja-registrado-aponta-serasa-experian/.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência chegou a 9,2 milhões de empresas em julho e dívidas somaram R$ 238 bilhões, revela Serasa Experian**. São Paulo, 1 set. 2026c. Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/inadimplencia-chegou-a-9-milhoes-de-empresas-em-julho-e-dividas-somaram-238-bilhoes-revela-serasa-experian/.

SERASA EXPERIAN. **Novo recorde: inadimplência das empresas chegou a 9,3 milhões em agosto, revela Serasa Experian**. São Paulo, 20 out. 2026d. Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/novo-recorde-inadimplencia-das-empresas-chegou-a-93-milhoes-em-agosto-revela-serasa-experian/.

VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, New York, v. 122, p. 889-901, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, New York, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.

WU, L.; WU, Y.; TANG, Y.; WANG, C. Strengthening journey satisfaction through effective customer journey design for omnichannel retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bingley, v. 53, n. 9, p. 872-888, 2025. DOI: 10.1108/IJRDM-08-2024-0405.

YANG, Z.; HU, D. Digital technology-empowered omnichannel integration: a review and research agenda. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bingley, v. 52, n. 4, p. 407-424, 2024. DOI: 10.1108/IJRDM-09-2023-0560.

ZHOU, S.; NOORDIN, B. A. A.; TUNDE, M. B.; CHEN, Y.; XU, K. Working capital management and corporate profitability: the moderating role of foreign ownership. **Finance Research Letters**, Amsterdam, v. 81, art. 107466, 2025. DOI: 10.1016/j.frl.2025.107466.

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.