

HISTÓRICO DE PAGAMENTOS ESTÁ DEFASADO

## ANÁLISE POR COMPORTAMENTO É O NOVO DADO ECONÔMICO

▶▶▶ Leia na página 8

## Empresas que vendem sem método perdem lucro e consistência

Durante décadas, empresas acreditaram que vender mais era sinônimo de lucrar mais.

Essa lógica, embora sedutora, mascara um erro estrutural que atravessa setores e tamanhos de negócio: políticas comerciais frouxas, sem critérios claros de preço, prazo e risco. É o tipo de vazamento que não aparece no balanço, mas que, silenciosamente, drena o resultado e destrói o EBITDA. Em tempos de crédito caro, margens comprimidas e volatilidade econômica, esse descuido não é apenas um problema operacional, é uma ameaça estratégica.

O desequilíbrio entre o comercial e o financeiro costuma nascer de uma cultura de improviso. No esforço de “fechar o mês”, vendedores recebem autonomia sem parâmetros e gestores flexibilizam condições em nome do volume. Descontos são concedidos sem análise de rentabilidade, prazos são estendidos sem avaliação de risco, e exceções viram rotina. O resultado é previsível: clientes com perfis semelhantes pagam preços diferentes, o fluxo de caixa se desorganiza e o lucro evapora. Esse comportamento revela não apenas falhas de processo, mas uma ausência de governança que enfraquece a sustentabilidade da operação.

O impacto dessa distorção pode ser mensurado. Um estudo da Harvard Business Review mostra que empresas que alinham suas políticas comerciais e financeiras podem aumentar em até 15% a margem operacional sem precisar vender mais. Já dados da Deloitte indicam que organizações com processos de precificação estruturados têm 35% mais chances de atingir metas de rentabilidade e manter margens estáveis, mesmo em períodos de retração. A diferença está na disciplina: quando cada desconto, prazo e condição segue critérios objetivos e transparentes, o negócio ganha previsibilidade e fôlego.

No entanto, essa mudança exige mais do que números, exige uma mudança de mentalidade.



Marcelo Caetano

Vender bem não significa apenas gerar volume; significa vender com margem, método e propósito. Ainda assim, muitos executivos resistem à adoção de políticas comerciais mais estruturadas, sustentando o argumento de que regras claras poderiam “engessar” o time de vendas. Trata-se de uma leitura equivocada: quando bem definidas, as diretrizes comerciais não limitam, elas empoderam.

Por exemplo, um vendedor que conhece a faixa de desconto permitida por segmento, compreende o impacto do prazo sobre o fluxo de caixa e tem clareza dos parâmetros de rentabilidade, negocia com segurança, autonomia e inteligência. Essa previsibilidade fortalece a argumentação do time de vendas, aprimora a tomada de decisão e aumenta a confiança do cliente, que percebe coerência e profissionalismo nas práticas da empresa.

O problema, na maioria das empresas, não está na falta de ferramentas, mas na falta de método. Ainda prevalece uma cultura de centralização, onde decisões são toma-

das “no instinto” por diretores e gerentes pressionados por metas imediatistas. Essa prática impede a formação de uma cultura de rentabilidade e transforma o comercial em uma máquina de apagar incêndios. O preço desse improviso é alto: margens corroídas, caixa pressionado e uma equipe que aprende que “o fim do mês justifica os meios”.

Boas práticas, no entanto, mostram que é possível unir método e agilidade. Empresas de alta performance adotam matrizes de preço e desconto por segmento, vinculam políticas de prazo ao risco de crédito e estruturam rituais curtos de revisão entre líderes comerciais e financeiros. Esses encontros mensais ou semanais transformam o debate sobre rentabilidade em rotina, não em exceção. Além disso, estratégias como combos de produtos que elevam margem e bonificações atreladas à lucratividade, e não apenas ao volume, recompensam o comportamento certo e geram disciplina de execução.

Ignorar esse alinhamento tem consequências de longo prazo. Empresas que vivem em ciclos de exceções perdem controle sobre o mix rentável, fragilizam o caixa e tornam-se reféns de clientes pouco lucrativos. A falta de método abre espaço para decisões emocionais, distorce metas e impede a criação de uma cultura orientada a resultados sustentáveis. Nesse contexto, o EBITDA deixa de ser apenas um indicador contábil e passa a ser o termômetro da maturidade da gestão.

No fim, a lição é simples, mas difícil de aplicar: é preciso coragem para trocar o improviso pela disciplina. Alinhar o comercial ao financeiro não é um capricho administrativo, é uma medida de sobrevivência em mercados competitivos. Empresas que tratam preço, prazo e risco como variáveis estratégicas conseguem prever, proteger e crescer com consistência. As demais continuam vendendo muito e lucrando pouco, reféns de políticas que confundem movimento com progresso.

(Fonte: Marcelo Caetano é sócio da VendaMais e especialista em estratégia comercial).

### WhatsApp deve ser usado por 60% dos consumidores durante a Black Friday

A cena clássica do relógio marcando meia-noite, telas de celulares iluminando os rostos de milhões de brasileiros e um clique simples no WhatsApp abrindo a porta para promoções que desaparecem em minutos. ▶▶▶

### Pequenas empresas encontram na estratégia digital o caminho para vencer

Especialista em marketing digital explica que o diferencial das marcas menores está na personalização, posicionamento e no uso inteligente dos dados. ▶▶▶

### PIX dos investimentos: o que o investidor ganha e quais os pontos de atenção

No início de 2026, começa a valer a Resolução 210 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que trata da portabilidade de ativos. ▶▶▶

### Crédito fácil, decisões difíceis: por que o Brasil está mais endividado do que nunca

Nunca estivemos tão endividados — e tão inseguros em relação ao futuro financeiro. Segundo a CNC, o Brasil bateu um recorde preocupante: 79,2% das famílias declararam ter dívidas. A inadimplência, que atinge 30,5% das famílias, expõe um problema que vai além dos números: trata-se de um reflexo do modo como tomamos decisões financeiras em um contexto de juros altos, consumo impulsivo e fragilidade emocional diante do dinheiro. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

AI/Congresso Abese



### Congresso ABESE 2025 debate Estatuto da Segurança Privada, IA e Cibersegurança

O Congresso ABESE 2025, principal evento do setor de segurança eletrônica no Brasil, que será realizado no dia 27 de novembro, em São Paulo está com as inscrições abertas. Promovido pela ABESE - Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança, o congresso reunirá lideranças do setor público e privado, especialistas em tecnologia e representantes do meio acadêmico para debater os temas que estão moldando o futuro da segurança no país, como o novo Estatuto da Segurança Privada, o avanço da Inteligência Artificial, e os impactos da cibersegurança e da transformação digital no setor (www.abese.org.br/lp/congresso-abese-2025). ▶▶▶

▶▶▶ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

VAAS\_Crédito Divulgação



### VAAS leva gestão inteligente de risco ao CMS Financial Innovation 2025

@A VAAS, startup catarinense especialista em gestão inteligente de risco, estará presente no evento CMS Financial Innovation 2025, que ocorre no dia 12 de novembro no Arca, em São Paulo/SP, com foco na temática "Inteligência Open: o código do futuro financeiro". A participação da empresa reforça a relevância de sua tecnologia no setor financeiro, posicionada em um momento estratégico após ser reconhecida em um relatório global como uma das principais startups brasileiras a serem observadas para 2026 (Quantico VP Identifies Brazil's Top Startups to Watch for 2026). A plataforma da VAAS utiliza seus agentes de IA, que atuam como “agentes de decisão”, para otimizar e unificar os fluxos de decisão de risco no ambiente corporativo (https://vaas.com.br/). ▶▶▶

▶▶▶ Leia a coluna completa na página 2

### A Outra Sala

Quando Adão e Eva foram chamados para uma conversa de feedback

Por Ana Luísa Winckler

▶▶▶ Leia na página 4

