

INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E VENDAS COMO CAPACIDADE GERENCIAL EM NEGÓCIOS B2B DE MODA FEMININA ATACADISTA

MARKETING AND SALES INTEGRATION AS A MANAGERIAL CAPABILITY IN B2B WOMEN'S FASHION WHOLESALE BUSINESSES

INTEGRACIÓN ENTRE MARKETING Y VENTAS COMO CAPACIDAD GERENCIAL EN NEGOCIOS B2B DE MODA FEMENINA MAYORISTA

Mizael Moreira Sales¹
Maria Elizânia Chaves Valentim²
Mayara Muniz de Oliveira³
Felipe Roberto da Silva⁴

RESUMO: Este artigo buscou analisar como a integração entre marketing e vendas pode atuar como capacidade gerencial para ampliar a competitividade de negócios B2B no setor de moda feminina atacadista. O estudo parte da compreensão de que empresas desse segmento enfrentam desafios relacionados à sazonalidade, à dependência de revendedoras e lojistas, à multiplicidade de canais comerciais e à necessidade de alinhar comunicação, prospecção, vendas, suporte e pós-venda. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e objetivos exploratório-descritivos, por meio de uma revisão narrativa da literatura. A análise contemplou contribuições sobre interface marketing-vendas, comunicação integrada, governança interdepartamental, CRM, automação, dados, omnicanalidade e relacionamento B2B. Os principais resultados indicam que a integração efetiva entre marketing e vendas depende de cultura colaborativa, sistemas integrados de informação, indicadores compartilhados e rotinas de governança capazes de reduzir silos organizacionais. Também se verificou que práticas como CRM, qualificação de leads, dashboards compartilhados e coordenação omnicanal podem melhorar a previsibilidade comercial, a eficiência do funil de vendas e a experiência dos canais indiretos. Conclui-se que a integração marketing-vendas representa uma capacidade estratégica para profissionalizar a gestão, fortalecer o relacionamento com parceiros B2B e favorecer a escalabilidade de empresas de moda atacadista.

Palavras-chave: Governança comercial. Desempenho organizacional. Jornada do cliente.

¹ Discente de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA. Universidade Estadual do Ceará - UECE.

² Discente de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA. Universidade Estadual do Ceará - UECE.

³ Discente de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA. Universidade Estadual do Ceará - UECE.

⁴ Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA. Universidade Estadual do Ceará - UECE.

ABSTRACT: This article aimed to analyze how the integration between marketing and sales can act as a managerial capability to enhance the competitiveness of B2B businesses in the women's wholesale fashion sector. The study is based on the understanding that companies in this segment face challenges related to seasonality, dependence on resellers and retailers, the multiplicity of commercial channels, and the need to align communication, prospecting, sales, support, and after-sales activities. Methodologically, a qualitative approach was adopted, with an applied nature and exploratory-descriptive objectives, through a narrative literature review. The analysis considered contributions on the marketing-sales interface, integrated communication, interdepartmental governance, CRM, automation, data, omnichannel strategy, and B2B relationships. The main findings indicate that effective integration between marketing and sales depends on a collaborative culture, integrated information systems, shared indicators, and governance routines capable of reducing organizational silos. It was also found that practices such as CRM, lead qualification, shared dashboards, and omnichannel coordination can improve commercial predictability, sales funnel efficiency, and the experience of indirect channels. The study concludes that marketing-sales integration represents a strategic capability to professionalize management, strengthen relationships with B2B partners, and support the scalability of wholesale fashion companies.

Keywords: Commercial governance. Organizational performance. Customer journey.

RESUMEN: Este artículo buscó analizar cómo la integración entre marketing y ventas puede actuar como una capacidad gerencial para ampliar la competitividad de los negocios B2B en el sector de moda femenina mayorista. El estudio parte de la comprensión de que las empresas de este segmento enfrentan desafíos relacionados con la estacionalidad, la dependencia de revendedoras y minoristas, la multiplicidad de canales comerciales y la necesidad de alinear comunicación, prospección, ventas, soporte y posventa. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cualitativo, de naturaleza aplicada y con objetivos exploratorio-descriptivos, mediante una revisión narrativa de la literatura. El análisis contempló contribuciones sobre la interfaz marketing-ventas, comunicación integrada, gobernanza interdepartamental, CRM, automatización, datos, omnicanalidad y relaciones B2B. Los principales resultados indican que la integración efectiva entre marketing y ventas depende de una cultura colaborativa, sistemas integrados de información, indicadores compartidos y rutinas de gobernanza capaces de reducir los silos organizacionales. También se verificó que prácticas como CRM, cualificación de leads, dashboards compartidos y coordinación omnicanal pueden mejorar la previsibilidad comercial, la eficiencia del embudo de ventas y la experiencia de los canales indirectos. Se concluye que la integración marketing-ventas representa una capacidad estratégica para profesionalizar la gestión, fortalecer la relación con socios B2B y favorecer la escalabilidad de empresas de moda mayorista. Este artículo pretende discutir de la estrategia de defensa de la marca y su reputación de la imagen de la institución corporativa ante los ataques y críticas a la calidad de sus productos y servicios exponiendo inevitablemente de forma positiva o negativamente sus marcas en las redes sociales. El trabajo evalúa la interacción de las organizaciones junto a los usuarios con el objetivo de cumplir la misión de defender su marca ante los juicios que puedan exponer de forma negativa los productos y servicios de la marca que a lo largo de los años lucha para sobrevivir a las actuales situaciones económicas del país

Palabras clave: Gobernanza comercial. Desempeño organizacional. Jornada del cliente.

INTRODUÇÃO

A crescente digitalização dos mercados, a intensificação da concorrência e a multiplicação dos canais de contato com clientes têm ampliado a relevância da integração entre marketing e vendas nas organizações. Historicamente, essas duas áreas foram frequentemente tratadas como funções distintas: o marketing, voltado à geração de demanda, construção de marca e comunicação com o mercado; e vendas, orientada à conversão, negociação e manutenção de relacionamentos comerciais. No entanto, a literatura contemporânea tem demonstrado que a separação excessiva entre essas funções pode gerar conflitos, redundâncias operacionais, perda de informações e baixa coerência na entrega de valor ao cliente (ROUZIÈS et al., 2005; HOMBURG et al., 2008; BIEMANS et al., 2022).

A transformação digital também modificou a natureza das capacidades exigidas das empresas B2B (*Business to Business*). Mais do que adotar ferramentas isoladas, organizações que atuam nesse ambiente precisam desenvolver capacidades digitais capazes de integrar dados, processos, canais e modelos de relacionamento. Ritter e Pedersen (2020) argumentam que a digitalização em firmas B2B deve ser compreendida como uma capacidade organizacional, pois influencia a forma como a empresa cria, entrega e captura valor. De modo complementar, Kraus et al. (2022) destacam que a transformação digital não se restringe à incorporação tecnológica, mas envolve mudanças estratégicas, estruturais e culturais que afetam a gestão e os modelos de negócio.

No ambiente B2B, essa integração assume importância ainda maior. Relações comerciais entre empresas tendem a envolver ciclos de decisão mais longos, múltiplos atores, maior complexidade informacional, dependência de confiança e necessidade de suporte contínuo. Nesses contextos, a criação de valor não se limita à oferta de produtos, mas envolve capacidade consultiva, qualidade da comunicação, disponibilidade de dados, previsibilidade operacional e consistência entre promessa de marca e entrega comercial (GUENZI; TROILO, 2007; PAYNE; FROW, 2005). Assim, a interface entre marketing e vendas não deve ser compreendida apenas como um problema funcional interno, mas como uma dimensão estratégica da capacidade da empresa de interpretar o mercado, estruturar ofertas, qualificar oportunidades e sustentar relacionamentos de longo prazo.

O setor de moda feminina atacadista constitui um contexto especialmente relevante para essa discussão. Trata-se de um segmento marcado por forte apelo visual, ciclos rápidos de lançamento de coleções, sazonalidade, pressão por giro de estoque, dependência de canais

indiretos e intensa interação com revendedoras, lojistas, representantes e plataformas digitais. Nesse ambiente, o desalinhamento entre campanhas de marketing, disponibilidade de produtos, condições comerciais, abordagem de vendas e suporte pós-venda pode gerar perda de oportunidades, frustração dos canais e fragilidade na fidelização. Por outro lado, práticas integradas, apoiadas por CRM (*Customer Relationship Management*), automação de marketing, dashboards compartilhados e rotinas de alinhamento, podem aumentar a capacidade da empresa de transformar informações de mercado em decisões comerciais mais coerentes.

A relevância do tema também se relaciona à transformação do comportamento de compra em ambientes multicanal e omnicanal. O cliente, seja consumidor final ou parceiro B2B, transita por diferentes pontos de contato, como redes sociais, WhatsApp, e-commerce, marketplaces, lojas físicas, catálogos digitais e atendimento consultivo. Esse movimento exige que as empresas desenvolvam competências de integração informacional e comunicacional para oferecer uma experiência fluida e coerente (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; LEMON; VERHOEF, 2016). No caso da moda atacadista, as revendedoras e lojistas não apenas compram produtos; elas dependem de orientação sobre mix, tendências, argumentação de venda, materiais de apoio, condições comerciais e reposição. A integração entre marketing e vendas, portanto, torna-se uma condição para fortalecer a proposta de valor entregue ao canal.

4

Diante desse contexto, o presente artigo parte do seguinte problema de pesquisa: de que forma a integração entre marketing e vendas pode atuar como capacidade gerencial para ampliar a competitividade de negócios B2B no setor de moda feminina atacadista? O objetivo geral consiste em analisar, à luz da literatura acadêmica, como a integração marketing-vendas pode contribuir para a criação de valor, a eficiência comercial e a fidelização de canais indiretos em empresas de moda feminina atacadista. Como objetivos específicos, busca-se:

- a) Discutir os fundamentos teóricos da interface marketing-vendas;
- b) Analisar o papel da comunicação integrada, da governança e dos indicadores compartilhados;
- c) Examinar a contribuição de CRM, automação, dados e omnicanalidade;
- d) Identificar barreiras culturais, estruturais e tecnológicas à integração;
- e) Propor implicações gerenciais para empresas B2B de moda.

A contribuição do estudo é dupla. Do ponto de vista teórico, o artigo aproxima a literatura de integração marketing-vendas do contexto específico da moda feminina atacadista, segmento ainda pouco explorado em estudos acadêmicos de gestão e marketing B2B. Do ponto

de vista gerencial, o texto oferece uma síntese aplicada de práticas que podem apoiar gestores, empreendedores e equipes comerciais na construção de processos mais colaborativos, orientados por dados e centrados no relacionamento com canais indiretos.

MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e com objetivos exploratório-descritivos. Quanto aos procedimentos, adota-se uma revisão narrativa da literatura, orientada à sistematização crítica de contribuições teóricas e gerenciais sobre a integração entre marketing e vendas no contexto de negócios B2B, com aplicação ao setor de moda feminina atacadista.

A revisão narrativa foi escolhida por permitir a articulação conceitual entre diferentes correntes teóricas, sem a pretensão de exaustividade bibliométrica ou de aplicação de protocolo sistemático de identificação, seleção e avaliação de estudos. Conforme Snyder (2019), revisões de literatura podem assumir diferentes formatos, sendo relevantes para mapear debates, consolidar conhecimento, identificar lacunas e propor agendas de pesquisa. No caso deste artigo, a revisão narrativa mostra-se adequada porque o objetivo não é medir quantitativamente a produção científica sobre o tema, mas construir uma discussão analítica sobre como a integração entre marketing e vendas pode ser compreendida como capacidade gerencial em empresas B2B de moda.

O corpus teórico contemplou publicações acadêmicas sobre interface marketing-vendas, comunicação integrada, governança interdepartamental, CRM, automação de marketing, omnicanalidade, experiência do cliente, gestão de canais B2B e capacidades orientadas ao mercado. Foram priorizados artigos publicados em periódicos de alto impacto na área de marketing e gestão, como *Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Business Research*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Retailing*, *Journal of Interactive Marketing* e *International Journal of Research in Marketing*, além de obras clássicas e estudos aplicados pertinentes ao tema.

A análise foi conduzida por leitura interpretativa e organização temática. As categorias analíticas foram definidas a partir da recorrência dos temas identificados na literatura e da aderência ao problema de pesquisa. As categorias consideradas foram: a) interface marketing-vendas; b) comunicação integrada e governança interdepartamental; c) CRM, automação e dados aplicados à gestão comercial; d) omnicanalidade e experiência do cliente B2B; e e)

barreiras culturais, estruturais e tecnológicas à integração em pequenas e médias empresas.

Por se tratar de estudo exclusivamente bibliográfico, sem coleta direta de dados com seres humanos, identificação de participantes, aplicação de questionários, entrevistas ou uso de informações sensíveis, não houve necessidade de submissão a Comitê de Ética em Pesquisa.

A INTERFACE ENTRE MARKETING E VENDAS COMO PROBLEMA ESTRATÉGICO

A interface entre marketing e vendas constitui uma das fronteiras organizacionais mais relevantes para a criação de valor. Embora ambas as áreas estejam voltadas ao mercado, seus objetivos, rotinas, linguagens e métricas nem sempre convergem. Enquanto o marketing tende a operar com foco em posicionamento, segmentação, comunicação, geração de demanda e gestão de marca, vendas costuma atuar de forma mais imediata, orientada por metas comerciais, negociação, conversão e manutenção de clientes. Essa diferença funcional pode ser produtiva quando há complementaridade, mas pode gerar conflitos quando não existe alinhamento estratégico, compartilhamento de informações e definição clara de responsabilidades (ROUZIÈS et al., 2005).

Rouziès et al. (2005) propõem que a integração entre marketing e vendas envolve um processo dinâmico no qual as duas funções criam valor por meio da interação coordenada. Para os autores, integração não é sinônimo de mera comunicação frequente, tampouco de envolvimento pontual em projetos. Ela requer mecanismos formais e informais que permitam às áreas compartilhar objetivos, informações, processos e responsabilidades. Essa distinção é importante porque muitas empresas acreditam estar integradas apenas porque realizam reuniões ocasionais ou compartilham relatórios, quando, na prática, continuam operando com metas desconectadas e baixa responsabilização conjunta.

Homburg, Jensen e Krohmer (2008), ao desenvolverem uma taxonomia da interface marketing-vendas, demonstram que a relação entre essas áreas pode variar conforme o grau de compartilhamento de informações, estrutura de poder, orientação ao mercado, conhecimento mútuo e vínculos estruturais. O estudo evidencia que não existe um único modelo universal de integração. A configuração adequada depende do contexto competitivo, do tipo de cliente, da complexidade do produto e da estratégia da empresa. Em mercados B2B, contudo, a integração tende a ser particularmente importante porque a venda frequentemente exige conhecimento técnico, relacionamento contínuo e adaptação da proposta de valor às necessidades do cliente.

Guenzi e Troilo (2007) reforçam essa perspectiva ao argumentarem que marketing e

vendas contribuem conjuntamente para a criação de valor superior ao cliente. Para os autores, empresas que desenvolvem relacionamentos eficazes entre essas funções conseguem traduzir melhor a orientação ao mercado em desempenho comercial. Isso ocorre porque o marketing amplia a capacidade analítica e estratégica da empresa, enquanto vendas oferece conhecimento situado sobre clientes, objeções, oportunidades e dinâmicas competitivas. Quando essas informações circulam de forma integrada, a organização tende a responder mais rapidamente às mudanças do mercado.

No setor de moda feminina atacadista, esse ponto é especialmente sensível. A equipe de vendas está em contato direto com lojistas, revendedoras e representantes, captando percepções sobre aceitação de produtos, objeções de preço, preferências regionais, demandas por tamanhos, cores e modelos, além de dificuldades no processo de recompra. O marketing, por sua vez, transforma atributos da marca e da coleção em narrativas, campanhas, catálogos, materiais digitais e estratégias de atração. Quando essas áreas não dialogam, a comunicação pode destacar produtos que não estão disponíveis, campanhas podem gerar demanda para itens com baixa margem ou baixa profundidade de estoque, e vendedores podem atuar sem repertório adequado para sustentar a proposta de valor da marca.

A integração marketing-vendas, portanto, deve ser compreendida como uma capacidade gerencial, no sentido de habilidade organizacional de coordenar recursos, processos e conhecimentos para alcançar desempenho superior. Day (1994) argumenta que organizações orientadas ao mercado desenvolvem capacidades que lhes permitem sentir o mercado, relacionar-se com clientes e alinhar processos internos à criação de valor. Sob essa ótica, integrar marketing e vendas é mais do que uma prática operacional; trata-se de uma capacidade que articula informação, estratégia e execução.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA, GOVERNANÇA E INDICADORES COMPARTILHADOS

A comunicação integrada de marketing é tradicionalmente associada à coerência das mensagens transmitidas aos públicos externos, especialmente consumidores, clientes e demais stakeholders da organização. Em sua concepção mais difundida, ela busca garantir que os diferentes canais e pontos de contato da marca comuniquem uma proposta de valor consistente. Entretanto, em ambientes B2B, a comunicação integrada precisa ser compreendida de maneira mais ampla, não apenas como uma estratégia de unificação discursiva voltada ao mercado, mas também como um processo interno de alinhamento entre as áreas que participam da entrega de

valor ao cliente. Nesse sentido, a promessa comunicada pela marca precisa ser sustentada pela abordagem comercial, pelas condições de venda, pela disponibilidade de estoque, pela política de relacionamento, pelo suporte pós-venda e pela experiência relacional oferecida ao canal.

Essa ampliação conceitual é particularmente relevante porque, em mercados B2B, a comunicação não se encerra na exposição da mensagem. Ela se materializa em interações sucessivas entre empresa e cliente, muitas vezes mediadas por vendedores, representantes, consultores, canais digitais e equipes de suporte. Assim, uma campanha de marketing pode criar expectativa sobre qualidade, exclusividade, rentabilidade ou oportunidade comercial, mas essa expectativa somente se confirma quando o canal encontra coerência na negociação, no atendimento, na entrega e no acompanhamento posterior. A comunicação integrada, portanto, deixa de ser apenas uma função promocional e passa a operar como mecanismo de coordenação entre estratégia, operação e relacionamento.

No atacado de moda feminina, essa coerência é decisiva. Revendedoras e lojistas avaliam não apenas preço e produto, mas também confiabilidade, previsibilidade, suporte, relacionamento e capacidade da marca de ajudá-las a vender melhor. A compra no atacado envolve risco, pois o cliente B2B adquire produtos para revenda, compromete capital de giro, aposta na aceitação do mix e depende da atratividade da coleção junto ao seu público final. Por isso, mensagens institucionais, campanhas promocionais, materiais de apoio e discursos comerciais precisam reduzir incertezas e ampliar a percepção de segurança. Uma campanha visualmente bem elaborada pode atrair o canal, mas se o atendimento comercial for desorganizado, se as informações forem divergentes, se os prazos não forem claros ou se a promessa de rentabilidade não for sustentada por orientação prática, a percepção de valor é comprometida.

Nesse contexto, a integração entre marketing e vendas funciona como mecanismo de redução de incerteza e fortalecimento da confiança. O marketing contribui para estruturar a narrativa da marca, posicionar produtos, comunicar diferenciais e gerar demanda. A área comercial, por sua vez, traduz essa narrativa em argumentos, negociações, demonstrações e relacionamento direto. Quando essas funções operam de forma coordenada, a empresa tende a apresentar maior consistência ao canal. Quando operam de forma isolada, aumenta a probabilidade de ruídos, sobreposição de esforços, perda de informações e desalinhamento entre aquilo que é prometido e aquilo que é efetivamente entregue.

A literatura sobre interface marketing-vendas mostra que a ausência de alinhamento

pode gerar conflitos relacionados à qualidade dos leads, prioridades comerciais, responsabilidade por resultados e interpretação de métricas (MALSHE e SOHI, 2009a). Esses conflitos são frequentes porque as duas áreas costumam operar sob lógicas distintas. Vendas pode perceber o marketing como distante da realidade do cliente, excessivamente focado em campanhas, branding ou métricas de visibilidade. Marketing, por outro lado, pode interpretar vendas como excessivamente tática, resistente ao planejamento ou focada apenas no fechamento imediato. Essa tensão não é necessariamente negativa, pois pode gerar complementaridade de perspectivas. O problema ocorre quando não há mecanismos formais de mediação, aprendizagem e coordenação.

Esses conflitos tendem a se intensificar quando as áreas são avaliadas por indicadores diferentes e pouco conectados. Se o marketing é cobrado apenas por alcance, engajamento, número de leads ou tráfego, e vendas é cobrada apenas por faturamento, pedidos fechados ou metas mensais, cria-se uma fragmentação do desempenho. O marketing pode celebrar uma campanha com alto volume de leads, enquanto vendas a considera ineficiente por baixa conversão. Da mesma forma, vendas pode buscar resultados imediatos com descontos agressivos, enquanto marketing tenta preservar posicionamento, margem e percepção de valor. A ausência de indicadores compartilhados, portanto, reforça a cultura de silos e dificulta a construção de uma visão sistêmica do funil comercial.

9

Malshe e Sohi (2009b), ao analisarem a construção de estratégias na interface entre marketing e vendas, mostram que a participação da força de vendas no processo estratégico aumenta a probabilidade de aceitação, comprometimento e execução das iniciativas propostas. Esse achado é especialmente relevante para empresas de moda atacadista. Campanhas de lançamento, ações promocionais, programas de incentivo e comunicações para revendedoras devem ser construídos com participação comercial, pois vendedores e representantes detêm conhecimento prático sobre perfil dos clientes, objeções recorrentes, linguagem do canal, sazonalidade da demanda, sensibilidade a preço e oportunidades de ativação. Ignorar esse conhecimento pode gerar campanhas esteticamente adequadas, mas comercialmente pouco aderentes.

A participação da força de vendas no planejamento também contribui para transformar conhecimento tácito em conhecimento organizacional. Em muitas empresas, informações relevantes sobre comportamento de revendedoras e lojistas permanecem dispersas em conversas individuais, históricos de WhatsApp ou experiência acumulada por vendedores. Quando o

marketing não acessa essas informações, perde a oportunidade de produzir campanhas mais segmentadas, materiais mais úteis e mensagens mais próximas da realidade do canal. Por outro lado, quando vendas não participa do planejamento, pode não compreender plenamente o objetivo das campanhas, o posicionamento da coleção ou a lógica estratégica das ações promocionais. A integração comunicacional permite que ambas as áreas aprendam de forma recíproca.

A governança interdepartamental é outro elemento central nesse processo. A integração não ocorre apenas pela boa vontade das equipes ou pela afinidade entre gestores. Ela precisa ser institucionalizada por rotinas, processos, papéis e indicadores. Reuniões periódicas entre marketing e vendas, calendário compartilhado de campanhas, definição de metas conjuntas, acompanhamento de funil, análise de conversão por canal, gestão de feedbacks, documentação de aprendizados e revisão de resultados são práticas que tornam a colaboração menos dependente de relações pessoais e mais vinculada ao desenho organizacional. A governança cria previsibilidade, reduz improvisos e estabelece rituais de alinhamento.

No setor de moda feminina atacadista, essa governança pode ser operacionalizada em diferentes momentos do ciclo comercial. Antes do lançamento de uma coleção, marketing e vendas podem analisar histórico de aceitação de produtos, comportamento de compra por região, feedbacks de revendedoras, produtos com maior giro, itens com maior margem e objeções comerciais da coleção anterior. Durante a campanha, podem acompanhar indicadores de alcance, leads gerados, contatos qualificados, pedidos realizados, ruptura de estoque, taxa de resposta e conversão por perfil de cliente. Após a campanha, podem avaliar o que funcionou, quais argumentos foram mais eficazes, quais produtos tiveram baixa aceitação e quais segmentos de revendedoras apresentaram maior potencial. Esse ciclo transforma campanhas em oportunidades de aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, o uso de indicadores compartilhados pode reduzir disputas e ampliar a visão sistêmica do desempenho comercial. Métricas como custo de aquisição de cliente, taxa de conversão de leads em clientes, tempo de resposta, ticket médio, recompra, *churn* (*churn rate*), LTV (*Lifetime Value*), NPS (*Net Promoter Score*), produtividade por campanha, taxa de ativação de novos revendedores, participação de clientes ativos na base e margem por canal permitem que marketing e vendas acompanhem o impacto conjunto de suas ações. Esses indicadores ajudam a deslocar a discussão de uma lógica de culpabilização entre áreas para uma lógica de diagnóstico conjunto. O problema deixa de ser “o lead é ruim” ou “a venda não acompanha” e passa a ser “em que etapa do funil estamos perdendo valor?”.

Kaplan e Norton (1996), ao proporem o *Balanced Scorecard*, destacaram a importância de articular indicadores financeiros e não financeiros para traduzir estratégia em ação. Embora o modelo não tenha sido desenvolvido especificamente para a interface entre marketing e vendas, sua lógica de alinhamento estratégico é útil para compreender a necessidade de dashboards interdepartamentais. A integração entre indicadores de mercado, processos internos, clientes e resultados financeiros permite que as equipes compreendam não apenas o quanto venderam, mas também como venderam, para quem venderam, com qual custo, com qual nível de satisfação e com qual potencial de recorrência.

Dashboards compartilhados também favorecem maior transparência organizacional. Quando marketing e vendas acessam os mesmos dados, reduz-se a assimetria informacional entre as áreas. O marketing consegue acompanhar se os leads gerados foram abordados, em quanto tempo, com qual taxa de conversão e quais objeções apareceram. Vendas consegue visualizar quais campanhas geraram maior engajamento, quais segmentos responderam melhor e quais conteúdos influenciaram a decisão de compra. A gestão, por sua vez, passa a enxergar o funil como sistema integrado, e não como soma de ações isoladas.

Entretanto, a existência de indicadores não garante, por si só, integração efetiva. Indicadores precisam ser interpretados, contextualizados e transformados em decisões. Um aumento no número de leads pode ser positivo, mas também pode indicar baixa qualificação. Um aumento no ticket médio pode ser acompanhado de queda na recompra. Uma campanha pode gerar alto engajamento nas redes sociais, mas baixo impacto comercial. Uma redução no tempo de resposta pode não gerar conversão se a abordagem for inadequada. Por isso, os indicadores compartilhados devem ser acompanhados de rituais analíticos, nos quais as equipes discutam causas, hipóteses, aprendizados e ajustes.

A governança também envolve definição clara de responsabilidades. Em muitas empresas, conflitos entre marketing e vendas surgem porque não está claro quem é responsável por cada etapa da jornada. Quem define a mensagem da campanha? Quem qualifica o lead? Em que momento o contato passa para vendas? Quem acompanha clientes inativos? Quem produz materiais de apoio para revendedoras? Quem responde por queda na conversão? Quem analisa a performance das ações? A ausência dessas definições gera lacunas, sobreposição de tarefas e cobranças difusas. Uma governança bem estruturada delimita responsabilidades sem romper a interdependência entre as áreas.

Outro ponto importante diz respeito à padronização da linguagem comercial. No

atacado de moda, a comunicação com revendedoras e lojistas precisa equilibrar apelo de marca, clareza comercial e utilidade prática. Se o marketing comunica uma campanha com linguagem muito institucional, mas vendas utiliza argumentos puramente transacionais, a experiência do canal pode se fragmentar. Por outro lado, se marketing e vendas constroem conjuntamente mensagens, roteiros, materiais e argumentos, a empresa tende a apresentar uma voz mais consistente. Essa consistência fortalece a confiança e reduz a percepção de improviso.

Em empresas de menor porte, contudo, a adoção de governança estruturada enfrenta barreiras relevantes. Muitas marcas de moda operam com processos informais, decisões centralizadas no empreendedor, baixa documentação, ausência de CRM, dependência de vendedores experientes e pouca clareza sobre indicadores. Essa informalidade pode ser funcional nas fases iniciais do negócio, quando a proximidade entre as pessoas permite ajustes rápidos. No entanto, à medida que a base de clientes cresce, os canais se multiplicam e a complexidade comercial aumenta, a informalidade tende a limitar a escalabilidade. O que antes era agilidade passa a se tornar vulnerabilidade operacional.

A centralização no empreendedor é uma barreira frequente. Em muitos negócios de moda, o fundador ou gestor principal concentra decisões sobre produto, preço, campanha, relacionamento e abordagem comercial. Embora essa centralização possa garantir coerência em estágios iniciais, ela dificulta a institucionalização de processos e o desenvolvimento de autonomia nas equipes. A integração entre marketing e vendas, nesse cenário, contribui para transformar conhecimento individual em processo organizacional, reduzindo dependência de decisões pontuais e ampliando a capacidade de gestão.

Além disso, a baixa documentação dificulta a aprendizagem. Sem registro de campanhas, resultados, objeções, argumentos, sazonalidades e feedbacks, a empresa tende a repetir erros e depender de memória informal. A governança interdepartamental deve incluir práticas simples de documentação, como relatórios de campanha, registros de aprendizados, atas de reuniões, histórico de ações promocionais e acompanhamento de indicadores. Esses elementos não precisam burocratizar a operação, mas devem sustentar a aprendizagem e a tomada de decisão.

Por fim, a integração entre comunicação, governança e indicadores compartilhados representa uma condição para a profissionalização da gestão em empresas B2B de moda feminina atacadista. Em mercados nos quais o relacionamento com canais indiretos é decisivo, a empresa precisa garantir que sua promessa de valor seja compreendida, entregue e sustentada

de forma coerente. Isso exige alinhamento entre o que se comunica, o que se vende, como se atende e como se mede o resultado. A integração entre marketing e vendas, portanto, deixa de ser apenas uma melhoria organizacional e passa a constituir um eixo estratégico para competitividade, escalabilidade e construção de valor em longo prazo.

CRM, AUTOMAÇÃO E DADOS NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO B2B

A transformação digital ampliou significativamente a capacidade das empresas de coletar, organizar, interpretar e utilizar dados sobre clientes, canais, campanhas e interações comerciais. No contexto da integração entre marketing e vendas, ferramentas de CRM, automação de marketing e *business intelligence* assumem papel estratégico, pois permitem registrar o histórico de relacionamento, qualificar oportunidades, segmentar comunicações, monitorar o desempenho comercial e gerar maior previsibilidade para a tomada de decisão. Em mercados B2B, nos quais o relacionamento tende a ser mais longo, consultivo e dependente de confiança, essas ferramentas deixam de ser apenas recursos tecnológicos e passam a constituir mecanismos de coordenação organizacional.

Payne e Frow (2005) definem o CRM como uma abordagem estratégica voltada à criação de valor para clientes e organizações, sustentada pela articulação entre processos, pessoas, tecnologia e informação. Essa compreensão é fundamental porque evita reduzir o CRM a um software de cadastro ou a uma ferramenta de controle da equipe comercial. Em muitas empresas, especialmente em pequenos e médios negócios, a adoção de uma plataforma tecnológica não gera, por si só, integração real entre marketing e vendas. Isso ocorre quando os processos continuam fragmentados, os dados são alimentados de maneira inconsistente, as equipes não utilizam critérios comuns de qualificação e não há uma visão compartilhada sobre a jornada do cliente. Assim, o CRM deve ser compreendido como uma estratégia de gestão do relacionamento e não apenas como uma solução operacional.

Boulding et al. (2005) também alertam para os riscos de iniciativas de CRM mal implementadas. Para os autores, o potencial do CRM depende da capacidade da organização de combinar dados, processos, tecnologia e orientação ao cliente. Em outras palavras, o valor do CRM não está apenas na acumulação de informações, mas na capacidade de transformar essas informações em inteligência gerencial e ação coordenada. No caso da moda feminina atacadista, um CRM bem estruturado pode apoiar a segmentação de revendedoras e lojistas por critérios como perfil de compra, frequência de recompra, localização geográfica, ticket médio, categorias

preferidas, sensibilidade a preço, resposta a campanhas, histórico de relacionamento, potencial de crescimento e risco de inatividade. Essas informações permitem que o marketing produza comunicações mais relevantes e que a equipe comercial realize abordagens mais consultivas, personalizadas e oportunas.

No ambiente B2B, a integração entre CRM, automação e dados também favorece a personalização das interações ao longo da jornada comercial. Järvinen e Taiminen (2016) demonstram que a automação de marketing, quando articulada ao marketing de conteúdo B2B, contribui para a geração e qualificação de leads, permitindo que as empresas entreguem conteúdos mais adequados ao estágio de relacionamento e ao nível de interesse do cliente. Essa perspectiva é particularmente relevante para o setor de moda feminina atacadista, no qual potenciais revendedores e lojistas podem demandar diferentes tipos de informação antes da primeira compra, como condições comerciais, mix de produtos, materiais de apoio, políticas de venda e diferenciais da marca.

Nesse sentido, o CRM contribui para superar uma limitação recorrente em empresas B2B: a dependência excessiva da memória individual dos vendedores. Em muitos negócios atacadistas, informações relevantes sobre clientes permanecem restritas a conversas informais, planilhas pessoais ou aplicativos de mensagem. Quando um vendedor se ausenta, troca de carteira ou deixa a empresa, parte do conhecimento sobre o relacionamento com o canal se perde. A gestão estruturada de dados reduz esse risco ao institucionalizar o conhecimento comercial, permitindo que a organização, e não apenas indivíduos isolados, compreenda o comportamento de sua base de clientes.

A automação de marketing complementa esse processo ao permitir a construção de fluxos de relacionamento com diferentes públicos, como leads interessados em revenda, lojistas em fase de prospecção, revendedoras inativas, clientes recorrentes e parceiros com alto potencial de crescimento. Em vez de campanhas genéricas, a empresa pode desenvolver trilhas específicas conforme o estágio do funil, o perfil do canal e o comportamento de compra. No ambiente B2B, essa lógica é especialmente relevante porque a decisão de compra costuma demandar múltiplos contatos, demonstrações, envio de materiais de apoio, esclarecimento de condições comerciais e reforço contínuo de confiança.

No setor de moda atacadista, por exemplo, um potencial revendedor pode demonstrar interesse inicial por meio de uma campanha digital, solicitar informações pelo WhatsApp, acessar um catálogo, comparar condições comerciais, avaliar a aderência do mix ao seu público

e somente depois realizar o primeiro pedido. Esse processo raramente é linear. Por isso, a automação pode contribuir para nutrir o relacionamento, educar o canal, apresentar diferenciais da marca, explicar políticas de compra, divulgar lançamentos e estimular a ativação comercial. Quando bem planejada, ela não substitui o contato humano da equipe de vendas, mas qualifica esse contato, preparando melhor o cliente para a abordagem consultiva.

A integração entre CRM, automação e equipe comercial também permite qualificar melhor a passagem de leads do marketing para vendas. Nesse processo, os conceitos de MQL (*Marketing Qualified Lead*) e SQL (*Sales Qualified Lead*) são úteis quando adaptados à realidade da empresa (WU et al., 2024). O MQL corresponde ao contato que demonstrou interesse inicial e possui algum grau de aderência ao perfil desejado, mas ainda necessita de nutrição, educação e qualificação antes de uma abordagem comercial direta. No contexto da moda feminina atacadista, uma potencial revendedor que baixa um catálogo, interage com conteúdo da marca, responde a uma campanha ou solicita informações gerais sobre revenda pode ser classificada como MQL, desde que apresente sinais mínimos de interesse e compatibilidade com o público-alvo. O SQL, por sua vez, representa o lead que já demonstra maior interesse comercial, pois reúne características que justificam a atuação direta da equipe de vendas. No atacado de moda, uma potencial lojista ou revendedora pode ser considerada SQL quando informa localização, intenção real de revenda, capacidade estimada de compra, tipo de negócio, interesse por categorias específicas de produtos e pelo mix de produtos da marca. Assim, enquanto o MQL indica um contato com potencial de relacionamento, o SQL indica uma oportunidade comercial mais madura para negociação (GONZÁLEZ-FLORES et al., 2025). A diferença prática entre os dois está no estágio da jornada: o MQL ainda precisa ser nutrido pelo marketing, enquanto o SQL já deve ser abordado pela equipe comercial. Sem essa distinção, vendas pode receber contatos pouco qualificados, o que gera desperdício de tempo, frustração e descrédito em relação às ações de marketing.

Além da qualificação de leads, os dados integrados ajudam a superar um problema recorrente no setor de moda: a desconexão entre demanda gerada e capacidade de atendimento. Campanhas podem impulsionar produtos com baixa profundidade de estoque; vendedores podem priorizar itens fora da estratégia de posicionamento da marca; e gestores podem tomar decisões com base em percepções isoladas, sem visão consolidada do funil e da performance comercial. Dashboards compartilhados reduzem esses riscos ao permitir que marketing, vendas, estoque, produto e gestão acompanhem indicadores comuns, como geração de leads, taxa de

conversão, recompra, ticket médio, produtos mais demandados, ruptura de estoque, tempo médio de resposta e desempenho por campanha.

O uso de *business intelligence* amplia ainda mais essa capacidade analítica. Ao consolidar dados de diferentes fontes, como CRM, ERP (*Enterprise Resource Planning*), e-commerce, redes sociais, WhatsApp, campanhas pagas e histórico de vendas, a empresa consegue construir uma visão mais abrangente da jornada do cliente B2B. Essa visão integrada favorece decisões mais precisas sobre mix de produtos, segmentação de campanhas, previsão de demanda, ativação de clientes inativos e priorização da carteira comercial. Em vez de atuar apenas de forma reativa, a empresa passa a identificar padrões e antecipar movimentos.

Além disso, o uso de *analytics* em vendas B2B amplia a capacidade de antecipar comportamentos, identificar oportunidades e priorizar clientes com maior potencial de conversão ou recompra. Hallikainen, Savimäki e Laukkanen (2020) mostram que a análise de grandes volumes de dados de clientes pode fortalecer a atuação comercial em mercados B2B, desde que os dados sejam transformados em inteligência acionável. No caso da moda atacadista, isso significa utilizar informações sobre histórico de pedidos, sazonalidade, ticket médio, categorias preferidas, frequência de compra e engajamento com campanhas para orientar tanto a comunicação de marketing quanto a abordagem comercial.

Entretanto, a adoção de dados não elimina a necessidade de interpretação gerencial. Dados comerciais são sempre situados e exigem leitura contextual. Uma queda na recompra, por exemplo, pode estar associada a preço, produto, atendimento, sazonalidade, ruptura de estoque, mudança regional de demanda, concorrência, problemas logísticos ou perda de atratividade da coleção. Da mesma forma, um aumento no volume de leads pode não representar melhoria real se esses contatos não tiverem perfil adequado para compra no atacado. A integração entre marketing e vendas é justamente o que permite combinar análise quantitativa com inteligência qualitativa da linha de frente comercial.

Essa complementaridade entre dados e interpretação é fundamental para evitar uma visão meramente tecnicista da gestão. O dado informa, mas não decide sozinho. Ele precisa ser lido por equipes capazes de compreender o contexto do mercado, as características dos canais indiretos e as especificidades do comportamento de compra no setor de moda. A equipe de vendas pode explicar por que determinados produtos têm maior aceitação em regiões específicas, por que determinadas revendedoras reduzem pedidos em certos períodos ou por que uma campanha gerou interesse, mas não conversão. O marketing, por sua vez, pode transformar

essas informações em segmentações, narrativas, campanhas e materiais de apoio mais aderentes à realidade dos clientes.

A automação e o uso de dados, contudo, não substituem a dimensão relacional da venda B2B. Pelo contrário, qualificam a atuação humana ao oferecer informações mais precisas sobre o momento, o perfil e as necessidades do cliente. Assim, CRM, automação e *analytics* devem ser compreendidos como mecanismos de suporte à inteligência comercial, e não como substitutos da interpretação gerencial e da sensibilidade relacional das equipes de vendas.

Portanto, CRM, automação e dados devem ser compreendidos como elementos de uma arquitetura de relacionamento B2B. Essa arquitetura conecta captação, qualificação, venda, recompra, suporte e fidelização. Sua efetividade depende menos da sofisticação isolada das ferramentas e mais da capacidade da empresa de integrá-las a processos, pessoas, indicadores e rotinas de decisão. No setor de moda feminina atacadista, essa integração pode representar um diferencial competitivo relevante, pois permite que a empresa conheça melhor seus canais, responda com mais agilidade às mudanças do mercado e desenvolva relacionamentos comerciais mais consistentes, previsíveis e escaláveis.

OMNICANALIDADE, EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E CANAIS INDIRETOS

A literatura sobre omnicanalidade destaca que os clientes não interagem com empresas por meio de canais isolados, mas por jornadas compostas por múltiplos pontos de contato. Verhoef, Kannan e Inman (2015) argumentam que a transição do multicanal para o omnicanal envolve uma visão mais ampla sobre como os consumidores se movimentam entre canais durante busca, compra e relacionamento com as marcas. Lemon e Verhoef (2016), por sua vez, reforçam que a experiência do cliente deve ser analisada ao longo da jornada, considerando interações anteriores, presentes e posteriores à compra.

A omnicanalidade também pode contribuir para a resolução de conflitos entre canais, desde que seja acompanhada por regras claras de governança comercial. Em empresas de moda atacadista, conflitos podem surgir quando diferentes canais oferecem informações divergentes sobre preço, disponibilidade de produtos, condições de pagamento, prazos de entrega, descontos ou prioridade de atendimento. Também podem ocorrer tensões quando representantes, vendedoras internas, e-commerce B2B, WhatsApp e showroom disputam o mesmo cliente sem critério definido de atribuição, comissão ou responsabilidade pelo relacionamento. A resolução desses conflitos exige integração de sistemas, padronização de políticas comerciais e definição

clara de papéis entre os canais. Um primeiro mecanismo consiste na criação de uma base única de informações sobre produto, preço, estoque e condições comerciais, acessível às equipes de marketing, venda, atendimento e gestão. Isso reduz o risco de que uma revendedora receba uma condição pelo WhatsApp, outra pelo representante e outra pelo e-commerce. Um segundo mecanismo envolve a definição de regras de atribuição de clientes e pedidos, indicando, por exemplo, se a comissão pertence ao vendedor que originou o relacionamento, ao canal que finalizou o pedido ou a uma lógica compartilha entre canais. Um terceiro mecanismo consiste na padronização da comunicação, garantindo que campanhas, catálogos, mensagens promocionais e argumentos comerciais estejam alinhados em todos os pontos de contato.

Embora parte expressiva da literatura sobre jornada do cliente tenha se desenvolvido a partir de contextos B2C, estudos recentes têm aprofundado a compreensão da jornada em ambientes B2B. Purmonen, Jaakkola e Terho (2023) propõem que a jornada do cliente B2B deve ser compreendida como um processo complexo, composto por múltiplos atores, interações e pontos de contato, que não se limita ao momento da compra. Essa abordagem é especialmente pertinente ao setor de moda atacadista, pois revendedoras e lojistas interagem com a marca em diferentes momentos: descoberta, negociação, compra, reposição, suporte, treinamento e recompra.

No setor de moda feminina atacadista, um exemplo prático seria a revendedora que conhece uma coleção pelo Instagram, solicita atendimento pelo WhatsApp, recebe orientação de uma vendedora, consulta o catálogo digital e fecha o pedido pelo e-commerce B2B. Em uma lógica multicanal fragmentada, cada ponto de contato poderia operar de forma isolada, gerando conflito de informações e disputa interna pela venda. Em uma lógica omnicanal, os canais são integrados, o histórico da cliente é registrado no CRM, os preços e estoque são padronizados, a vendedora acompanha a jornada, o pedido é atribuído conforme regra previamente definida e a comunicação permanece coerente em todos os pontos de contato. Dessa forma, a omnicanalidade não elimina os canais, mas coordena sua atuação para reduzir conflito interno e melhorar a experiência do cliente B2B.

Embora esses estudos sejam frequentemente aplicados ao varejo B2C, suas contribuições também são relevantes para contextos B2B. Revendedoras e lojistas interagem com marcas de moda por meio de redes sociais, WhatsApp, representantes, showrooms, sites, catálogos digitais, eventos, feiras, e-commerce B2B e atendimento pós-venda. A experiência do canal é formada pela soma dessas interações. Quando os canais não estão integrados, o cliente

B2B recebe mensagens inconsistentes, precisa repetir informações, encontra divergências de preço ou disponibilidade e percebe menor profissionalismo da marca.

A omnicanalidade no atacado de moda exige integração entre comunicação, estoque, comercial e relacionamento. Uma revendedora pode descobrir uma coleção pelo Instagram, solicitar informações pelo WhatsApp, receber atendimento de uma vendedora, acessar catálogo digital, fechar pedido por sistema e buscar suporte pós-venda em outro canal. Para que essa jornada seja fluida, as informações precisam circular internamente. Caso contrário, o canal percebe fragmentação e tende a reduzir sua confiança na marca.

Na era digital, a gestão da jornada B2B exige que as empresas analisem, desenhem, engajem e orientem os clientes ao longo dos diferentes pontos de contato. Rustholllkarhu et al. (2022) destacam que ferramentas digitais e soluções baseadas em inteligência artificial podem apoiar a gestão da jornada B2B ao permitir maior compreensão dos comportamentos, necessidades e interações dos clientes. Para empresas de moda feminina atacadista, essa lógica pode ser aplicada na identificação de revendedoras com risco de inatividade, na recomendação de produtos conforme histórico de compra, na personalização de campanhas e na priorização de contatos comerciais.

Neslin et al. (2006), ao discutirem gestão multicanal, destacam que empresas precisam coordenar decisões entre canais para evitar conflitos e melhorar a experiência do cliente. No setor de moda atacadista, esse desafio envolve equilibrar atendimento presencial, representantes, e-commerce, vendas por WhatsApp e ações digitais. A integração marketing-vendas é fundamental porque o marketing influencia a jornada de atração e engajamento, enquanto vendas materializa a conversão e sustenta o relacionamento.

A experiência do cliente B2B também está associada à criação de valor. Vargo e Lusch (2004), ao proporem a lógica dominante do serviço, argumentam que o valor é cocriado nas interações entre empresa e cliente. Essa abordagem é útil para compreender o papel das revendedoras e lojistas como parceiras na cadeia de valor da moda. Elas não são apenas compradoras; participam da distribuição, comunicação, venda final e construção da percepção da marca. Portanto, integrar marketing e vendas significa também apoiar esses canais na sua própria capacidade de vender, comunicar e fidelizar consumidoras.

Nesse sentido, programas de relacionamento B2B podem incluir treinamentos de produto, materiais de venda, conteúdos para redes sociais, orientação de exposição, calendário promocional, campanhas cooperadas, benefícios por recorrência e suporte consultivo. Essas

iniciativas só geram impacto quando marketing e vendas atuam de forma coordenada. O marketing desenvolve narrativa, materiais, segmentação e campanhas; vendas identifica necessidades, acompanha adesão e retroalimenta a estratégia com informações do campo. O conteúdo digital também exerce papel relevante na ativação e no engajamento dos canais B2B. Salonen et al. (2024) indicam que a entrega de conteúdo no momento adequado da jornada pode influenciar positivamente o engajamento do cliente B2B. No caso de revendedoras e lojistas, isso significa que materiais sobre tendências, combinações de produtos, argumentos de venda, lançamentos e oportunidades comerciais tendem a gerar maior valor quando são enviados de forma segmentada e conectada ao estágio de relacionamento do canal com a marca.

No setor de moda feminina, particularidades como grade de tamanhos, sazonalidade, estética regional, sensibilidade a preço, tendências de consumo e velocidade de renovação do mix aumentam a necessidade de integração. Uma estratégia de relacionamento com revendedoras deve considerar não apenas volume de compra, mas também capacidade de ativação, perfil da clientela, aderência ao posicionamento da marca e potencial de crescimento. Isso exige dados, mas também sensibilidade comercial.

BARREIRAS À INTEGRAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE MODA

Apesar dos benefícios potenciais, a integração entre marketing e vendas enfrenta barreiras significativas, especialmente em pequenas e médias empresas. A primeira barreira é cultural. Muitas organizações operam com mentalidade de silos, em que cada área protege suas informações, defende suas prioridades e atribui problemas à outra função. Essa lógica dificulta a construção de confiança interna e compromete a aprendizagem organizacional.

A segunda barreira é estrutural. Empresas em crescimento frequentemente acumulam funções em poucas pessoas, não possuem processos formalizados e dependem de decisões centralizadas. O empreendedor ou gestor principal pode concentrar conhecimento sobre marca, produto, cliente e negociação, impedindo que a organização desenvolva sistemas replicáveis. À medida que o negócio cresce, essa centralização gera gargalos e limita a capacidade de escalar. No setor de moda, a transformação digital também envolve mudanças no modelo de negócio, na cadeia de suprimentos, na comunicação e na forma de relacionamento com clientes e parceiros. Casciani, Chkanikova e Pal (2022) destacam que a digitalização na indústria da moda abre oportunidades para inovação em modelos de negócio, cadeias de valor e práticas orientadas à sustentabilidade. Embora o presente artigo não tenha foco específico em sustentabilidade, essa

discussão reforça que a digitalização no setor de moda não deve ser interpretada apenas como presença em canais online, mas como reconfiguração mais ampla da lógica de gestão, relacionamento e criação de valor.

A terceira barreira é tecnológica. A ausência de CRM, a baixa qualidade dos dados, a falta de integração entre sistemas e o uso disperso de planilhas, WhatsApp e controles manuais dificultam a gestão da jornada comercial. Entretanto, a simples adoção de ferramentas não resolve o problema se não houver processo, treinamento e disciplina de uso. Muitas empresas contratam plataformas, mas não definem critérios de qualificação, responsabilidades de atualização, métricas de acompanhamento ou rotinas de análise. Essas dificuldades são ainda mais evidentes em pequenas e médias empresas, nas quais a digitalização costuma ocorrer de forma gradual, fragmentada e dependente da disponibilidade de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Fraccastoro, Gabrielsson e Pullins (2021) mostram que PMEs B2B utilizam de forma integrada ferramentas digitais, mídias sociais e canais tradicionais no processo de vendas, mas enfrentam desafios para coordenar esses recursos de maneira estratégica. Essa constatação dialoga com a realidade de muitas empresas de moda atacadista, nas quais Instagram, WhatsApp, representantes, showrooms e e-commerce coexistem, mas nem sempre estão integrados por processos, dados e indicadores comuns.

21

A quarta barreira envolve indicadores. Quando marketing é avaliado apenas por alcance, engajamento ou volume de leads, e vendas apenas por faturamento imediato, cria-se uma desconexão entre geração de demanda e resultado comercial. Indicadores compartilhados ajudam a reduzir essa fragmentação. O acompanhamento de conversão por campanha, recompra, tempo de resposta, taxa de ativação de clientes, churn e valor de vida do cliente permite uma leitura mais integrada da performance.

A quinta barreira diz respeito à linguagem. Marketing e vendas muitas vezes utilizam vocabulários diferentes para descrever o mesmo problema. O marketing pode falar em persona, funil, conteúdo e posicionamento; vendas pode falar em objeções, metas, fechamento e carteira. A integração exige a construção de uma linguagem comum, capaz de traduzir estratégia em execução e execução em aprendizagem estratégica.

A sexta barreira é a pressão por resultados imediatos. No setor atacadista de moda, o calendário comercial é intenso e sazonal. Lançamentos, datas promocionais, coleções e feiras pressionam equipes a priorizar ações de curto prazo. Embora essa agilidade seja necessária, a ausência de planejamento integrado pode gerar improviso constante. A profissionalização exige equilibrar resposta rápida ao mercado com construção de processos estruturantes.

A literatura recente sobre interface marketing-vendas reforça que essas barreiras não são triviais. Biemans, Malshe e Johnson (2022), em revisão sobre a interface entre marketing e vendas, mostram que a pesquisa sobre o tema avançou, mas ainda há lacunas quanto à compreensão de contextos digitais, mudanças tecnológicas e novas formas de colaboração. Esse ponto é particularmente relevante para empresas de moda, que enfrentam simultaneamente desafios de digitalização, omnicanalidade e gestão de relacionamento.

DISCUSSÃO: INTEGRAÇÃO MARKETING-VENDAS COMO CAPACIDADE GERENCIAL

A análise da literatura permite sustentar que a integração entre marketing e vendas pode ser compreendida como uma capacidade gerencial estratégica em negócios B2B de moda feminina atacadista. Essa capacidade envolve a habilidade da organização de alinhar pessoas, processos, dados, tecnologia e objetivos em torno da criação de valor para canais indiretos. A incorporação de estudos recentes sobre digitalização B2B, jornada do cliente, automação e *analytics* permite ampliar a compreensão da integração marketing-vendas como capacidade gerencial. Essa capacidade não se limita à coordenação entre duas áreas funcionais, mas envolve a habilidade da empresa de articular dados, tecnologia, comunicação, relacionamento e governança em torno da criação de valor. Nesse sentido, a integração marketing-vendas aproxima-se da noção de capacidade digital em firmas B2B, conforme proposta por Ritter e Pedersen (2020), e da necessidade de reconfiguração estratégica associada à transformação digital discutida por Kraus et al. (2022).

O primeiro elemento dessa capacidade é a cultura colaborativa. Sem confiança interna, abertura para feedback e reconhecimento da interdependência entre as áreas, a integração tende a ser superficial. Marketing precisa reconhecer que vendas detém conhecimento valioso sobre clientes e objeções. Vendas, por sua vez, precisa compreender que marketing não se limita à produção de peças ou campanhas, mas contribui para posicionamento, segmentação, geração de demanda e construção de valor.

O segundo elemento é a governança. A integração precisa ser traduzida em rotinas: reuniões de alinhamento, planejamento conjunto de campanhas, definição de papéis, acompanhamento de indicadores e análise pós-ação. No setor de moda, por exemplo, o lançamento de uma coleção deveria envolver marketing, vendas, produto, estoque e atendimento. A campanha precisa considerar não apenas estética e comunicação, mas disponibilidade, margem, perfil do canal, metas comerciais e materiais de suporte.

O terceiro elemento é a gestão de dados. Empresas B2B que não registram interações, compras, interesses e histórico de relacionamento perdem capacidade de aprendizagem. CRM, automação e dashboards são instrumentos relevantes porque permitem transformar a experiência comercial em inteligência organizacional. No entanto, dados só geram valor quando são interpretados e utilizados em decisões. A integração entre marketing e vendas amplia essa capacidade interpretativa.

O quarto elemento é a orientação ao cliente B2B. A revendedora ou lojista deve ser compreendida como parceira de negócio. Isso implica oferecer suporte para que ela venda melhor, compre melhor e se relacione melhor com a marca. A integração marketing-vendas fortalece essa orientação porque une comunicação, conteúdo, relacionamento e conversão em uma mesma lógica de criação de valor.

O quinto elemento é a adaptação ao contexto da moda. A moda não é um setor estático. Tendências, estética, sazonalidade, comportamento consumidor, clima, datas comemorativas e regionalidades interferem diretamente na performance comercial. Uma empresa integrada consegue captar sinais do mercado com mais rapidez e ajustar campanhas, produtos e abordagens. Vendas informa o que está acontecendo no campo; marketing transforma essa informação em estratégia de comunicação e ativação.

Essa discussão também permite identificar implicações práticas. Gestores de moda atacadista podem iniciar a integração por medidas simples, como reuniões semanais entre marketing e vendas, calendário único de campanhas, definição de critérios de lead qualificado, uso disciplinado de CRM e criação de dashboards compartilhados. Em estágio mais avançado, podem estruturar *squads* por campanha, segmento de cliente ou coleção, reunindo profissionais de marketing, vendas, produto e atendimento.

Em termos gerenciais, os estudos recentes indicam que a integração entre marketing e vendas deve ser analisada conjuntamente com a gestão da jornada B2B. Purmonen, Jaakkola e Terho (2023) e Rusthollkarhu et al. (2022) demonstram que a jornada do cliente B2B envolve múltiplos pontos de contato, interações e atores, exigindo coordenação entre áreas e uso inteligente de dados. Para empresas de moda feminina atacadista, isso significa que a experiência da revendedora ou lojista não depende apenas da venda em si, mas da soma entre comunicação, atendimento, disponibilidade de produtos, suporte, materiais de apoio, acompanhamento pós-venda e estímulos à recompra. Outra implicação refere-se à formação de equipes. A integração exige competências híbridas. Profissionais de marketing precisam

compreender funil comercial, indicadores de vendas e dinâmica B2B. Profissionais de vendas precisam desenvolver repertório sobre marca, conteúdo, canais digitais, experiência do cliente e dados. A fronteira entre as áreas não desaparece, mas torna-se mais permeável.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao posicionar a integração marketing-vendas como capacidade gerencial aplicada a um setor específico. Parte significativa da literatura internacional discute essa interface em contextos industriais, tecnológicos ou de serviços B2B. A moda feminina atacadista apresenta especificidades que justificam novas investigações, especialmente por combinar produto simbólico, cadeia de distribuição, canais indiretos, relacionamento comercial e transformação digital.

Com base na discussão teórica desenvolvida, é possível sintetizar as principais implicações gerenciais para empresas B2B de moda feminina atacadista. O Quadro 1 apresenta uma sistematização dos problemas identificados, das ações sugeridas e dos resultados esperados, conectando os achados da revisão narrativa ao objetivo de propor caminhos práticos para a integração entre marketing e vendas.

Quadro 1 – Síntese dos problemas identificados, ações sugeridas e resultados esperados.

Problemas identificados	Ações sugeridas	Resultados esperados
Desalinhamento entre campanhas de marketing e abordagem comercial	Realizar planejamento conjunto entre marketing e vendas antes de lançamentos, campanhas e ações promocionais	Maior coerência entre promessa de marca, argumentação comercial e experiência do canal B2B
Leads gerados sem critérios claros de qualificação	Definir critérios objetivos para MQL e SQL, considerando perfil do negócio, intenção de revenda, localização, capacidade de compra e engajamento	Redução de desperdício de tempo comercial e aumento da taxa de conversão de oportunidades qualificadas
Baixa integração entre CRM, automação e rotina de vendas	Implantar CRM com uso disciplinado, histórico de interações, segmentação de clientes e fluxos automatizados de nutrição personalizada	Melhor gestão do relacionamento, maior previsibilidade comercial e menor dependência da memória individual dos vendedores
Conflitos entre canais de venda, como WhatsApp, representantes, showroom e e-commerce B2B	Estabelecer política omnicanal com base única de produtos, regras de atribuição de pedidos e padronização da comunicação	Redução de conflitos internos, melhoria da experiência do cliente B2B e maior transparência na gestão comercial

Indicadores isolados entre marketing e vendas	Criar dashboards compartilhados com métricas como conversão, recompra, ticket médio, <i>churn</i> , LTV, NPS, tempo de resposta e desempenho por campanha	Visão sistêmica do funil comercial, diagnóstico conjunto de gargalos e decisões mais orientadas por dados
Informalidade e centralização decisória em pequenas e médias empresas	Documentar processos, registrar aprendizados, criar rotinas de reunião e definir responsabilidades por etapa da jornada comercial	Profissionalização da gestão, menor dependência do empreendedor e maior escalabilidade operacional
Comunicação inconsistente com revendedoras e lojistas	Padronizar argumentos comerciais, materiais de apoio, calendário promocional e conteúdos digitais por perfil de canal	Aumento da confiança melhoria da percepção do valor e fortalecimento do relacionamento com canais indiretos

Fonte: SALES MS, et al., 2026.

A síntese apresentada reforça que a integração marketing e vendas deve ser compreendida como uma arquitetura gerencial composta por processos, indicadores, tecnologias e rotinas de aprendizagem. Assim, a robustez da integração marketing-vendas está na capacidade de transformar informações dispersas em conhecimento acionável. CRM, automação, conteúdo digital, *analytics* e canais omnichannel só geram vantagem competitiva quando são integrados a processos de decisão, indicadores compartilhados e rotinas de aprendizagem organizacional. Essa constatação reforça que a profissionalização de empresas de moda atacadista não depende apenas da adoção de ferramentas digitais, mas da construção de uma arquitetura gerencial capaz de conectar estratégia, operação e relacionamento B2B.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar, à luz da literatura acadêmica, como a integração entre marketing e vendas pode atuar como capacidade gerencial para ampliar a competitividade de negócios B2B no setor de moda feminina atacadista. A partir de uma revisão narrativa da literatura, discutiu-se a interface marketing-vendas, a comunicação integrada, a governança interdepartamental, o uso de CRM, automação e dados, a omnicanalidade e as barreiras culturais, estruturais e tecnológicas que dificultam a integração em pequenas e médias empresas.

Os achados indicam que a integração marketing-vendas não deve ser tratada como uma prática acessória, mas como dimensão estratégica da gestão comercial. Em empresas de moda

feminina atacadista, essa integração permite alinhar comunicação, prospecção, relacionamento, atendimento, oferta e pós-venda em torno de uma proposta de valor mais consistente para revendedoras e lojistas. Quando marketing e vendas atuam de forma desconectada, aumentam-se os riscos de mensagens inconsistentes, desperdício de oportunidades, perda de informações e baixa fidelização dos canais. Quando atuam de forma integrada, ampliam-se a capacidade de aprendizagem organizacional, a previsibilidade comercial e a eficiência do funil B2B.

A principal contribuição teórica do estudo está em articular a literatura sobre interface marketing-vendas com o contexto da moda feminina atacadista, evidenciando que esse setor demanda integração não apenas por razões tecnológicas, mas por sua própria dinâmica relacional, sazonal e simbólica. A principal contribuição gerencial consiste em apontar que empresas do setor podem fortalecer sua competitividade por meio de três pilares: cultura colaborativa, sistemas integrados de informação e governança orientada por indicadores compartilhados.

Como limitação, o artigo baseia-se em revisão narrativa da literatura, sem coleta empírica direta em empresas do setor. Essa escolha metodológica permite sistematizar contribuições conceituais e gerenciais, mas não permite mensurar empiricamente o impacto da integração marketing-vendas sobre indicadores como faturamento, conversão, recompra, *churn* ou LTV. Estudos futuros podem avançar por meio de pesquisas de campo, estudos de caso múltiplos, *surveys* com empresas atacadistas e análises quantitativas sobre o efeito de práticas integradas na performance comercial.

Também se recomenda que futuras pesquisas investiguem a adoção de inteligência artificial, análise preditiva e automação avançada na interface entre marketing e vendas em empresas de moda. À medida que o setor se digitaliza, novas formas de segmentação, previsão de demanda, personalização de relacionamento e recomendação de produtos podem alterar profundamente a gestão de canais B2B. Nesse cenário, a integração entre marketing e vendas tende a tornar-se ainda mais relevante, não apenas como prática operacional, mas como capacidade estratégica para competir, crescer e sustentar relacionamentos de longo prazo.

REFERÊNCIAS

BIEMANS, Wim; MALSHE, Avinash; JOHNSON, Jeff S. **The sales-marketing interface: a systematic literature review and directions for future research.** *Industrial Marketing Management*, v. 102, p. 324-337, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>.

BOULDING, William; STAELIN, Richard; EHRET, Michael; JOHNSTON, WesleyJ. **A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go.** *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 155-166, 2005. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>.

CASCIANI, Daria; CHKANIKOVA, Olga; PAL, Rudrajeet. **Exploring the nature of digital transformation in the fashion industry: opportunities for supply chains, business models, and sustainability-oriented innovations.** *Sustainability*, v. 14, n. 12, 2022. <https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2125640>.

DAY, George S. **The capabilities of market-driven organizations.** *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>.

GUENZI, Paolo; TROILO, Gabriele. **The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value.** *Journal of Business Research*, v. 60, n. 2, p. 98-107, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.007>.

FRACCASTORO, Sara; GABRIELSSON, Mika; PULLINS, Ellen Bolman. **The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs.** *International Business Review*, v. 30, n. 4, 101776, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>.

GONZÁLEZ-FLORES, Laura; RUBIANO-MORENO, Jessica; SOSA-GÓMEZ, Guillermo. **The relevance of lead prioritization: a B2B lead scoring model based on machine learning.** *Frontiers in Artificial Intelligence*, v. 8, 1554325, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1554325>.

HALLIKAINEN, Heli; SAVIMÄKI, Emma; LAUKKANEN, Tommi. **Fostering B2B sales with customer big data analytics.** *Industrial Marketing Management*, v. 86, p. 90-98, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>.

HOMBURG, Christian; JENSEN, Ove; KROHMER, Harley. **Configurations of marketing and sales: a taxonomy.** *Journal of Marketing*, v. 72, n. 2, p. 133-154, 2008. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.133>.

HOMBURG, Christian; WORKMAN JR., John P.; JENSEN, Ove. **Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 4, p. 459-478, 2000. <https://doi.org/10.1177/0092070300284001>.

JÄRVINEN, Joel; TAIMINEN, Heini. **Harnessing marketing automation for B2B content marketing.** *Industrial Marketing Management*, v. 54, p. 164-175, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KRAUS, Sascha; DURST, Susanne; FERREIRA, João J.; VEIGA, Pedro; KAILER, Norbert; WEINMANN, Alexandra. **Digital transformation in business and management research: an**

overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, v. 63, 102466, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. **Understanding customer experience throughout the customer journey.** *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

MALSHE, Avinash; SOHI, Ravipreet S. **Sales buy-in of marketing strategies: exploration of its nuances, antecedents, and contextual conditions.** *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 29, n. 3, p. 207-226, 2009a. <https://doi.org/10.2753/PSSo885-3134290301>.

MALSHE, Avinash; SOHI, Ravipreet S. **What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful?** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 37, n. 4, p. 400-421, 2009b. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0132-6>.

NESLIN, Scott A.; GREWAL, Dhruv; LEGHORN, Robert; SHANKAR, Venkatesh; TEERLING, Marije L.; THOMAS, Jacquelyn S.; VERHOEF, Peter C. **Challenges and opportunities in multichannel customer management.** *Journal of Service Research*, v. 9, n. 2, p. 95-112, 2006. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. **A strategic framework for customer relationship management.** *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4>.

ROUZIÈS, Dominique; ANDERSON, Erin; KOHLI, Ajay K.; MICHAELS, Ronald E.; WEITZ, Barton A.; ZOLTNER, Andris A. **Sales and marketing integration: a proposed framework.** *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 25, n. 2, p. 113-122, 2005. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749053>.

PURMONEN, Anni; JAAKKOLA, Elina; TERHO, Harri. **B2B customer journeys: conceptualization and an integrative framework.** *Industrial Marketing Management*, v. 113, p. 74-87, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>.

RITTER, Thomas; PEDERSEN, Carsten Lund. **Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: past, present, and future.** *Industrial Marketing Management*, v. 86, p. 180-190, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>.

RUSTHOLLKARHU, Sami; TOUKOLA, Sami; AARIKKA-STENROOS, Leena; MAHLAMÄKI, Tommi. **Managing B2B customer journeys in digital era: four management activities with artificial intelligence-empowered tools.** *Industrial Marketing Management*, v. 104, p. 241-257, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.014>.

SALONEN, Anna; MERO, Joel; MUNNUKKA, Juha; ZIMMER, Marcus; KARJALUOTO, Heikki. **Digital content marketing on social media along the B2B customer journey: the effect of timely content delivery on customer engagement.** *Industrial Marketing Management*, v. 118, p. 12-26, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.002>.

SNYDER, Hannah. **Literature review as a research methodology:** an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 104, p. 333-339, 2019.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **Evolving to a new dominant logic for marketing.** *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VERHOEF, Peter C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. Jeffrey. **From multi-channel retailing to omni-channel retailing:** introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WU, Migao; ANDREEV, Pavel; BENYOUCEF, Morad. **The state of lead scoring models and their impact on sales performance.** *Information Technology and Management*, v. 25, n. 1, p. 69-98, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10799-023-00388-w>.