

MARGEM NAS CATEGORIAS TRADICIONAIS DE DESTILADOS

COMO O CUSTO-DE-SERVIR TRANSFORMA A
OPERAÇÃO EM VANTAGEM COMPETITIVA

Rudolf Rosas Flunger
RUDOLF.ROSAS@FLUNGER.COM.BR

FLUNGER & COMPANY
+55 (11) 999 142 242
WWW.FLUNGER.COM

ÍNDICE

Sumário Executivo	2
1 Três dinâmicas de criação de valor no mercado de destilados	3
2 A Economia das categorias tradicionais de destilados	3
3 O Desafio: Extrair margem de uma operação complexa	4
4 O Objetivo: Definir o modelo de atendimento por canal e por conta.....	5
5 O Custo-de-Servir: Uma abordagem prática	6
6 Tecnologia: Soluções disponíveis hoje	7
7 Cinco etapas para transformar o Custo-de-Servir em uma capacidade de gestão.	8
8 Conclusão.....	9

SUMÁRIO EXECUTIVO

A margem das categorias tradicionais de destilados no Brasil passa a depender de uma escolha específica: quais canais atender, quais contas priorizar e qual modelo de atendimento adotar para cada uma delas. O custo-de-servir transforma essas escolhas em decisões econômicas fundamentadas por dados, permitindo alinhar o investimento operacional ao retorno efetivamente gerado por cada cliente.

Em 2025, o mercado brasileiro de bebidas alcoólicas como um todo recuou 4% em volume e 3% em valor, enquanto a carga tributária efetiva absorve entre 67% e 82% do preço de venda dos destilados. Com preço e volume oferecendo espaço cada vez mais limitado para ampliar a margem, a forma de atender cada cliente passa a ser uma das principais alavancas de rentabilidade disponíveis aos fabricantes.

O mercado de destilados convive hoje com três dinâmicas distintas: os RTDs seguem em expansão, a premiumização amplia a captura de valor por meio do portfólio e as categorias tradicionais, responsáveis pela maior parte do faturamento do setor, operam em um ambiente de crescimento moderado.

A operação distribui-se entre regimes on-trade e off-trade, cujos canais apresentam estruturas distintas de giro, frequência de entrega, tamanho de pedido, nível de serviço e custo de atendimento. Conhecer o custo econômico de servir cada canal e cada conta é o que permite decidir onde ampliar investimentos, onde reduzir níveis de serviço e onde redesenhar o modelo de atendimento.

O custo-de-servir torna essas decisões possíveis ao atribuir cada rubro de custo à conta que efetivamente o gerou. Em um projeto conduzido pela Flunger & Company em uma empresa de bens de consumo, identificamos um canal responsável por 23% da receita operando com rentabilidade de -8%, enquanto outro, responsável por apenas 3% da receita, entregava 16% de rentabilidade. A rentabilidade média da empresa, de 7%, ocultava essa diferença. A partir dessa análise, foram redefinidos o nível de serviço, a frequência de atendimento e a política comercial dos canais, realocando recursos para onde o retorno econômico justificava o investimento.

Essa abordagem já produz resultados mensuráveis. Casos documentados reportam ganhos de 3% a 7% na rentabilidade, redução de 10% a 14% nos custos de atendimento e diminuição do tempo de apuração do custo-de-servir de 14 dias para apenas 1 dia. Hoje, empresas em qualquer estágio de maturidade tecnológica — de planilhas integradas à inteligência artificial até plataformas analíticas especializadas — dispõem de soluções adaptadas a sua necessidade.

A implementação pode ser estruturada em cinco etapas — diagnóstico, estruturação do modelo, validação, implantação e acompanhamento contínuo — transformando o custo-de-servir de uma análise pontual em uma capacidade permanente de gestão.

O resultado esperado não é apenas conhecer melhor os custos da operação. É construir uma política de atendimento em que cada canal e cada conta recebam o nível de serviço compatível com sua rentabilidade, permitindo que decisões comerciais e operacionais sejam tomadas com base no retorno econômico esperado. Em um mercado onde preço e volume oferecem espaço cada vez mais limitado para expansão da margem, decidir quem atender, como atender e quanto investir em cada relacionamento comercial passa a ser a principal alavanca de criação de valor para os fabricantes de destilados.

1 TRÊS DINÂMICAS DE CRIAÇÃO DE VALOR NO MERCADO DE DESTILADOS

O mercado brasileiro de bebidas alcoólicas está estruturado em três grandes categorias: cerveja, destilados e vinhos. Embora compartilhem diversos canais de distribuição e ocasiões de consumo, essas categorias apresentam dinâmicas econômicas distintas. A cerveja responde por mais de **90% do volume** de bebidas alcoólicas consumidas no país (Euromonitor International, 2024), sustentada por alta frequência de compra, elevado giro e forte economia de escala. Os vinhos caracterizam-se por maior amplitude de portfólio, forte influência da origem dos produtos e canais mais especializados. Já os destilados combinam maior valor por unidade, menor frequência de compra e maior complexidade comercial, exigindo estratégias próprias de mercado.

Dentro dos destilados também coexistem diferentes dinâmicas de criação de valor. O segmento **Ready-to-Drink (RTD)** representa a principal frente de expansão da categoria, impulsionado por conveniência e pela incorporação de novos consumidores. A **premiumização** amplia valor por meio da evolução do portfólio, da inovação e do posicionamento das marcas. Paralelamente, permanecem as **categorias tradicionais de destilados**, que concentram a maior parte do volume comercializado e sustentam a operação principal da maioria dos fabricantes.

O segmento de **RTD** apresentou crescimento próximo de **94% durante o Carnaval de 2026**, frente a aproximadamente **60%** observado na cerveja no mesmo período (NielsenIQ), refletindo uma dinâmica de expansão de categoria e conquista de novos consumidores. A premiumização, por sua vez, continua ampliando participação em valor por meio de produtos de maior ticket médio e maior diferenciação. Ambas representam importantes oportunidades de desenvolvimento de portfólio, mas respondem a mecanismos competitivos distintos daqueles observados nas categorias tradicionais de destilados.

A premiumização também continua alterando a dinâmica da categoria. Segundo a Brown-Forman, o mercado brasileiro de whisky apresentou crescimento composto de aproximadamente **24% ao ano em valor** na última década, enquanto o segmento premium+ cresceu **19% ao ano** nos últimos cinco anos. No mesmo período, a Diageo reportou crescimento de **18% nas vendas líquidas no Brasil** no ano fiscal de 2025, impulsionado por scotch e RTDs. Esses resultados mostram que, mesmo em um mercado agregado mais pressionado, existem segmentos e portfólios capazes de capturar crescimento acima da média.

4%	3%
Queda em Volume	Queda em Valor
Retração da TBA em 2025 no Brasil (IWSR)	

2 A ECONOMIA DAS CATEGORIAS TRADICIONAIS DE DESTILADOS

As categorias tradicionais de destilados respondem pela maior parte do volume e do faturamento da categoria no Brasil. Essas categorias operam hoje sobre uma base de mercado em contração: o mercado brasileiro de bebidas alcoólicas como um todo recuou 4% em volume e 3% em valor em 2025 (IWSR). Para a maioria dos fabricantes, o portfólio tradicional continua sendo o principal motor de receita, mas hoje opera em um ambiente de retração, e é sobre essa base que a estratégia de margem precisa ser construída.

A retração observada em 2025 também foi influenciada por fatores conjunturais específicos. Pernod Ricard e Campari reportaram impacto direto da crise do metanol sobre seus resultados no Brasil, enquanto a Pernod Ricard afirmou esperar a retomada do crescimento na segunda metade do exercício fiscal de 2026. A convergência de diferentes fabricantes reforça que parte da contração resulta de um choque temporário sobre o mercado formal, sem alterar a necessidade de enfrentar o desafio estrutural de rentabilidade das categorias tradicionais.

Embora projeções de mercado apontem para crescimento superior a **7% até 2029** (NielsenIQ), a retração registrada em 2025 sugere que a categoria deverá operar, nos próximos anos, em um ambiente de crescimento moderado. Ainda que esse cenário se confirme, ele dificilmente será suficiente para recuperar a rentabilidade do setor apenas pelo aumento de volume.

O espaço para recuperar margem pelo preço também é limitado. A carga tributária efetiva absorve cerca de **67%** do valor de venda da Vodka e do whisky e **82%** do valor da cachaça, contra **44% a 58%** no vinho (IBPT). Em uma garrafa de whisky, cada **R\$ 1,00** adicional no preço de prateleira entrega, no limite, apenas **R\$ 0,33** disponíveis para cobrir custos e margem; o restante já pertence ao governo antes mesmo da venda se concretizar. Preço e volume, as duas alavancas que historicamente sustentaram a rentabilidade da categoria, chegaram ao limite de sua contribuição.

A Reforma Tributária adiciona um novo elemento a esse cenário. O Imposto Seletivo entra em vigor em **2027**, com transição até **2033**, enquanto **2026** funciona como ano de teste para CBS e IBS. As alíquotas finais aplicáveis às bebidas alcoólicas ainda não foram publicadas, tornando prematuras decisões estruturais de precificação baseadas no novo regime. Ao mesmo tempo, as propostas apresentadas pelo setor apontam para um modelo de tributação que poderá favorecer produtos formais de maior valor agregado, reforçando as oportunidades associadas à premiumização.

A combinação de crescimento moderado, elevada carga tributária e mudanças no ambiente regulatório desloca a geração de margem das categorias tradicionais para a eficiência da operação. É nesse contexto que a análise passa dos fatores de mercado para a forma como cada canal participa da construção da rentabilidade.

3 O DESAFIO: EXTRAIR MARGEM DE UMA OPERAÇÃO COMPLEXA

O desafio dos fabricantes de destilados é extrair margem de uma operação distribuída entre os regimes **on-trade** e **off-trade**. Embora comercializem o mesmo portfólio, esses dois regimes operam sob lógicas distintas de abastecimento, diferindo em tamanho de pedido, frequência de entrega, nível de serviço, perfil de estoque e custo de atendimento. A rentabilidade do portfólio consolidado depende da forma como essas diferentes economias operacionais se combinam.

Na prática, essa operação se materializa em diferentes canais de distribuição. A matriz a seguir reúne os **principais canais** do mercado brasileiro de destilados e compara sete variáveis que determinam sua dinâmica operacional: frequência de entrega, tamanho do pedido, janela de atendimento, nível de serviço, perfil de estoque, foco comercial e custo de servir. Mais do que diferenças comerciais, essas características definem formas distintas de consumir recursos ao longo da cadeia de distribuição.

Tabela 1: Matriz Operacional dos Principais Canais de Distribuição de Destilados

ON-TRADE			OFF-TRADE			
Dimensão	HORECA	Foodservice B2B / Eventos	Varejo Moderno	Cash and Carry / Atacarejo	Loja Especializada	E-commerce / DTC
Frequência de entrega	Alta (semanal)	Pontual / por evento	Média-alta (semanal-quinzenal)	Alta (semanal, alto giro)	Baixa-média (quinzenal-mensal)	Baixa, fracionada por pedido
Tamanho médio de pedido	Pequeno (caixas fechadas)	Variável, picos altos	Grande (paletizado)	Muito grande (paleta fechado)	Pequeno-médio, mix amplo	Unitário / fracionado
Janela de entrega	Estreita, horário comercial/pré-serviço	Negociada por evento	Flexível, agendada por CD	Flexível, agendada por CD	Flexível	Flexível, prazo do marketplace
Nível de serviço exigido	Alto (ruptura custa venda imediata)	Alto (evento não tolera falha)	Alto (giro constante)	Alto (giro constante, ruptura visível)	Médio-alto (curadoria > urgência)	Médio (SLA do marketplace)
Perfil de estoque	Back-bar, baixo volume, alto mix	Sob demanda, sem estoque próprio	CD regional, alto giro, mix mainstream	Giro muito alto, mix reduzido a SKUs líderes	Baixo giro, alto mix, curadoria	Fulfillment center ou dropship
Foco comercial / KPI	Margem, brand building, ticket por dose	Volume por evento, exclusividade	Giro por SKU, Share de gôndola	Preço, giro, penetração de SKU líder	Ticket médio, mix premium	Conversão, frete, verificação de idade
Custo-de-servir (relativo)	Alto por unidade	Alto, concentrado no evento	Baixo por unidade, alto em volume	Muito baixo por unidade, o mais diluído da rede	Médio-alto por unidade	Alto por unidade (last-mile fracionado)

A diversidade operacional é significativa. No **on-trade**, predominam pedidos menores, maior frequência de entrega e elevado nível de serviço, refletindo um modelo orientado à experiência de consumo e à construção de marca. No **off-trade**, concentram-se operações de maior escala, mas também economias bastante distintas entre varejo moderno, lojas especializadas, distribuidores, e-commerce e outros formatos de venda. Cada canal combina, em diferentes proporções, volume, giro, mix de produtos, intensidade operacional e custo de atendimento.

Essa complexidade também se reflete na dinâmica do abastecimento. A Tabela 1 evidencia a amplitude de giro entre canais: alto e semanal no cash & carry e no varejo moderno, baixo e quinzenal a mensal na loja especializada. Essa combinação de diferentes giros, tamanhos de pedido, frequências de entrega e níveis de serviço faz com que a margem do portfólio seja construída de forma distinta em cada canal e, em última instância, em cada cliente.

4 O OBJETIVO: DEFINIR O MODELO DE ATENDIMENTO POR CANAL E POR CONTA

O objetivo é definir, para cada canal e para cada conta, o modelo de atendimento que maximize a rentabilidade do portfólio. Essa definição envolve decisões sobre nível de serviço, frequência de entrega, estrutura comercial, política de abastecimento e intensidade de atendimento, sempre considerando as características econômicas de cada canal e de cada cliente.

A diversidade operacional das categorias tradicionais de destilados torna essa definição uma decisão econômica, e não apenas comercial. HORECA, varejo moderno, cash & carry, lojas especializadas, e-commerce e distribuidores operam sob lógicas distintas de volume, giro, nível de serviço e custo operacional. O modelo de atendimento deve refletir essas diferenças, preservando a coerência entre a economia de cada canal e os recursos empregados para atendê-lo.

A importância dessa definição também aparece na estratégia dos principais fabricantes globais de destilados. A Diageo cita de forma recorrente a transformação do *route-to-market* como uma prioridade estratégica, tratando o desenho da rede de atendimento como uma alavanca permanente de criação de valor. Definir o modelo de atendimento deixa de ser uma decisão logística e passa a integrar a estratégia de rentabilidade do negócio.

Essa definição exige duas capacidades complementares. A primeira é compreender quanto custa atender cada canal e cada conta. A segunda é transformar esse conhecimento em decisões objetivas sobre a forma de atendimento, alinhando o investimento operacional ao retorno econômico esperado de cada relacionamento comercial.

O resultado é uma política de atendimento diferenciada por canal e por conta, na qual cada decisão comercial é sustentada por sua contribuição para a rentabilidade do portfólio.

5 O CUSTO-DE-SERVIR: UMA ABORDAGEM PRÁTICA

O custo-de-servir é um conceito consolidado na indústria de bens de consumo. A maior parte das empresas mantém, em algum grau, mecanismos para estimar o custo de atendimento por canal ou por cliente. O desafio não está no conceito, mas na sua implementação e, principalmente, na capacidade de transformar essa informação em decisões comerciais consistentes, canal por canal e conta por conta.

A abordagem organiza os custos em três grupos — **concessões de venda, despesas operacionais e despesas financeiras** —, além do custo do produto vendido (CPV) e dos custos administrativos fixos. Identificar esses grupos é relativamente simples. A dificuldade está em atribuir cada rubro de custo à conta que efetivamente o gerou, preservando a relação entre o consumo de recursos e a operação que lhe deu origem.

Cada rubro exige uma base de alocação própria. Descontos e promoções são atribuídos diretamente às faturas; fretes dependem das rotas percorridas; despesas comerciais acompanham o volume atendido; armazenagem, administração e custos financeiros seguem direcionadores compatíveis com sua natureza. A figura a seguir ilustra essa lógica, relacionando treze rubros de custo a doze bases distintas de alocação. Os rubros apresentados são ilustrativos: cada operação incorpora elementos adicionais decorrentes de suas características comerciais e operacionais.

Aplicar simultaneamente essas bases de alocação sobre cada fatura, cada entrega e cada conta constitui o principal desafio da implementação. Em operações de maior porte, isso significa processar centenas de milhares de transações por ano, distribuídas entre milhares de clientes e diferentes modelos de atendimento. Garantir que cada evento operacional seja

Cada rubro converge para uma base de alocação distinta, aplicada conta a conta.



Figura 1: Rubros do Custo-de-Servir - Ilustrativo

corretamente associado à conta que o originou exige uma arquitetura de dados consistente e disciplina na captura das informações ao longo de toda a operação.

Em um projeto de implementação de custo-de-servir que conduzimos em uma

Key Accounts	23%	-8%
	Receita	Rentabilidade
Representantes	3%	16%
	Receita	Rentabilidade
Performance Canais - Exemplo		

empresa brasileira de bens de consumo, identificamos uma situação emblemática: o canal de **Key Accounts** concentrava **23% da receita bruta**, mas apresentava rentabilidade de **-8% sobre a receita líquida**. O canal de representantes comerciais, por sua vez, respondia por apenas **3% da receita bruta** e entregava **16% de rentabilidade**, enquanto a empresa registrava uma rentabilidade

média de **7%**. A apuração por canal evidenciou uma realidade que permanecia invisível na análise consolidada: o principal canal em faturamento era também o que mais consumia margem.

A implementação também depende da captura dos eventos que ocorrem durante a execução da operação. Tempos adicionais de espera em docas, fretes extraordinários, devoluções, exceções comerciais e práticas específicas negociadas com cada cliente alteram o custo de atendimento e precisam ser atribuídos à conta que lhes deu origem. Quando esses eventos são diluídos em médias, diferenças importantes de rentabilidade deixam de ser percebidas.

Aplicada à base transacional do fabricante — faturamento, notas de crédito, folha da força de vendas, custos logísticos, armazenagem e informações financeiras —, essa abordagem produz o custo-de-servir por canal e por conta. O resultado é uma base objetiva para definir modelos de atendimento compatíveis com a economia de cada cliente, transformando o custo-de-servir em uma ferramenta efetiva de decisão comercial.

6 TECNOLOGIA: SOLUÇÕES DISPONÍVEIS HOJE

A implementação do custo-de-servir sempre foi limitada pela dificuldade de capturar, integrar e processar grandes volumes de informações operacionais. Nos últimos anos, entretanto, a evolução das ferramentas de Analytics, inteligência artificial e sistemas de gestão reduziu significativamente essa complexidade. Hoje, empresas de diferentes portes e níveis de maturidade tecnológica podem implementar modelos consistentes de custo-de-servir utilizando a infraestrutura que já possuem.

No primeiro nível de maturidade, a implementação pode ser construída sobre ferramentas amplamente disponíveis, como planilhas eletrônicas, plataformas de Business Intelligence e linguagens de análise de dados apoiadas por inteligência artificial. Recursos como Excel, Power BI, Python e assistentes baseados em IA permitem automatizar classificações, estruturar bases de alocação, identificar padrões e acelerar análises que, até poucos anos atrás, exigiam desenvolvimento específico. Para muitas empresas, esse conjunto já oferece capacidade suficiente para implantar uma gestão estruturada do custo-de-servir.

Um segundo nível utiliza os próprios ERPs nacionais amplamente difundidos no mercado brasileiro, como TOTVS, Sankhya e Senior. Embora esses sistemas tenham sido concebidos principalmente para atender à complexidade fiscal e operacional brasileira, eles armazenam praticamente todas as informações necessárias para a construção do custo-de-servir. A implementação consiste em estruturar uma camada analítica sobre essa base de dados, utilizando centros de custo, regras de alocação e ferramentas de Analytics já disponíveis no ambiente tecnológico da empresa.

Empresas que operam plataformas internacionais, como SAP e Oracle, encontram um nível adicional de maturidade. Esses sistemas oferecem módulos nativos de rentabilidade e

performance capazes de consolidar custos por cliente, produto, canal e rota, reduzindo o esforço de desenvolvimento e aproveitando diretamente a base transacional existente.

No estágio mais avançado, plataformas especializadas combinam captura automática de eventos operacionais, telemetria logística, leitura inteligente de documentos fiscais e modelos de inteligência artificial capazes de atualizar continuamente o custo-de-servir de cada conta. Além de medir a rentabilidade, essas soluções incorporam algoritmos de otimização que recomendam o modelo de atendimento mais adequado para cada cliente, ajustando as recomendações à medida que as condições operacionais se alteram.

A transformação digital dos canais já é realidade no setor de bebidas. No primeiro trimestre de 2026, o marketplace BEES, da Ambev, dobrou seu volume bruto de mercadorias (GMV), enquanto aproximadamente 75% da sua base de clientes no Brasil já utilizava a plataforma. O exemplo demonstra que a infraestrutura digital necessária para apoiar decisões mais sofisticadas de atendimento e gestão comercial já opera em escala no mercado brasileiro.

Os benefícios dessa evolução tecnológica já são mensuráveis. Implementações recentes reportam redução do tempo de apuração do custo-de-servir de **14 dias para 1 dia**, diminuição de aproximadamente **50%** no custo de processamento das informações financeiras, redução de **5% a 10%** dos custos operacionais, redução de **10% a 14%** dos custos de atendimento e ganhos entre **3% e 7%** na rentabilidade. Em outros casos, modelos analíticos permitiram recuperar **US\$ 25 milhões** em receitas perdidas por descontos indevidos e aumentar em até **4%** a receita, reduzindo simultaneamente em até **20%** os estoques.

A tecnologia deixou de ser um fator limitante e passou a ser um facilitador da implementação. Empresas em diferentes níveis de maturidade — de planilhas integradas à inteligência artificial até plataformas analíticas de classe mundial — dispõem hoje de soluções compatíveis com sua realidade. A questão já não é se a tecnologia permite implementar o custo-de-servir, mas qual é o nível de sofisticação mais adequado ao estágio de evolução de cada empresa.



7 CINCO ETAPAS PARA TRANSFORMAR O CUSTO-DE-SERVIR EM UMA CAPACIDADE DE GESTÃO

A implementação do custo-de-servir é um processo estruturado que transforma uma análise econômica em uma capacidade permanente de gestão. Independentemente da tecnologia utilizada, esse processo pode ser organizado em cinco etapas sucessivas, cada uma preparando a seguinte.

A primeira etapa consiste no **diagnóstico** da operação. São identificados os grupos de custo existentes, as práticas comerciais adotadas por clientes e canais e a infraestrutura tecnológica disponível para capturar e processar as informações necessárias. O resultado é um mapa completo da operação que servirá de base para a construção do modelo.

A segunda etapa corresponde à **estruturação do modelo de custo-de-servir**. São definidos os grupos de custo, os rubros que os compõem e as respectivas bases de alocação, validadas conjuntamente pelas áreas financeira, controladoria e comercial. O objetivo é

garantir que a apuração reflita a dinâmica econômica da operação e produza informações úteis para a tomada de decisão.

A terceira etapa é a **validação do modelo**. O custo-de-servir é aplicado a um conjunto representativo de clientes e canais para verificar a consistência dos direcionadores de custo, ajustar parâmetros de alocação e confirmar que os resultados representam adequadamente a realidade operacional da empresa.

A quarta etapa é a

implantação. O modelo validado é expandido para toda a base de clientes e integrado ao ambiente tecnológico da empresa, seja por meio do ERP existente, seja por uma camada analítica dedicada. O custo-de-servir passa, então, a fazer parte da rotina de gestão comercial e financeira da organização.

A quinta etapa é o **acompanhamento contínuo**. Alterações em clientes, canais, rotas, políticas comerciais e estrutura operacional modificam permanentemente o custo de atendimento. A atualização periódica do modelo mantém sua aderência à realidade da operação e assegura que as decisões continuem apoiadas em informações consistentes.

A implementação não termina com a disponibilização do modelo. Seu objetivo é incorporar o custo-de-servir ao processo decisório da empresa, permitindo que cada decisão sobre nível de serviço, frequência de entrega e modelo de atendimento seja tomada com base no retorno econômico esperado de cada canal e de cada conta.

AS CINCO ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO CUSTO-DE-SERVIR



© Flunger & Company - Proprietário e Confidencial

Figura 2: Etapas da Implementação

8 CONCLUSÃO

O mercado de destilados apresenta hoje três dinâmicas distintas. RTDs seguem uma trajetória de crescimento, a premiumização amplia as oportunidades de portfólio e as categorias tradicionais operam em um ambiente de crescimento moderado, com espaço limitado para expansão de volume e para recuperação de margem por preço.

Nesse contexto, a rentabilidade das categorias tradicionais passa a depender da eficiência da operação. A margem deixa de ser determinada apenas pelo produto vendido e passa a ser construída pela forma como cada cliente e cada canal são atendidos.

O custo-de-servir permite quantificar o retorno econômico de cada canal e de cada conta, transformando decisões de atendimento em decisões fundamentadas por critérios econômicos. A evolução das tecnologias de análise de dados tornou essa abordagem acessível a empresas em diferentes níveis de maturidade tecnológica, enquanto um processo estruturado de implementação permite incorporá-la de forma permanente à gestão.

O resultado esperado é uma operação capaz de direcionar investimentos comerciais, níveis de serviço e modelos de atendimento de acordo com o retorno econômico efetivamente gerado por cada cliente e por cada canal. A margem deixa de ser consequência do crescimento agregado do mercado e passa a ser construída por decisões operacionais tomadas de forma sistemática, consistente e baseada em dados.