

IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NO TIME DE VENDAS B2B

MANUELA BRANDÃO BORGES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ARNALDO MAZZEI NOGUEIRA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NO TIME DE VENDAS B2B

1. O CASO DA XPAYA

1.1 Introdução

Este caso de ensino retrata o complexo dilema vivenciado pelo gerente de vendas da Xpaya, uma *fintech* brasileira de médio porte. A empresa encontra-se sob intensa pressão para adotar a Inteligência Artificial Generativa (IA-G) como alavanca de transformação digital. Contudo, a implementação da tecnologia ocorreu de maneira fragmentada entre as áreas. A ausência de uma liderança clara e de diretrizes estratégicas resultou em resistência, fragmentação organizacional e profunda insegurança dos vendedores, cenário típico de baixa maturidade digital (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

1.2 O Contexto e a Adoção da IA-G na Xpaya

Depois de uma recente rodada de investimentos, a Xpaya visualizou na IA-G um diferencial competitivo estratégico para seu posicionamento no segmento *Business-to-Business* (B2B). A promessa de automatizar tarefas repetitivas, personalizar abordagens comerciais em escala e fortalecer a inteligência analítica era considerada essencial. No entanto, a ausência de um plano estruturado de adoção da IA-G fez com que a tecnologia fosse utilizada apenas por algumas áreas da empresa, de forma isolada e sem sinergia, falhando ao integrar a Inteligência Artificial (IA) em sua estratégia de negócios (Kitsios & Kamariotou, 2021). A área de vendas, apesar de ser reconhecida como estratégica para o crescimento da empresa, ainda não avançou na implementação da tecnologia.

A IA-G representa um avanço significativo na IA, e utiliza algoritmos complexos (como os baseados no modelo *Transformer*, introduzido por Vaswani et al., 2017) para criar novos conteúdos, sejam textos, áudios, imagens, vídeos ou códigos. Os Modelos de Linguagem de Grande Escala (LLMs) permitem alta produtividade em diversas funções, como atendimento ao cliente e marketing (McKinsey & Company, 2024). Apesar dos avanços, há riscos associados, tais como a disseminação de conteúdos inexatos e tendenciosos e a presença de vieses algorítmicos.

Empresas como Google, Microsoft e OpenAI são pioneiras, mas o cenário global está em evolução, com novos *players* como o DeepSeek-R1, da China, que se destaca pela transparência de código aberto (Yee et al., 2024).

A possibilidade de criar agentes autônomos de IA-G amplia o acesso à IA por profissionais não técnicos. Contudo, a falta de regulação impõe desafios éticos, exigindo equilíbrio entre inovação, responsabilidade e governança. O avanço sustentável da IA-G exigirá equilíbrio entre inovação, responsabilidade social e governança, garantindo benefícios tangíveis, sem comprometer a segurança e os direitos dos usuários.

Segundo Lee e Qiufan (2022), a IA reflete o desejo humano de entender a si mesmo. Apesar do potencial, o Fórum Econômico Mundial (2025a) apontou a desigualdade global na adoção da IA, ressaltando a importância da capacitação humana.

Assim, a evolução da IA e, especificamente, da IA-G, não apenas representa um avanço tecnológico, mas impõe novos desafios à estruturação dos processos empresariais e à qualificação da força de trabalho, o que reflete diretamente no dilema vivenciado pelo gerente de vendas da empresa.

O gerente nacional de vendas reconhece o imenso potencial da IA-G para otimizar os processos e fortalecer a equipe. Contudo, ele sente-se desamparado em relação à elaboração de diretrizes claras e apoio institucional. A diretoria, embora exija velocidade na adoção e no retorno sobre o investimento (ROI), não oferece um plano de capacitação abrangente ou uma estrutura de governança adequada para implementar a IA-G. Essa pressão, sem o devido suporte, reflete a lacuna existente quanto à compreensão do papel da liderança na transformação digital (Henderikx & Stoffers, 2022).

Enquanto isso, os vendedores da equipe do gerente de vendas enfrentam o sentimento de insegurança, o medo de serem substituídos e a marcante resistência à mudança. O clima organizacional fragiliza-se e a motivação da equipe é abalada. O gerente de vendas observa que há um abismo evidente entre a promessa de inovação e a realidade prática diária. Os vendedores experientes desconfiam profundamente da tecnologia, temendo a perda de suas habilidades humanas e questionando seu novo papel na venda de soluções (Ulaga & Kohli, 2018).

Por outro lado, colaboradores com perfis mais jovens, que representam a geração *Millennial* (Dutra et al., 2020), usam informalmente ferramentas de IA por conta própria, sem alinhamento com a estratégia da área, refletindo uma lacuna no engajamento e na clareza de diretrizes. O medo de serem substituídos ou de perderem relevância torna-se uma preocupação constante, afetando a motivação intrínseca e extrínseca da equipe (Miao et al., 2007). A aversão à incerteza, dimensão cultural descrita por G. Hofstede, G. J. Hofstede e Minkov (2010), pode amplificar essa resistência.

Nesse contexto, o gerente de vendas questiona-se: Como liderar e engajar uma equipe de vendas diante da ausência de um plano de transformação claro, em um ambiente de baixa maturidade digital e com uma diretoria que prioriza apenas resultados rápidos?

Recentemente, o dilema aprofundou-se com um relatório sobre os denominados *AI Agents*, que são sistemas autônomos com capacidade de interpretar, agir e aprender com dados em tempo real, cada vez mais aplicados nas áreas de atendimento, vendas e marketing. O mapeamento do *AI Agents Directory* (2024) evidenciou a tendência crescente dessas soluções, que prometem substituir partes do trabalho humano de forma automatizada. A diversidade desses agentes varia tanto quanto ao foco (prospecção, personalização da gestão de *pipeline*), como quanto à facilidade de implementação e ao modelo de uso (gratuito ou pago). Entre os principais agentes estão *SalesGPT* e *AgentHub*, cada qual com vantagens como agilidade, automação e escalabilidade, mas também com limitações, como falta de contexto humano, risco de mensagens genéricas e necessidade de integração técnica.

Essa nova informação ampliou o dilema quanto à maneira como preparar uma equipe para o presente (IA-G) e para o futuro (agentes autônomos), se o presente sequer foi estruturado e, na Xpaya, não há diretrizes estratégicas estabelecidas de forma consistente?

1.2.1 Liderança Transformacional e os Desafios da Transformação Digital

A literatura sobre liderança organizacional enfatiza abordagens capazes de mobilizar equipes diante de mudanças estruturais, entre as quais se destaca a liderança transformacional, reconhecida por seu foco em engajamento, em inovação e no desenvolvimento das pessoas. Concebida por Burns (1978) e ampliada por Bass (1990) e posteriormente por Afsar, Badir e Saeed (2014), essa perspectiva propõe que o líder vá além das transações operacionais, atuando como agente de inspiração e de transformação.

Três pilares estruturam essa abordagem: a inspiração motivacional (construção de visão compartilhada e entusiasmo coletivo); o estímulo intelectual (encorajamento à criatividade e ao questionamento de práticas estabelecidas); e a atenção individualizada (valorização das diferenças e promoção do crescimento de cada colaborador). Além disso, contribuições como as de Useem (1998) ressaltaram que a coerência entre valores pessoais e organizacionais, a

clareza de objetivos e a criação de ambientes de aprendizado contínuo são fatores centrais para liderar com eficácia em cenários de incerteza.

Esse conjunto de competências é particularmente relevante em contextos de baixa maturidade digital, como o retratado no caso da Xpaya, em que a ausência de visão, capacitação e escuta ativa da alta liderança gera desengajamento e resistência. A reflexão sobre esse modelo de liderança pode apoiar o diagnóstico e a construção de soluções mais sustentáveis para o dilema apresentado.

1.2.2 Dilema central

O dilema central é como liderar um processo de transformação digital com base em IA-G e em agentes autônomos em um contexto de baixa maturidade digital, cultura avessa à incerteza, equipe desengajada e alta liderança que exige resultados rápidos, mas sem fornecer suporte e governança adequados?

1.2.3 Temas abordados na história

- Liderança transformacional em ambientes digitais e o papel dos gerentes de nível médio.
- Maturidade digital organizacional e seus impactos na resistência à mudança e na implementação tecnológica.
- Ética e insegurança na automação de processos humanos e na redefinição do papel do vendedor.
- Avanço dos agentes autônomos de IA (*AI Agents*) e os desafios futuros para a força de vendas.
- Necessidade de alinhamento estratégico da IA com os objetivos de negócio para evitar a fragmentação.

Referências

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, *114*(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>.
- AI Agents Directory. (2024). *AI Agents Landscape*. https://aiagentsdirectory.com/landscape_
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dutra, J. S. et al. (2020). Liderança e desempenho da geração milênio em empresas brasileiras. *Management Research*, *18*(3), 245–261. <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/abs/pii/S1536543320000139>
- Fórum Econômico Mundial (FEM). (2025a). *Future of Jobs Report Emergentes*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, *14*(2), 687. <https://doi.org/10.3390/su14020687>.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda. *Sustainability*, *13*(4), 2025. <https://doi.org/10.3390/su13042025>.

- Lee, K. F., & Qiufan, C. (2022). *AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt. https://en.wikipedia.org/wiki/AI_Superpowers
- Mckinsey & Company. (2024). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>.
- Ulaga, W., & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.008>.
- Useem, M. (1998). *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*. New York: Times Books
- Vaswani, A. et al. (2017). Attention Is All You Need. *Advances in Neural Information Processing Systems*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://proceedings.neurips.cc/paper_files/paper/2017/file/3f5ee243547dee91fbd053c1c4a845aa-Paper.pdf](https://proceedings.neurips.cc/paper_files/paper/2017/file/3f5ee243547dee91fbd053c1c4a845aa-Paper.pdf).
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Yee, R. et al. (2024). *AI Agents: A New Era of Automation*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-agents-are-the-next-frontier-of-generative-ai>

2. NOTAS DE ENSINO

2.1 Objetivo de Ensino

O presente caso de ensino retrata o complexo dilema do gerente de vendas nacional de uma *fintech* brasileira, diante da pressão por adotar a IA Generativa (IA-G). A implementação fragmentada e a ausência de liderança clara e de diretrizes estratégicas resultam em resistência, insegurança da equipe (impactando sua motivação) e fragmentação organizacional.

O caso explora a baixa maturidade digital da empresa; os desafios éticos e operacionais da adoção descoordenada de tecnologias emergentes; o potencial e a evolução da IA-G dos agentes autônomos; e a necessidade de redefinir o papel do vendedor B2B.

Os objetivos são: (1) levar os alunos a refletirem sobre o papel da liderança (transformacional e de nível médio) na transformação digital, analisando o impacto das decisões gerenciais, da cultura organizacional e da motivação dos colaboradores na adoção de novas tecnologias; e (2) desenvolver senso crítico sobre a necessidade de alinhamento estratégico da IA, estrutura, cultura e comunicação para o sucesso da implementação da IA-G e de agentes autônomos, considerando os desafios e a evolução global dessas tecnologias.

2.2 Fontes e Métodos de Coleta de Dados

Trata-se de um caso fictício, com base em estudos recentes sobre transformação digital, comportamento organizacional, liderança, motivação de vendas, uso e evolução da IA-G e de *AI Agents* em ambientes B2B. A narrativa incorpora tanto *insights* de pesquisas sobre a geração *Millennial* (Dutra et al., 2020), como o impacto das mudanças tecnológicas no papel do vendedor e o cenário global da IA (FEM, 2025).

2.3 Relação com os Objetivos de um Curso ou Disciplina

O presente caso propõe uma reflexão sobre os desafios da liderança diante das transformações digitais impulsionadas pela IA-G. A partir desse contexto, o caso aborda as tensões entre líderes de vendas, profissionais da área comercial e aspectos de governança organizacional.

2.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso

Sua aplicação é especialmente indicada para disciplinas relacionadas à gestão de pessoas, à liderança, à inovação e à transformação digital, bem como à gestão de vendas.

Para potencializar a qualidade do debate em sala de aula, sugere-se que os(as) alunos(as) realizem uma preparação prévia, incluindo a leitura das referências recomendadas e a realização de uma pesquisa complementar sobre os casos de uso da transformação digital com IA. Recomenda-se ainda que sejam explorados conceitos teóricos ligados à liderança, à gestão de pessoas e a vendas, utilizando bases científicas reconhecidas, como o Portal CAPES.

2.5 Possíveis Tarefas a Propor para os Alunos:

1. Criar um plano estratégico de adoção da IA-G para a área de vendas da Xpaya, com ênfase na capacitação da equipe e na gestão da mudança, incorporando princípios da liderança transformacional (Bass, 1990; Afsar et al., 2014).
2. Simular uma reunião do gerente de vendas com a diretoria para apresentar um plano estruturado de adoção da IA, que alinhe a tecnologia com a estratégia de negócios e considere os riscos e os vieses da IA-G (McKinsey & Company, 2024).
3. Discutir as seguintes questões:
 - a) Como a liderança transformacional (Bass, 1990; Afsar et al., 2014) poderia ser aplicada para engajar sua equipe e promover o comportamento inovador, considerando o potencial e os riscos da IA-G?
 - b) Que plano de ação poderia ser implementado em curto prazo, considerando seu papel como gerente de nível médio (Henderikx & Stoffers, 2022), para iniciar a transformação digital na área de vendas, superando a fragmentação?
 - c) Como o gerente de vendas pode lidar com perfis de vendedores que possuem diferentes níveis de aderência à Inteligência Artificial Generativa (Ulaga & Kohli, 2018)?

2.6 Possível organização de aula para uso do caso

1. Leitura prévia individual do caso e dos artigos obrigatórios e comparação de dois artigos com uma pergunta reflexiva para a sala de aula.
2. Pesquisa e apresentação de exemplos práticos de empresas que podem ter passado por essa experiência de adoção da Inteligência Artificial.
3. Discussão em pequenos grupos sobre as perguntas reflexivas, o *case* e o desenvolvimento de planos de ação para a Xpaya, integrando os conceitos de evolução da IA-G e seus impactos estratégicos e éticos (45-60 min).

4. Apresentação das propostas pelos grupos e debate aberto, com ênfase nas implicações da tecnologia (30-40 min).
5. *Debriefing* do professor com aprofundamento teórico, conexão com a literatura e discussão das soluções mais eficazes, abordando a dimensão técnica, estratégica e ética da IA (30-45 min).

2.7 Sugestões de Bibliografia

Tipo de leitura	Referência	Tema
Obrigatória	Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. <i>Organizational Dynamics</i> , 18(3), 19–31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S .	Liderança Transformacional
Obrigatória	Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. <i>Industrial Management & Data Systems</i> , 114(8), 1270–1300. https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152 .	Inovação e liderança
Obrigatória	Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). <i>Leading Digital</i> . Boston: Harvard Business Review Press.	Maturidade digital organizacional
Obrigatória	Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda. <i>Sustainability</i> , 13(4), 2025. https://doi.org/10.3390/su13042025 .	Alinhamento estratégico da IA
Obrigatória	Mckinsey & Company. (2024). <i>The economic potential of generative AI: The next productivity frontier</i> . https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier .	Impactos da IA-G na produtividade
Complementar	Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. <i>Sustainability</i> , 14(2), 687. https://doi.org/10.3390/su14020687 .	Gerentes médios e transformação digital
Complementar	Dutra, J. S. et al. (2020). Liderança e desempenho da geração milênio em empresas brasileiras. <i>Management Research</i> , 18(3), 245–261. https://www.sciencedirect.com/org/science/article/abs/pii/S1536543320000139 .	Perfil da geração Millennial
Complementar	Miao, C. F., & Evans, K. R.; Zou, S. (2020). The role of salesperson motivation in sales control systems: Intrinsic and extrinsic motivation revisited. <i>Journal of Business Research</i> , 60(5), 417–425. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.005 .	Motivação intrínseca e extrínseca
Complementar	Uлага, W., & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. <i>Industrial Marketing Management</i> , 69, 161–168. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.008 .	Papel do vendedor consultivo
Complementar	Fórum Econômico Mundial (FEM). (2025a). <i>Future of Jobs Report Emergentes</i> . https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf .	Panorama global sobre IA e empregos
Complementar	AI Agents Directory. (2024). AI Agents Landscape. Disponível em: https://aiagentsdirectory.com/landscape .	Panorama atual de agentes autônomos de IA