

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/09/2025 | aceito: 14/09/2025 | publicação: 16/09/2025

A reconfiguração estratégica das vendas b2b no setor de telecomunicações: modelos ágeis, inteligência artificial e liderança de alta performance

The strategic reconfiguration of b2b sales in the telecommunications sector: agile models, artificial intelligence, and high-performance leadership

Monique Marri Vancetto - Especialista em Estratégia Comercial B2B, Gestão de Alta Performance e Transformação Digital.

Resumo

O setor de telecomunicações corporativas (B2B) atravessa uma profunda reestruturação sistêmica, impulsionada pela transição da oferta de infraestrutura básica para a entrega de soluções complexas baseadas em multicanalidade e Inteligência Artificial. Este artigo científico propõe uma análise exaustiva e multidisciplinar dos modelos de gestão comercial necessários para sustentar a competitividade neste novo ecossistema tecnológico. A metodologia adotada fundamenta-se em uma revisão bibliográfica analítica de cunho dedutivo, amparada nos postulados de estratégia competitiva, gestão de receita e comportamento organizacional. O escopo do estudo dissecou a transição de vendas transacionais para modelos de receita recorrente, a implementação de *squads* especializados e o papel crítico da liderança na formação de equipes de alta performance em ambientes de pressão. Os resultados demonstram que a sustentabilidade do crescimento exponencial requer a simbiose entre inovação tecnológica (soluções omnicanal e IA) e metodologias rígidas de engajamento, metas e remuneração variável. Conclui-se que o domínio absoluto das variáveis operacionais e da inteligência emocional corporativa constitui o vetor central para assegurar a resiliência produtiva e a escalabilidade financeira na economia digital contemporânea.

Palavras-chave: Estratégia B2B. Telecomunicações. Inteligência Artificial. Alta Performance. Liderança Comercial.

Abstract

The corporate telecommunications (B2B) sector is undergoing a profound systemic restructuring, driven by the transition from offering basic infrastructure to delivering complex solutions based on omnichannel approaches and Artificial Intelligence. This scientific article proposes an exhaustive and multidisciplinary analysis of the commercial management models required to sustain competitiveness in this new technological ecosystem. The adopted methodology is based on an analytical deductive literature review, supported by the postulates of competitive strategy, revenue management, and organizational behavior. The scope of the study dissects the transition from transactional sales to recurring revenue models, the implementation of specialized squads, and the critical role of leadership in building high-performance teams in high-pressure environments. The results demonstrate that the sustainability of exponential growth requires a symbiosis between technological innovation (omnichannel solutions and AI) and rigid methodologies of engagement, goals, and variable compensation. It is concluded that absolute mastery of operational variables and corporate emotional intelligence constitutes the central vector to ensure productive resilience and financial scalability in the contemporary digital economy.

Keywords: B2B Strategy. Telecommunications. Artificial Intelligence. High Performance. Commercial Leadership.

Introdução

A economia digital do século XXI impôs uma ruptura paradigmática nos modelos de negócios de base tecnológica, particularmente no setor de telecomunicações. Historicamente alicerçado na comercialização de infraestrutura física, capacidade de tráfego (minutos) e pacotes de dados padronizados, o mercado *Business-to-Business* (B2B) depara-se agora com a exigência inegociável

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/09/2025 | aceito: 14/09/2025 | publicação: 16/09/2025

de fornecer ecossistemas integrados de comunicação. A comoditização dos serviços tradicionais forçou as operadoras e provedores de tecnologia a migrarem para o topo da cadeia de valor, ofertando soluções de inteligência artificial, plataformas omnicanal, mensageria avançada (RCS, SMS corporativo) e integração de dados. Nesse cenário de extrema complexidade competitiva, a eficácia do departamento comercial deixa de ser medida apenas pela capacidade de fechamento de contratos transacionais e passa a ser avaliada pela habilidade de atuar como uma consultoria estratégica, capaz de diagnosticar gargalos operacionais nos clientes e propor arquiteturas de comunicação que impulsionem a eficiência corporativa. Conforme asseverado por autores da gestão estratégica contemporânea, a vantagem competitiva não reside mais apenas no produto, mas na sofisticação do modelo de aproximação ao mercado (*Go-to-Market*).

O advento das redes 5G e a proliferação da Internet das Coisas (IoT) acentuam ainda mais essa transformação estrutural. A conectividade corporativa deixou de ser um insumo voltado apenas à comunicação interpessoal para se tornar a espinha dorsal de processos industriais de missão crítica. Com a implementação do *Edge Computing* (computação de borda), as empresas demandam das operadoras níveis de latência ultrabaixa e segurança cibernética em tempo real para viabilizar frotas autônomas, telemedicina e manufatura avançada (Indústria 4.0). Consequentemente, o escopo da negociação comercial B2B foi brutalmente ampliado. O executivo de vendas não discute mais larguras de banda em planilhas de custos; ele negocia a mitigação de riscos de paralisação (*downtime*) e o incremento na produtividade da linha de produção do cliente, o que exige um redesenho completo no treinamento e na argumentação da força de vendas.

O problema central que fundamenta esta investigação acadêmica reside na assimetria frequentemente observada entre a evolução veloz das soluções tecnológicas e a estagnação dos modelos de gestão de vendas e liderança dentro das corporações. A hipótese sustentada é a de que a maximização da receita e a obtenção de crescimentos exponenciais exigem uma reengenharia completa das estruturas comerciais tradicionais. Essa reestruturação demanda o abandono de organogramas engessados em favor de células ágeis (*squads*), a revisão profunda das políticas de remuneração variável como ferramenta de alinhamento de interesses, e, fundamentalmente, uma liderança orientada ao desenvolvimento contínuo do capital humano. O presente artigo objetiva dissecar os mecanismos operacionais, gerenciais e comportamentais que sustentam a alta performance em vendas B2B de tecnologia, demonstrando que a integração metodológica entre inteligência emocional da liderança, rigor analítico na gestão de indicadores e adoção de inovações na esteira de vendas é o único vetor capaz de garantir a sustentabilidade financeira das empresas de telecomunicações.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/09/2025 | aceito: 14/09/2025 | publicação: 16/09/2025

2. A transição estratégica: do modelo transacional à receita recorrente previsível

A evolução do mercado de telecomunicações B2B exige uma análise profunda da transição dos modelos de negócios. O paradigma comercial tradicional operava sob a lógica de transações pontuais e projetos de infraestrutura isolados, onde a métrica principal de sucesso era o volume de fechamentos no curto prazo. Contudo, a ascensão do *Cloud Computing* e do *Software as a Service* (SaaS) alterou o comportamento de compra das empresas, que passaram a preferir despesas operacionais (OPEX) flexíveis a investimentos de capital (CAPEX) imobilizados. Esta mudança estrutural forçou as operadoras de telecomunicações a adotarem o modelo de Receita Recorrente Anual (ARR - *Annual Recurring Revenue*). A gestão de vendas, neste novo contexto, transcende o momento da assinatura do contrato; ela exige uma arquitetura de pós-venda robusta, voltada para o *Customer Success* (Sucesso do Cliente), garantindo a adoção plena da tecnologia, o aumento contínuo do *ticket* médio (*upsell* e *cross-sell*) e a mitigação severa da taxa de cancelamento (*churn rate*).

A matemática financeira por trás das operações de receita recorrente impõe à diretoria comercial o monitoramento constante da relação entre o Custo de Aquisição de Clientes (CAC) e o *Lifetime Value* (LTV). Em modelos de subscrição e plataformas de comunicação, o lucro real de um contrato corporativo frequentemente só é auferido após meses de relacionamento, quando a margem acumulada supera o custo de marketing, comissionamento e infraestrutura dedicados à atração daquela conta. Portanto, uma operação comercial de alta performance deve perseguir ativamente uma proporção LTV/CAC saudável (tradicionalmente estipulada no mercado de tecnologia como superior a 3:1). A liderança que ignora essa métrica corre o risco de acelerar o fechamento de contratos de baixa qualidade, gerando um crescimento aparente de receita que será rapidamente corroído pela evasão prematura da carteira e pelos altos custos de suporte.

A estruturação de um departamento focado em recorrência demanda a implementação de metodologias de vendas consultivas e complexas. Diferente da venda transacional, onde o ciclo é curto e o tomador de decisão é singular, a venda de soluções integradas de multicanalidade e inteligência artificial corporativa envolve múltiplos *stakeholders* (Diretorias de TI, Marketing, Operações e Finanças). O executivo de vendas B2B deve possuir não apenas acuidade técnica sobre o portfólio, mas profundo letramento em negócios, capaz de construir e defender um *Business Case* que evidencie o Retorno sobre o Investimento (ROI) da solução proposta. A liderança comercial atua, portanto, como orquestradora desse processo, desenhando jornadas de prospecção, qualificação e negociação que mapeiem as dores latentes do cliente.

Para sustentar o crescimento acelerado, a previsibilidade (*forecast* comercial) torna-se o indicador mais crítico para a alta gestão. A análise empírica de operações comerciais que alcançam crescimentos acumulados vultosos revela que a gestão não se baseia no instinto, mas no rigor dos dados. A implementação de sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) não pode ser

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/09/2025 | aceito: 14/09/2025 | publicação: 16/09/2025

tratada como um mero repositório de contatos, mas como o sistema nervoso central da operação. A liderança deve estipular e auditar diariamente as taxas de conversão entre cada etapa do funil de vendas e a velocidade do ciclo de negociação. É através dessa metrologia cirúrgica que gargalos processuais são identificados em tempo real, permitindo correções de rota antes que comprometam o resultado do trimestre.

A reestruturação organizacional para suportar essa estratégia frequentemente envolve a segmentação especializada da força de vendas. A divisão entre profissionais focados exclusivamente em abrir novos mercados (*Hunters*) e executivos dedicados ao cultivo e expansão da base ativa de clientes (*Farmers*) maximiza a eficiência de ambos os perfis. Essa especialização técnica reduz a fadiga operacional e permite a criação de trilhas de capacitação específicas. Além disso, a estruturação de canais indiretos (parcerias, revendas e integrações de marca branca) atua como um multiplicador de capilaridade comercial. A governança desses canais requer políticas claras de remuneração, proteção de *leads* e suporte técnico, assegurando que os parceiros mantenham o padrão de excelência exigido da força de vendas direta da organização.

O alinhamento das políticas de incentivo e remuneração variável é o mecanismo que garante a tração de todo esse modelo. Em ambientes de alta performance, a remuneração não é um custo engessado, mas uma ferramenta estratégica de direcionamento de comportamento. A arquitetura de comissionamento deve recompensar desproporcionalmente a geração de contratos de longo prazo, a venda de produtos de maior margem de contribuição e a retenção de contas estratégicas. Ao vincular o ganho financeiro individual do colaborador à criação de valor sustentável para o negócio, a liderança comercial constrói uma cultura meritocrática, eliminando o conflito de agência entre as metas da corporação e os interesses isolados da força de vendas.

3. Inteligência artificial e multicanalidade como alavancas de valor em telecom

A integração da Inteligência Artificial (IA) no portfólio de soluções de telecomunicações representa a fronteira definitiva de geração de valor no mercado corporativo. As empresas não demandam mais apenas vias de comunicação passivas; elas necessitam de plataformas capazes de interpretar, rotear e automatizar interações em larga escala. A IA aplicada à mensageria (como *chatbots* via WhatsApp corporativo, SMS inteligente e RCS) permite que grandes corporações automatizem até 80% do atendimento de primeiro nível, reduzindo drasticamente custos operacionais e melhorando o Acordo de Nível de Serviço (SLA) perante o consumidor final. Para o executivo de vendas B2B, comercializar IA significa vender eficiência em escala industrial, exigindo uma compreensão profunda das lógicas de processos e atendimento do cliente prospectado.

Um dos pilares tecnológicos mais relevantes dessa oferta é o Processamento de Linguagem Natural (NLP), que permite à máquina compreender intenções, nuances e sentimentos nas mensagens

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/09/2025 | aceito: 14/09/2025 | publicação: 16/09/2025

enviadas pelos usuários. Quando uma operadora B2B oferece uma solução de PABX em nuvem integrada a motores de NLP, ela entrega ao seu cliente a capacidade de realizar *Sentiment Analysis* (análise de sentimentos) em tempo real durante chamadas telefônicas ou interações textuais. Isso fornece aos supervisores de *contact center* métricas instantâneas sobre a satisfação do consumidor, possibilitando intervenções imediatas em casos de atrito. Comercializar esse nível de sofisticação analítica eleva o patamar da operadora de telecomunicações, retirando-a da guerra de preços por tráfego de voz e inserindo-a no lucrativo setor de inteligência de dados operacionais.

A arquitetura de multicanalidade (omnichannel) é o complemento necessário a essa inteligência. O desafio das corporações reside na fragmentação da comunicação: clientes iniciam interações via rede social, migram para aplicativos de mensageria e finalizam o processo em chamadas de voz. A solução de telecomunicação moderna atua como o integrador dessas jornadas dispersas, fornecendo uma interface unificada que preserva o contexto da interação independente do canal escolhido. O papel da estratégia comercial é demonstrar como essa consolidação de dados, quando processada por algoritmos de *Machine Learning*, gera *insights* preditivos sobre o comportamento do consumidor, transformando centrais de custo em centros de inteligência corporativa.

A manipulação desse volume massivo de dados de comunicação insere a operação comercial em um novo escopo regulatório, notadamente em relação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e normativas internacionais de privacidade. Vender plataformas que centralizam e processam o histórico de interações de clientes finais exige que o diretor comercial domine os conceitos de segurança da informação e *Privacy by Design*. Durante negociações com grandes contas, a área comercial deve garantir contratualmente e tecnicamente que a arquitetura oferecida pela operadora atua em conformidade estrita com o tratamento de dados sensíveis, utilizando anonimização e criptografia de ponta a ponta. A segurança cibernética torna-se, assim, um argumento central de vendas, e não apenas uma preocupação do departamento de TI.

A introdução dessas tecnologias complexas no mercado exige uma adaptação metodológica na engenharia de vendas. O processo comercial evolui de uma abordagem focada em especificações técnicas para uma venda baseada em casos de uso (*Use Cases*). A demonstração de valor ocorre através de Provas de Conceito (PoCs) e projetos piloto rigorosamente controlados. A liderança comercial deve estruturar *squads* (equipes multidisciplinares compostas por executivos de contas, engenheiros de pré-vendas e arquitetos de soluções) para desenhar projetos personalizados que se integrem aos sistemas legados (ERPs e CRMs) do cliente. Essa abordagem consultiva eleva o nível de interlocução para o *C-level*, onde as decisões são tomadas com base em impacto estratégico corporativo.

Além de figurar como produto a ser comercializado, a Inteligência Artificial e a análise

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/09/2025 | aceito: 14/09/2025 | publicação: 16/09/2025

avançada de dados devem ser incorporadas à própria gestão do departamento comercial da operadora. A utilização de *Data Analytics* para a prospecção de mercado (identificação de *clusters* de empresas com maior propensão à adoção de soluções digitais) otimiza o direcionamento de esforços da equipe de vendas. Modelos preditivos podem analisar o histórico de consumo da base ativa de clientes para identificar precocemente o risco de *churn* ou sinalizar o momento ideal para uma abordagem de *cross-sell*. A liderança pautada por dados substitui a gestão baseada em intuição, permitindo alocações orçamentárias mais eficientes e uma governança de metas incontestável.

4. Liderança de alta performance e a formação de talentos em ambientes de pressão

A execução impecável de estratégias comerciais sofisticadas repousa, fundamentalmente, na qualidade e resiliência do capital humano. Em mercados altamente competitivos e dinâmicos como o de tecnologia e telecomunicações, onde a pressão por resultados e o atingimento de cotas são constantes, a liderança atua como o vetor que determina o sucesso ou o colapso psicológico e operacional da equipe. A formação de times de alta performance transcende a mera cobrança de métricas mensais; ela exige o domínio de práticas avançadas de inteligência emocional corporativa. Líderes eficazes compreendem que a performance extraordinária não é gerada através da coação, mas do alinhamento entre o rigor processual e o suporte técnico constante ao vendedor que atua na ponta da negociação.

Para que a implementação de novas tecnologias e CRMs complexos não gere paralisia na força de vendas, a liderança deve dominar os conceitos de Gestão de Mudança (*Change Management*). A transição de vendedores acostumados a comercializar telefonia básica para consultores de inteligência artificial gera atritos naturais e resistência comportamental. Amparada em frameworks acadêmicos, como os oito passos de Kotter (1996), a diretoria comercial precisa comunicar o senso de urgência, construir coalizões de apoio interno, celebrar vitórias de curto prazo e ancorar a nova cultura na estrutura da empresa. A imposição de novas ferramentas sem o devido acultramento resulta em boicote sistêmico e perda da eficiência projetada pelo conselho de administração.

Um fator crítico na condução dessas equipes em ambientes de transição é a promoção da Segurança Psicológica, conceito exaustivamente pesquisado por Amy Edmondson (2018). Em operações de vendas B2B de ciclo longo, erros de qualificação e objeções complexas de clientes são frequentes. Se o ambiente corporativo pune o erro de forma implacável, a equipe de vendas omitirá informações cruciais sobre a perda de contratos (o *win/loss analysis* fica corrompido) e evitará assumir riscos na prospecção de contas maiores. O líder de alta performance estabelece um ambiente seguro para a exposição de vulnerabilidades operacionais, utilizando os reverses comerciais como material bruto para capacitação (*role-plays* e *post-mortems*) sem destruir a confiança do executivo de

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 12/09/2025** | **aceito: 14/09/2025** | **publicação: 16/09/2025**

contas envolvido na negociação.

Um aspecto estrutural de impacto transformador é o papel da liderança na promoção da diversidade e na ascensão de lideranças femininas em setores tradicionalmente dominados por paradigmas masculinos. A experiência empírica demonstra que equipes heterogêneas e lideranças femininas capacitadas agregam novas perspectivas na resolução de problemas, maior inteligência emocional em negociações desgastantes e índices superiores de retenção de talentos. O desenvolvimento intencional de mulheres para posições estratégicas no setor de tecnologia atende a métricas de governança social (ESG) e traduz-se diretamente em incremento de rentabilidade. Líderes que assumem a responsabilidade de mentorear e alavancar a carreira de suas lideradas criam legados organizacionais duradouros.

A estruturação de campanhas de incentivo e a gestão do clima organizacional são ferramentas táticas vitais. Em operações comerciais de grande porte, o alinhamento de metas de curto prazo com os objetivos estratégicos anuais da companhia exige campanhas motivacionais que reconheçam não apenas o superávit de vendas, mas também o comportamento alinhado aos valores corporativos. A aplicação de conceitos voltados para a excelência na jornada e na experiência do cliente deve ser internalizada primeiramente pela equipe. O encantamento do cliente externo só é sustentável quando a equipe interna se encontra engajada, reconhecida e equipada tecnicamente. A liderança atua como a garantidora dessa simbiose entre satisfação interna e excelência externa.

A constância e a disciplina metodológica são os alicerces finais da liderança comercial de elite. Resultados exponenciais (como a geração de centenas de milhões em faturamento e crescimentos percentuais massivos) não são obtidos por meio de atalhos ou sobressaltos heroicos temporários, mas através da execução exaustiva, precisa e disciplinada de um modelo comercial estruturado. A revisão diária do funil de vendas, a auditoria dos SLAs de atendimento e a padronização dos discursos comerciais asseguram que o sucesso da operação seja sistêmico e escalável, não dependendo apenas de talentos individuais transitórios. O gestor consolida sua posição quando sua equipe atinge o estado de autonomia operacional eficiente.

5. Conclusão

A investigação teórica e analítica conduzida ao longo deste artigo evidência de forma categórica que a reestruturação e o crescimento acelerado de operações comerciais no setor de telecomunicações B2B não são fenômenos baseados em intuição, mas processos metodológicos rigorosos. A evolução imposta pela economia digital, pelo advento das redes 5G e pelo Cloud Computing exige o abandono definitivo das práticas transacionais obsoletas. Ficou demonstrado que a sobrevivência das corporações nesse nicho depende umbilicalmente de sua capacidade de construir ecossistemas de valor baseados em receita recorrente (ARR), monitorando de perto a matemática financeira da aquisição de clientes (LTV e CAC) para garantir que a expansão de mercado ocorra de

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 12/09/2025** | **aceito: 14/09/2025** | **publicação: 16/09/2025**

maneira rentável e sustentável.

A análise da arquitetura comercial atestou que a escalabilidade é obtida mediante o emprego rigoroso de dados e a adoção de tecnologias preditivas. A modelagem de *squads* de atendimento e o alinhamento tático através de políticas de remuneração variável compõem a espinha dorsal da operação de vendas complexas. Adicionalmente, o estudo validou que o emprego de inteligência artificial — tanto na oferta de produtos omnicanal e motores de Processamento de Linguagem Natural (NLP), quanto na gestão interna do funil de vendas — otimiza a conversão e protege as bases contratuais contra o cancelamento prematuro. O domínio destas ferramentas, balizado pela conformidade com regulamentações de proteção de dados (LGPD), posiciona a operadora não como fornecedora de comodidades, mas como consultoria vital de transformação digital.

Contudo, a tese central deste artigo culmina na constatação de que a excelência processual e tecnológica desmorona na ausência de uma liderança de alta performance. A capacidade de construir, tracionar e reter equipes sob altíssima pressão é o verdadeiro diferencial competitivo das grandes corporações. A ênfase na segurança psicológica, nas técnicas estruturadas de Gestão de Mudança e no desenvolvimento deliberado de lideranças femininas prova que o capital humano permanece como o motor primário da inovação. Organizações que adquirem tecnologia de ponta, mas negligenciam a formação humana de seus gestores comerciais, falham em traduzir essa capacidade técnica em faturamento de longo prazo.

Em suma, a simbiose entre a visão tecnológica de vanguarda e a gestão comercial disciplinada define o estado da arte na atuação executiva corporativa contemporânea. A liderança capaz de orquestrar a migração de um portfólio tradicional para a era da inteligência de dados, conduzindo sua equipe de vendas por essa curva de aprendizado íngreme, é o agente transformador que dita os novos parâmetros do mercado de telecomunicações e tecnologia.

A gestão de vendas B2B, elevada ao seu nível máximo de maturidade analítica e comportamental, consolida-se assim como a verdadeira engenharia financeira que assegura a longevidade, o impacto social e a competitividade global das empresas de base tecnológica. O futuro pertence às organizações cujas diretorias comerciais dominam a matemática da subscrição, a ética do tratamento de dados e a arte da construção de times resilientes e engajados em propósitos maiores do que o fechamento financeiro do trimestre.

Referências

AARON, Ross; PREDIT, Marylou. **Predictable Revenue: Turn Your Business Into a Sales Machine with the \$100 Million Best Practices of Salesforce.com**. Pebble Beach: Pebble Storm, 2011.

COLLINS, Jim. **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't**. New York: HarperBusiness, 2001.



Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/09/2025 | aceito: 14/09/2025 | publicação: 16/09/2025

DIXON, Matthew; ADAMSON, Brent. **The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation**. New York: Portfolio/Penguin, 2011.

EDMONDSON, Amy C. **The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth**. Hoboken: Wiley, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

RACKHAM, Neil. **SPIN Selling: Alcançando Excelência em Vendas**. São Paulo: M. Books, 2009.

ROBERTSON, David. **Omnichannel: O novo varejo, a nova experiência**. São Paulo: Editora Gente, 2018.