

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DOCTORADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS DE MARKETING – GEPEM

**ADOÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO
ATENDIMENTO DO CLIENTE B2B: MOTIVADORES
DOS FORNECEDORES DE TI E O IMPACTO NO
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

072.449.999-76

**FLORIANÓPOLIS
2025**

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital está revolucionando as dinâmicas organizacionais, sociais e econômicas, sendo a inteligência artificial (IA) uma das razões desse processo (Pendyala, Lakkamraju 2024). Esse avanço reflete uma mudança na forma como as empresas operam, interagem com seus clientes e buscam competitividade no mercado.

Um estudo conduzido pela Associação Brasileira das Empresas de Software (2025) destacou a importância do setor de TI no país, que manteve a 10ª posição no ranking mundial de investimentos em tecnologia da informação, consolidando-se como o principal mercado emergente. O Brasil também ampliou sua participação global no segmento de software e serviços de TI, passando de 1,4% para 1,5%. No cenário regional, o país lidera a América Latina, seguido pelo México e Argentina. Além disso, os investimentos no setor cresceram, de US\$ 49,8 bilhões em 2023 para US\$ 58,6 bilhões em 2024, com ênfase no avanço da inteligência artificial, inovação empresarial e modernização das infraestruturas de nuvem e segurança cibernética (ABES — Associação Brasileira das Empresas de Software, 2025).

No contexto das interações entre empresas e seus clientes, a aplicação de IA no atendimento tem se destacado como uma estratégia para aprimorar a experiência do consumidor, reduzir custos operacionais e ampliar a personalização dos serviços (Grewal, et al. 2021; Saura, et al. 2021; Chatterjee, et al. 2023). Esses benefícios tendem a impulsionar a adoção da tecnologia, tornando-a um diferencial para empresas que buscam otimizar o atendimento e o relacionamento com seus respectivos clientes.

A evolução do atendimento foi permeada por saltos tecnológicos, como o surgimento de call centers e, mais recentemente, o uso de chatbots e assistentes virtuais (Pillai, 2024). Vale destacar que tais inovações trouxeram eficiência para as empresas, mas também levantaram questionamentos sobre a qualidade da interação e a necessidade de treinamento humano para sua operacionalização. Esse contexto apresenta oportunidades para otimizar as interações entre empresas e clientes, mas também evidencia desafios relacionados à percepção de valor, confiança e privacidade (Dwivedi, Wang 2022; Pendyala, Lakkamraju 2024). Para que a implementação de IA seja bem-sucedida no atendimento, as organizações devem considerar não somente seus benefícios econômicos, mas também as preocupações dos clientes quanto à segurança de dados e ao grau de humanização das interações.

Estudos na área demonstram que, enquanto os fornecedores de tecnologia e serviços enfatizam os ganhos em eficiência e redução de custos, os clientes priorizam aspectos subjetivos como a personalização e a confiabilidade do atendimento mediado por IA (Chen, et al. 2021; Ojansivu, et al., 2024). Essa diferença de perspectivas ressalta a carência de estratégias que conciliam inovação tecnológica com a entrega de um atendimento mais próximo às expectativas dos consumidores.

Sundu e Ozdemir (2020) apontam que a transformação digital não se resume à implementação de novas tecnologias, mas envolve uma reestruturação das organizações. Isso sugere que a simples adoção de tecnologia não é suficiente; é necessário que as empresas compreendam as percepções dos consumidores e ajustem suas soluções para entregar um serviço que gere valor real e fortaleça a confiança na IA.

Além disso, o uso desta tecnologia também suscita debates sobre sua aceitação, confiabilidade e impacto na relação entre fornecedores e clientes, destacando-se como um fenômeno de crescente relevância acadêmica e prática (Hofacker, et al. 2020; Baliga et al. 2021; Gligor, et al. 2021; Ojansivu, et al., 2024). Portanto, a adoção da IA no atendimento ao cliente não deve ser vista somente como uma evolução tecnológica, mas como um processo de integração entre agente humano e automação, que requer planejamento e adaptação para garantir uma experiência positiva tanto para as empresas quanto para os consumidores.

Com base nisso, o presente estudo propõe investigar os motivos que levam à adoção da inteligência artificial no atendimento ao cliente sob a perspectiva dos fornecedores nacionais de tecnologia da informação (TI) e compará-los com os resultados obtidos pela autora em sua dissertação de mestrado, que teve como foco a percepção de valor do cliente B2B. A partir dos achados dessa comparação, busca-se construir uma tese que aprofunde a compreensão desse fenômeno. O problema de pesquisa é definido pela seguinte questão: **Como o uso da inteligência artificial afeta o relacionamento entre fornecedor e cliente no contexto B2B?** Esta questão proposta parte do pressuposto de que a integração bem-sucedida da IA no atendimento ao cliente, requer a consideração tanto dos motivadores individuais de cada parte envolvida, mas também o alinhamento entre as expectativas dos fornecedores e dos clientes B2B, sendo este um fator determinante para o sucesso da aplicação da tecnologia no atendimento.

Os objetivos desta pesquisa são divididos em geral e específicos. Como objetivo geral na pesquisa, busca-se analisar os fatores que influenciam a adoção da inteligência artificial (IA) no atendimento ao cliente B2B, sob a ótica dos fornecedores de tecnologia da informação (TI), e

compreender como essa adoção impacta o relacionamento entre fornecedor e cliente nesse contexto. Os objetivos específicos incluem:

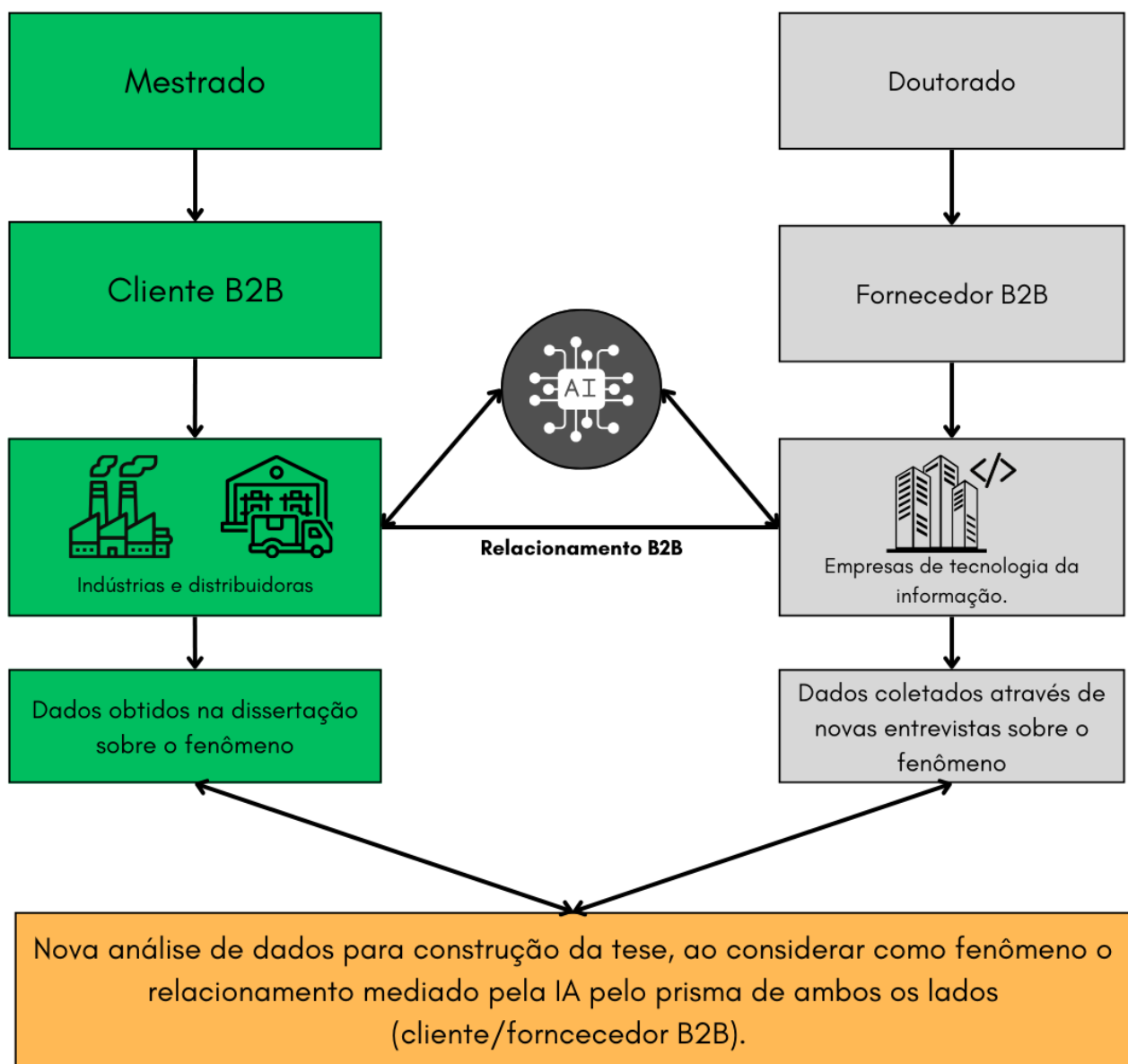
1. Investigar os principais motivadores que influenciam os fornecedores de TI nacionais na adoção de IA no atendimento ao cliente B2B.
2. Identificar os desafios e barreiras enfrentados pelos fornecedores de TI na implementação da IA no atendimento ao cliente B2B.
3. Analisar como os fornecedores de TI nacionais medem os resultados da implementação da IA no atendimento ao cliente B2B e quais métricas são utilizadas.
4. Comparar se possuem critérios na adoção de IA por parte dos fornecedores de TI com as expectativas dos clientes B2B.
5. Fazer a proposição de uma teoria que mapeia as nuances do relacionamento entre fornecedor e cliente B2B intermediada por IA.

A relevância desta pesquisa justifica-se por suas contribuições teórica e empírica. No campo teórico, o estudo proposto visa preencher a lacuna apontada pelos autores Gligor, et al. (2021) sobre a necessidade de investigar os processos subjacentes do lado obscuro das relações B2B e a necessidade de estudos empíricos sobre o impacto de tecnologias emergentes, ao abordar a adoção de IA no atendimento sob a perspectiva dos fornecedores de TI. Vale ressaltar que, do ponto de vista empírico, a pesquisa busca gerar conhecimento aplicável para fornecedores de TI que implementam soluções de IA no atendimento, contribuindo para a formulação de estratégias mais alinhadas ao mercado e às necessidades dos clientes B2B.

A motivação para o desenvolvimento deste tema deriva da trajetória profissional da autora, que atua na área de marketing e comercial em empresas nacionais de tecnologia da informação no mercado B2B, aliada ao interesse acadêmico em compreender como a inteligência artificial pode influenciar os relacionamentos B2B. A formação pretendida no doutorado permitirá consolidar essa trajetória e aprofundar sua contribuição teórica para o campo, tanto no âmbito acadêmico quanto na prática organizacional, abrangendo o marketing e outras áreas correlatas. Além disso, a proposta está alinhada à área de concentração do Programa de Pós-Graduação, especificamente com a linha de pesquisa “marketing de relacionamento e experiências em serviços”, ao qual se pretende contribuir com um estudo que aprofunde a compreensão sobre a adoção da inteligência artificial no atendimento ao cliente B2B, analisando as nuances da relação entre fornecedores de TI e clientes, bem como os fatores que influenciam a percepção de valor e a experiência do usuário.

A Figura 1 apresenta a estrutura preliminar proposta na pesquisa, para ilustrar a relação entre os dados coletados no mestrado e no doutorado. O mestrado teve como foco a percepção de valor do cliente B2B, representado por indústrias e distribuidores, enquanto no doutorado se propõe a nova coleta de entrevistas para analisar a adoção da inteligência artificial (IA) sob a ótica dos fornecedores de tecnologia da informação. O relacionamento B2B mediado por IA conecta esses dois grupos, destacando a influência da tecnologia na interação entre empresas e seus clientes. A partir da análise desses dados, busca-se aprofundar a compreensão desse fenômeno e contribuir para a construção da tese.

Figura 1 - Estrutura preliminar proposta neste estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

Considerando a relevância do contexto B2B para este estudo, a fundamentação teórica preliminar abrange o papel da inteligência artificial (IA) na transformação digital sob a dinâmica do relacionamento entre organizações, com foco no atendimento ao cliente. O estudo busca contextualizar a adoção da IA no atendimento ao cliente e os fatores que podem influenciar a decisão dos fornecedores de tecnologia da informação (TI) para realizarem sua implementação, bem como o marketing de relacionamento no mercado B2B, ao considerar o impacto da IA na percepção de valor e na experiência dos clientes.

2.1 IA na transformação digital e sua adoção no atendimento ao cliente

A transformação digital está modificando profundamente os processos organizacionais e é atualmente impulsionada pelo avanço tecnológico de ferramentas como a inteligência artificial (Brynjolfsson, et al. 2017; Gligor, et al. 2021). Este fenômeno não se limita à digitalização das operações, mas às mudanças que envolvem modificações no modelo de negócio, na cultura organizacional e principalmente no modo como as empresas interagem com clientes e parceiros (Gebayew, et al. 2018; Kidschun, et al. 2019; Alloghani, et al. 2022).

A inteligência artificial é uma das tecnologias que, quando associada aos processos, é considerada uma inovação disruptiva, com potencial para transformar profundamente as operações organizacionais (Brynjolfsson, et al. 2017). Seu uso pode aumentar a produtividade por meio da automação de tarefas repetitivas, aprimorar a tomada de decisões, personalizar o atendimento ao cliente e otimizar processos por meio da reengenharia de recursos (Brynjolfsson, et al. 2017; Salgado-Reyes, et al. 2024; Chakir, et al. 2024).

No processo de atendimento ao cliente, as ferramentas de IA geralmente caracterizadas, como os chatbots, assistentes virtuais e sistemas de recomendações personalizadas, têm a possibilidade de melhorar o atendimento ao cliente (Rana, Hatibaruah 2023; Balaji, et al. 2024). No que tange à eficiência operacional, podem automatizar as tarefas de rotina, reduzir filas de call center e permitir que os agentes humanos se concentrem em questões mais complexas (Andrade, Tumelero 2022). Outra possibilidade é que, quando integrada aos sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), ajuda as organizações a analisar grande volume de dados de clientes, levando a melhores estratégias de aquisição, desenvolvimento e retenção de clientes (Libai, et al. 2020; Chatterjee, et al. 2021). O gerenciamento do relacionamento com o cliente é vital para o

sucesso no mercado B2B, permitindo uma análise mais precisa de dados e comportamentos do consumidor para a formulação de estratégias de marketing mais eficazes (Saura, et al. 2021).

Por outro lado, estudos demonstram que, ao adotar IA no atendimento ao cliente, apresenta diversos desafios que as organizações precisam lidar quando decidem implementar. Nesse contexto, os consumidores manifestam relutância devido à rejeição ao algoritmo e às auto ameaças em cenário de decisão de alto risco (Frank, et al. 2024). Bem como a preocupação com privacidade e segurança de dados também contribuem para a hesitação do consumidor (Kasinathan, et al. 2024). Outro ponto apresentado pelos autores Zavodna et al. (2024) é a falta de credibilidade por parte dos consumidores na confiabilidade dos dados e nas implicações éticas do uso desta tecnologia.

2.2 Marketing de relacionamento no mercado B2B

À medida que os mercados se tornaram mais competitivos, as empresas precisaram se reinventar e buscar novas abordagens no marketing. Ao passar de uma abordagem baseada em produtos e transações para uma que enfatiza relacionamentos e interações contínuas (Vargo, Lush 2004). Com isso, surgiu o marketing de relacionamento, como uma estratégia focada na criação, manutenção e aprimoramento do relacionamento de longo prazo com clientes e outras partes interessadas, em vez de focar somente em transações individuais (Rosário, Casaca 2023; Gligorijevic, 2009).

Groonros (2006), argumenta que o marketing de relacionamento vai além da mera troca comercial, envolvendo um compromisso contínuo com a satisfação do cliente e a criação de benefícios mútuos. No mesmo sentido, Morgan e Hunt (1994) desenvolveram a teoria de comprometimento e da confiança, que posiciona esses dois elementos como pilares importantes para a longevidade das relações comerciais se manterem bem sucedidas. Essa visão é reforçada por Gummersson e Polese (2009), que destacam a importância das interações recorrentes e da personalização como fatores críticos para a construção de relacionamento duradouro no mercado B2B.

Neste ambiente, onde os ciclos de compra são mais longos e os processos decisórios mais complexos, essa abordagem tem se mostrado necessária para a criação de valor e para a manutenção de parcerias estratégicas entre fornecedores e clientes (Lambert, Enz 2012). As relações entre empresas são complexas e influenciadas por múltiplos fatores, como coopetição, cocriação de valor e dinâmica de confiança e poder (Hofacker, et al. 2020). O comprometimento do fornecedor é um

importante impulsionador da continuidade do relacionamento do cliente B2B ao ponto de influenciar diretamente a satisfação (Vieira, et al. 2014).

A confiança, nesse cenário, desempenha um papel central ao influenciar o engajamento e a lealdade do cliente a longo prazo (Doney et al., 2007). A comunicação aberta e transparente se apresenta como uma estratégia essencial para fomentar essa confiança, facilitando o alinhamento de expectativas e a resolução de conflitos entre empresas (Doney et al., 2007). Dessa forma, ao adotar as práticas de marketing de relacionamento, as empresas podem fortalecer sua posição no mercado B2B, construindo parcerias duradouras e vantajosas para ambas as partes.

Com o avanço da transformação digital, a inteligência artificial tem sido incorporada ao atendimento ao cliente como uma estratégia para personalizar interações, aumentar a eficiência e otimizar processos de relacionamento com o cliente (Ojansivu, et al., 2024). Nesse mesmo sentido, os autores Huang e Rust (2021) destacaram em seu estudo que a IA tem o potencial de aprimorar a personalização do atendimento e fortalecer o marketing de relacionamento ao permitir interações mais precisas e preditivas.

No entanto, sua implementação deve ser cuidadosamente gerenciada para garantir que os princípios do marketing de relacionamento sejam preservados (Paschen et al. 2019; Wetzels et al. 2023). Porque, apesar da introdução de novas tecnologias, a qualidade do serviço e a experiência do cliente continuam sendo determinantes para a manutenção do relacionamento empresarial (Chatterjee, et al. 2022). Lemon e Verhoef (2016) argumentam que a experiência do cliente no ambiente digital deve ser gerida, considerando todas as interações ao longo do ciclo de vida do relacionamento.

No contexto B2B, a aplicação da IA no atendimento pode facilitar a comunicação entre fornecedores e clientes, mas também apresenta desafios, como a necessidade de garantir que as soluções automatizadas atendam às expectativas e necessidades dos clientes de maneira personalizada e confiável (Ojansivu, et al., 2024).

2.3 Impacto da IA na experiência e na percepção de valor do cliente B2B

A adoção da inteligência artificial (IA) no atendimento ao cliente B2B tem provocado mudanças na experiência do cliente e no modo em que percebem valor. A automação e a personalização impulsionadas por IA proporcionam benefícios como maior eficiência, disponibilidade para respostas rápidas, mas também levantam desafios relacionados à confiabilidade, personalização e aceitação pelos clientes (Rana, Hatibaruah 2023; Sharma, Bose 2024). Assim, é

essencial compreender como a IA pode influenciar as dinâmicas do relacionamento e a percepção de valor B2B, uma vez que as tecnologias estão moldando como as empresas criam e entregam valor (Hofacker, et al. 2020).

A percepção de valor pelos clientes está diretamente associada à qualidade dos serviços oferecidos, à confiabilidade da tecnologia e à adequação das soluções às suas necessidades. Zeithaml (1988) estabeleceu a relação entre qualidade do serviço e valor percebido, argumentando que a percepção de qualidade se baseia em dimensões como confiabilidade, empatia e responsividade. No contexto da IA no atendimento, esses fatores são fundamentais, pois a automação pode tanto aumentar a eficiência quanto gerar frustração caso as expectativas não sejam atendidas (Chen et al. 2021; Agarwal, et. al 2022).

Chatterjee et al. (2023) analisam como a IA no atendimento ao cliente influencia a percepção de valor, destacando que, quando bem implementada, a tecnologia pode agregar valor ao serviço ao oferecer respostas rápidas e personalizadas. No entanto, a ausência de interação humana pode ser percebida como uma limitação, especialmente em situações que exigem um alto grau de personalização e complexidade (Baliga et al. 2021). Ojansivu et al. (2024), aprofundam essa discussão ao examinar as expectativas dos clientes B2B em relação à IA, ao ressaltar que a confiança na tecnologia e a sua capacidade de resolver problemas são aspectos determinantes para a aceitação da IA no atendimento.

A experiência do cliente no ambiente B2B é composta por múltiplos pontos de contato ao longo da jornada de compra, negociação e no relacionamento com os fornecedores (Dwivedi et al. 2022). Bolton et al. (2018) exploram como novas tecnologias, incluindo a IA, estão transformando essa jornada, tornando as interações mais dinâmicas e eficientes. Contudo, os autores destacam que o resultado de sua implementação depende da maneira como essa tecnologia é utilizada para equilibrar automação e personalização. Grewal et al. (2021) enfatizam que a IA tem um papel importante na personalização da jornada do cliente, possibilitando recomendações baseadas em dados e interações adaptadas às necessidades individuais de cada empresa.

Por outro lado, as novas tecnologias, blockchain e big data, e a própria IA, influenciam as interações comerciais de maneira complexa, podendo tanto fortalecer quanto enfraquecer as relações B2B, dependendo da forma como são implementadas (Gligor et al. 2021). Os autores alegam que a IA pode facilitar a comunicação e a inovação, mas a falta de interações pessoais e a dependência excessiva da automação podem levar a um distanciamento entre as partes, afetando negativamente a qualidade do relacionamento. A capacidade de antecipar necessidades e oferecer soluções sob

demanda pode agregar valor ao relacionamento, mas também exige que os fornecedores adaptem suas estratégias de engajamento para garantir que os clientes se sintam atendidos de maneira eficiente e humanizada (Dwivedi et al. 2022).

Enquanto a tecnologia apresenta vantagens como redução de custos e aumento da eficiência, sua implementação requer uma abordagem cuidadosa para garantir que as soluções baseadas em IA estejam alinhadas às expectativas dos clientes (Pendyala, Lakkamraju 2024). A transparência no uso da tecnologia, a confiabilidade dos sistemas e a capacidade de adaptação às demandas do mercado B2B são fatores-chave para o sucesso da IA nos relacionamentos comerciais (Hofacker, et al. 2020). Para utilizar a tecnologia como aliada na criação de uma vantagem competitiva em serviços B2B, os gestores devem focar no seu uso para desenvolver, apoiar e gerenciar os complexos sistemas empresariais dos clientes, além de garantir que os funcionários da linha de frente tenham acesso aos recursos necessários (Neu, Brown 2005).

3. METODOLOGIA

A presente proposta de pesquisa adota uma postura funcionalista porque busca compreender e explicar a adoção da inteligência artificial (IA) no atendimento ao cliente B2B sob uma perspectiva organizacional. Caldas e Fachin (2005) alegam que o funcionalismo é uma abordagem objetiva na análise de fenômenos organizacionais, uma vez que ocorre a necessidade de identificar a relação de causa e efeito, e a busca por explicações estruturadas sobre fenômenos sociais. Nesse sentido, Burrell e Morgan (1979) afirmam que o funcionalismo vê as organizações como sistemas interdependentes que buscam a estabilidade e o equilíbrio, enfatizando a importância de estruturas e normas que garantem a eficiência e a coesão dentro dessas entidades.

O método adotado é qualitativo, tendo como objetivo compreender as dinâmicas do marketing de relacionamento mediadas pela IA. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa se mostra apropriada por permitir a exploração detalhada das percepções e comportamentos. Malhotra (2019), pontua que esse tipo de análise é utilizado para investigar motivações, atitudes e interações, utilizando técnicas como entrevistas em profundidade para garantir uma compreensão mais rica e contextualizada do fenômeno estudado.

Como estratégia metodológica, será conduzido um estudo exploratório, que investigará as diferentes motivações que levaram empresas do setor de tecnologia da informação (TI) a implementar IA no atendimento. De acordo com Gray (2012), os estudos exploratórios procuram investigar e levantar questões sobre uma característica quando há um conhecimento insuficiente

sobre ele. A pesquisa exploratória busca investigar de maneira aberta e flexível, permitindo a descoberta de novas ideias e padrões. Frequentemente utilizada em pesquisa qualitativa, essa abordagem envolve técnicas como entrevistas e observações, sendo eficaz para explorar características complexas de forma aprofundada e holística (Bryman, 2004).

A pesquisa parte de três premissas principais: 1) a adoção da IA no atendimento ao cliente B2B impacta diretamente na relação entre cliente e fornecedor de software; 2) a implementação da IA pode influenciar a experiência do cliente B2B de forma positiva ou negativa, dependendo do nível de personalização e integração da tecnologia nos processos de relacionamento; 3) a IA pode modificar as dinâmicas do marketing de relacionamento ao influenciar os níveis de confiança e engajamento entre fornecedores e clientes.

O estudo será conduzido no setor de tecnologia da informação (TI), abrangendo empresas de software nacionais que adotam IA no atendimento ao cliente B2B. A amostragem será intencional, selecionando organizações com experiência no uso de IA no atendimento, que sejam capazes de fornecer um panorama sobre as motivações para a implementação, os desafios e os benefícios dessa tecnologia. A coleta de dados será realizada por meio de quinze entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas de TI. Os participantes da pesquisa serão gestores responsáveis pela decisão de implementação da IA, visando obter uma visão holística do fenômeno investigado.

Os dados obtidos serão analisados por meio da análise temática, uma abordagem qualificada para a análise de dados qualitativos, seguindo os seis passos propostos por Braun e Clarke (2006), que incluem 1) familiarização com os dados; 2) criação de códigos inicial a partir dos dados; 3) busca por temas; 4) revisão dos temas; 5) definição e nomeação dos temas; e 6) produção do relatório. Para a organização e a sistematização das informações, será utilizado o software Atlas.TI, facilitando a categorização dos dados e a posterior interpretação dos resultados. As categorias de análise poderão derivar das análises realizadas durante o mestrado, refletindo o desenvolvimento teórico feito na pesquisa anterior, que focou na percepção de valor do cliente no contexto B2B. A análise será interpretativa, com o intuito de compreender as relações dinâmicas entre fornecedores de tecnologia da informação e seus clientes B2B, especialmente em relação à implementação da inteligência artificial. Essa abordagem não só permitirá uma organização detalhada do banco de dados, mas também contribuirá para a compreensão do fenômeno.

Quadro 1 - Esquema de análise de dados pretendida

Análise temática (Braun & Clarke, 2006)	Descrição das etapas
1. Familiarização com os dados	Leitura e releitura dos dados para imersão no conteúdo, identificando padrões iniciais e registrando os dados preliminares.
2. Geração de códigos iniciais	Criação de códigos a partir dos dados, destacando aspectos relevantes da pesquisa. O software Atlas.TI será utilizado para organizar e sistematizar a codificação.
3. Busca por temas	Agrupamento dos códigos em temas potenciais, proporcionando uma visão estruturada das principais descobertas. As categorias serão comparadas com as análises do mestrado.
4. Revisão dos temas	Refinamento dos temas identificados, assegurando que representem com precisão os dados e sejam coerentes com a questão de pesquisa.
5. Definição e nomeação dos temas	Desenvolvimento de uma narrativa clara para cada tema, detalhando sua relevância e implicações no estudo.
6. Produção do relatório	Elaboração da análise final, conectando os achados aos objetivos da pesquisa e interpretando os resultados no contexto do relacionamento B2B e da implementação da IA.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Embora a pesquisa tenha o potencial de contribuir para o avanço do conhecimento sobre IA no marketing de relacionamento B2B, algumas limitações devem ser consideradas. A generalização dos resultados pode ser restrita, uma vez que o estudo se concentra em um número específico de empresas do setor de TI. Além disso, a disponibilidade de informações fornecidas pelas organizações pode influenciar a profundidade da análise. No entanto, os achados encontrados poderão fornecer subsídios valiosos para empresas que buscam aprimorar a melhoria da IA no atendimento ao cliente e fortalecer suas estratégias de marketing de relacionamento no ambiente B2B.

5. CRONOGRAMA

O planejamento está estruturado visando garantir a organização e a execução eficiente de cada fase do projeto, desde os ajustes do referencial teórico até a defesa e entrega da dissertação final. A seguir, no quadro 3, apresenta-se o detalhamento das atividades e seus respectivos prazos, assegurando um acompanhamento sistemático do progresso da pesquisa.

Quadro 1: Cronograma

Prazo	Atividade
1-6 meses	Ajustes no referencial teórico e aprofundamento da revisão da literatura.
7-12 meses	Elaboração e refinamento do projeto de pesquisa.
13-18 meses	Definição da metodologia e construção dos instrumentos de pesquisa.
13-18 meses	Qualificação.
19-24 meses	Coleta de dados (entrevistas, documentos, observação).
19-30 meses	Análise e interpretação dos dados (uso do software Atlas.TI).
	Junção e comparação com os resultados da dissertação de mestrado.
19-36 meses	Redação dos capítulos da tese.
30-42 meses	Revisão e ajustes da tese.
	Submissão da tese para avaliação.
36-42 meses	Defesa da tese.
44 meses	Ajustes finais e entrega da versão definitiva.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Este cronograma visa atender às exigências da proposta preliminar de pesquisa, e proporcionar uma visão clara e detalhada dos prazos e tarefas a serem cumpridas ao longo da pesquisa.

Referências

- AGARWAL, S.; AGARWAL, B.; GUPTA, R. Chatbots and virtual assistants: a bibliometric analysis. **Library Hi Tech**, v. 40, n. 4, p. 1013-1030, 2022.
- ANDRADE, I. M. D.; TUMELERO, C. Increasing customer service efficiency through artificial intelligence chatbot. **Journal of Administration**, v. 29, n. 3, 5 May 2022.
- ANWULI N. R. O.; EDITH E. A.; NJIDEKA R. C. Leveraging artificial intelligence to enhance customer service analytics and improve service delivery. **International Journal of Management & Entrepreneurship Research**, v. 6, n. 8, p. 2648–2660, 21 ago. 2024.
- ALLOGHANI, M.; THRON, C.; SUBAIR, S. Past Achievements and Future Promises of Digital Transformation: A Literature Review. **Artificial Intelligence for Data Science in Theory and Practice**, p. 27–39, 2022.
- BALIGA, A. J. et al. Barriers to service recovery in B2B markets: a TISM approach in the context of IT-based services. **Journal of business & industrial marketing**, vol. 36, no. 8, p. 1452–1473, 2021.
- BALAJI, K.; KARIM, S.; RAO, P. SESHAGIRI. Unleashing the Power of Smart Chatbots: Transforming Banking with Artificial Intelligence. 9 maio 2024.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. (Mis)conceptualising themes, Thematic analysis, and Other Problems with Fugard and Potts' (2015) sample-size Tool for thematic analysis. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 19, n. 6, p. 739–743, 16 jun. 2016.
- BRYMAN, A. Quantity and quality in social research. 2nd ed. London: Routledge, 2004.
- BRYNJOLFSSON, E.; ROCK, D.; SYVERSON, C. Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics. nov. 2017.
- BOLTON, R. N. et al. Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. **Journal of Service Management**, vol. 29, no. 5, p. 776–808, 2018.
- BURRELL, G. ; MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Burlington: Ashgate, 1979. 1990.
- CALDAS, M.P ; FACHIN, R. Paradigma Funcionalista : Desenvolvimento de Teorias e Institucionalismo nos anos 1980 e RAE Clássicos vol 45 No 2, 2005.
- CHATTERJEE, S. et al. Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 168, p. 120783, jul. 2021.
- CHATTERJEE, S.; CHAUDHURI, R.; VRONTIS, D. AI and digitalization in relationship management: impact of adopting AI-embedded CRM system. **Journal of Business Research**, v. 150, p. 437-450, 2022.
- CHATTERJEE, S. et al. Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 109, p. 164–173, 2023.

CHAKIR, A.; IKBAL, E.; TYAGI, K. K. An Overview. *Advances in Business Information Systems and Analytics*, p. 1–14, 2024.

CHEN, L. et al. Artificial intelligence adoption in business-to-business marketing: toward a conceptual framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2021.

Dados do Setor | ABES. Disponível em: <<https://abes.com.br/dados-do-setor/>>.

DWIVEDI, Y. K.; WANG, Y. Guest editorial: Artificial intelligence for B2B marketing: Challenges and opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 105, p. 109–113, 2022.

DONEY, P. M.; BARRY, J. M.; ABRATT, R. Trust determinants and outcomes in global B2B services. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 9/10, p. 1096–1116, 25 set. 2007.

FRANK, D.-A. et al. Navigating uncertainty: Exploring consumer acceptance of artificial intelligence under self-threats and high-stakes decisions. **Technology in Society**, v. 79, p. 102732, 2024.

GEBAYEW, C. et al. A Systematic Literature Review on Digital Transformation. 2018 **International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)**, 2018.

GLIGOR, D. M.; PILLAI, K. G.; GOLGECI, I. Theorizing the dark side of business-to-business relationships in the era of AI, big data, and blockchain. **Journal of Business Research**, v. 133, p. 79–88, set. 2021.

GLIGORIJEVIC, M. Relationship marketing in the b2b market. **Marketing Science**, 40, 213-219, (2009).

GREY, David E. *Pesquisa no mundo real. (Métodos de pesquisa)*. Porto Alegre: **Penso**, 2012.

GREWAL, D. et al. Artificial intelligence: The light and the darkness. **Journal of Business Research**, v. 136, p. 229–236, nov. 2021.

GRÖNROOS, C. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. **Marketing Theory**, vol. 6, no. 4, p. 395–417, Dec. 2006.

GUMMESSON, E.; POLESE, F. B2B is not an island! **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 337–350, 12 jun. 2009.

HOFACKER, C. et al. Digital marketing and business-to-business relationships: a close look at the interface and a roadmap for the future. **European Journal of Marketing**, vol. 54, no. 6, p. 1161–1179, 2020.

LAMBERT, D. M.; ENZ, M. G. Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 13-14, p. 1588–1625, dez. 2012.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

LIBAI, B. et al. Brave New World? on AI and the Management of Customer Relationships. **Journal of Interactive Marketing**, v. 51, n. 1, p. 44–56, maio 2020.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 68, no. 1, p. 1–17, 2004.

VIEIRA, A. L.; WINKLHOFER, H.; ENNEW, C. The Effects of Relationship Marketing on Share of Business: A Synthesis and Comparison of Models. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 21, n. 2, p. 85–110, 3 abr. 2014.

SAURA, J. R.; RIBEIRO-SORIANO, D.; PALACIOS-MARQUÉS, D. Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. **Industrial Marketing Management**, v. 98, n. 1, p. 161–178, out. 2021.

SALGADO-REYES, N. et al. Artificial Intelligence and Its Impact on Digital Transformation Processes. **Smart innovation, systems and technologies**, p. 37–44, 1 jan. 2024.

SHARMA, V.; BOSE, I. Unlocking AI's Potential in Customer Service Marketing. *Advances in hospitality, tourism and the services industry (AHTSI) book series*, p. 80–103, 26 jul. 2024.

SUNDU, M.; OZDEMIR, S. The Effect of Artificial Intelligence on Management Process. *Challenges and Opportunities for SMEs in Industry 4.0*, p. 22–41, 2020.

RANA, R.; PRATIBHA DAS HATIBARUAH. Revolutionizing Customer Service and Experience. *Advances in business information systems and analytics book series*, p. 253–275, 18 dez. 2023.

ROSÁRIO ALBÉRICO; CASACA JOAQUIM A. Relationship Marketing and Customer Retention - A Systematic Literature Review. **Studies in Business and Economics**, vol. 18, no. 3, p. 44–66, 1 Dec. 2023.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, jul. 1994.

NEU, W. A.; BROWN, S. W. Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 1, p. 3–17, ago. 2005.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Grupo A, 2019.

PASCHEN, J.; KIETZMANN, J.; KIETZMANN, T. C. Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, 2019.

PENDYALA, M. K.; LAKKAMRAJU, V. V. Impact of Artificial Intelligence in Customer Journey. **International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)**, v. 9, no. 8, p. 7, 2024.

PILLAI, M. C. The Evolution of Customer Service: Identifying the Impact of Artificial Intelligence on Employment and Management in Call Centres. **Journal of business management and information systems**, v. 11, p. 52–55, 20 mar. 2024.

WETZELS, M.; GREWAL, D.; RUUD WETZELS. A Systematic and Visual Overview of 25 Years of the Journal of Service Research: The Journey Continues. **Journal of Service Research**, vol. 26, no. 4, p. 479–492, 2023.

OJANSIVU, I. T.; PURCHASE, S.; MEDLIN, C. J. Editorial: business-to-business marketing: imagining something different. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 39, n. 3, 2024.

KASINATHAN, A. et al. Analyzing Customer Perspectives and Obstacles in Embracing Artificial Intelligence (AI) Technologies in the Banking Sector. *Lecture Notes in Networks and Systems*, p. 327–341, 2024.

KIDSCHUN, F. et al. Development of an organizational structure model as a basis for the assessment of the digital transformation of organizations. *Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance. Anais...ACPI*, 2019.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.