VENDEDOR IDEAL EM TEMPOS DIGITAIS: CONSULTOR OU FACILITADOR?

THE IDEAL SALES REPRESENTATIVE IN THE DIGITAL AGE: CONSULTANT OR FACILITATOR?



As empresas precisam identificar, segmentar e direcionar os clientes para o tipo de abordagem adequada a cada situação: um consultor para produtos complexos ou um vendedor mais transacional para quando as informações disponíveis são completas e confiáveis.

Companies need to identify, segment, and direct customers toward the most suitable sales approach for each situation: a consultant for complex products, or a more transactional salesperson when the available information is complete and reliable.

Rodrigo Lourenço Farinha | rodrigolourencofarinha@gmail.com | ORCID: 0000-0002-3364-8642
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil
Leandro Angotti Guissoni | leandro.guissoni@fgv.br | ORCID: 0000-0003-1193-9251
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil
Lucas Sciencia do Prado | lucas.sciencia@fgv.br | ORCID: 0000-0001-6254-8272
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Resumo

Objetivo: analisar o papel do vendedor diante do avanço das plataformas digitais independentes – que oferecem comparações de produtos e informações.

Estado da arte: a digitalização tem transformado a forma como consumidores interagem com produtos e serviços, desafiando abordagens baseadas em relacionamento e troca intensiva de informações com vendedores.

Originalidade: o artigo integra diferentes perspectivas sobre o comportamento do consumidor na era digital e propõe caminhos para manter a relevância da função de vendas. A aplicação do conceito de desacoplamento da cadeia de valor do cliente às atividades de vendas representa uma contribuição original ao campo de gestão comercial.

Impactos: as conclusões orientam empresas a estruturar abordagens de vendas alinhadas ao perfil e ao nível de autonomia dos clientes no ambiente digital. O estudo propõe uma matriz com quatro tipos de abordagem, o que permite maior personalização do processo de vendas conforme o nível de informação e suporte necessário em cada situação.

Palavras-chave: comportamento do consumidor, venda consultiva, desacoplamento, digitalização, personalização.

ODS: 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 9 – Indústria, inovação e infraestrutura; 12 – Consumo e produção responsáveis.

ABSTRACT

Objective: *Analyze the salesperson's role in light of the rise of independent digital platforms that provide product comparisons and information.*

State of the Art: *Digitalization is reshaping how consumers interact with products and services, challenging traditional relationship-based approaches that rely on intensive information exchange with salespeople.*

Originality: *This article integrates multiple perspectives on consumer behavior in the digital era and proposes ways to keep the sales function relevant. Applying the concept of customer-value-chain decoupling to sales activities constitutes an original contribution to the field of sales management.*

Impacts: *The findings guide companies in structuring sales approaches aligned with customers' profiles and their level of autonomy in digital environments. The study introduces a four-quadrant matrix that enables greater personalization of the sales process according to the information and support required in each situation.*

Keywords: *Consumer Behavior, Consultative Selling, Decoupling, Digitalization, Personalization.*

SDG: *8 – Decent Work and Economic Growth; 9 – Industry, Innovation and Infrastructure; 12 – Responsible Consumption and Production.*



Até o início do século XXI, o vendedor desempenhava papel central e quase incontestável no processo de compra. Sem acesso fácil a informações, os consumidores dependiam exclusivamente de seu conhecimento para entender características, preços e condições de produtos e serviços[1]. Em setores como seguros, imóveis, automóveis e varejo, por exemplo, o cliente precisava consultar diversos corretores e vendedores para tomar decisões informadas, pois as informações eram inacessíveis fora desses intermediários. Assim, o vendedor não apenas detinha o controle das informações, mas também influenciava diretamente a decisão do cliente, muitas vezes motivado por comissões e parcerias específicas.

Com o advento da internet nos anos 2000, o equilíbrio de poder começou a mudar[2]. Redes sociais, comunidades e fóruns de discussão democratizaram o acesso à informação[3], o que permitiu que os consumidores realizassem pesquisas e comparações por conta própria, antes mesmo de interagir com um vendedor. A digitalização reduziu a necessidade de

intermediários e deu ao consumidor mais poder na jornada de compra. No setor automotivo, por exemplo, em 2007, o consumidor fazia, em média, cinco visitas a concessionárias para fechar a compra de um carro; em 2023, esse número caiu para duas visitas[4]. O aumento do engajamento *online* foi uma das razões dessa redução, com consumidores buscando informações e tomando decisões com base em avaliações e comparações feitas pela internet.

Esse empoderamento do consumidor levou as empresas a repensar o papel do vendedor[5]. Inicialmente, a venda consultiva ganhou destaque[6], com o vendedor deixando de ser apenas um "repositor de informações" para se tornar um solucionador de problemas, pois complementava as informações disponíveis *online* e personalizava soluções[7]. Em vez de focar apenas em transações[8], o vendedor passou a ser facilitador de valor e criador de relacionamento[9]. A literatura de vendas passou a destacar um papel menos transacional para o vendedor[10], e muitas empresas adotaram o termo "consultor de vendas".

No entanto, com novos modelos de negócios digitais e maior inclusão digital da população[11], plataformas e novas empresas surgiram para facilitar a tomada de decisão do consumidor e até eliminar intermediários no processo de compra[12]. O conceito de desacoplamento (ou *decoupling*), descrito na literatura[13], descreve como consumidores passaram a separar etapas do processo de compra que antes eram realizadas juntas. Por exemplo, por meio das plataformas de comparação de produtos, eles podem pesquisar, comparar e decidir o que comprar sem a orientação de vendedores, deixando para as lojas apenas o papel de finalizar a transação. Esse formato se apresenta como uma alternativa mais autônoma[14], conveniente e confiável[15] para consumidores adquirirem produtos e serviços.

No mercado imobiliário, plataformas como a Zillow passaram a substituir etapas que antes dependiam fortemente de corretores de imóveis: os consumidores agora pesquisam imóveis, avaliam preços por meio de algoritmos (como o Zestimate) e fecham negócios de forma mais transparente e autônoma. No setor automotivo, *sites* como CarGurus e WebMotors permitem comparar modelos de veículos, taxas de financiamento (como na Comparabem.com.br) e seguros (como na Minuto Seguros), o que reduz visitas às concessionárias e diminui a necessidade de interação com vendedores para entender atributos básicos. No agronegócio, redes como a Farmer Business Network desacoplam a compra de insumos do contato direto com distribuidores, ao oferecer comparações de preços, recomendações técnicas e práticas agrícolas por meio de plataformas digitais.

Considerando que esses novos modelos competem com as equipes de vendas[16], a discussão deve ir além da solução do vendedor consultivo[17]. É crucial entender em quais momentos da jornada o consumidor realmente precisa de orientação do vendedor e quando prefere decidir de forma autônoma. Neste artigo, mostramos como adaptar o papel do vendedor em diferentes contextos de negócios.

O PAPEL DO VENDEDOR NO NOVO CONTEXTO

Se o cliente está cada vez mais informado e decidido, ele realmente precisa de um vendedor consultor ou apenas alguém para 'tirar o pedido' e simplificar o processo de compras? Ou ainda: para qual perfil de cliente a abordagem consultiva é mais relevante? O desafio das empresas é identificar quando e como ajustar suas equipes de vendas à nova realidade[18], em que transparência e confiança são fundamentais.

Estudos recentes indicam que o vendedor consultivo deve compreender abordagens distintas, conforme o contexto. Em cenários complexos e com alta demanda por conhecimento técnico, oferecer soluções integradas e reduzir incertezas pode ser crucial[19]. Já em situações em que o cliente chega bem informado, ele espera por transparência, rapidez e qualidade na interação[20]. A resposta passa pela segmentação do cliente, ao identificar quando o vendedor deve ser consultivo e quando deve atuar como facilitador, de forma a minimizar burocracias e qualificar o processo decisório.

Assim, em determinados cenários, como a venda de sistemas de irrigação para o agronegócio, o vendedor deve manter um papel consultivo devido à complexidade técnica e à dificuldade de o cliente obter informações por conta própria. Já quando há muitas informações disponíveis, o vendedor deve focar em reduzir burocracias e agilizar a venda, atuando mais como facilitador.

Para ajudar gestores a avaliar como ajustar o papel do vendedor, propomos um *checklist* com questões-chave. As perguntas visam refletir sobre o grau de autonomia do cliente, a confiabilidade das informações disponíveis e o perfil dos compradores atendidos pela empresa.

***Checklist* de questões chave:**

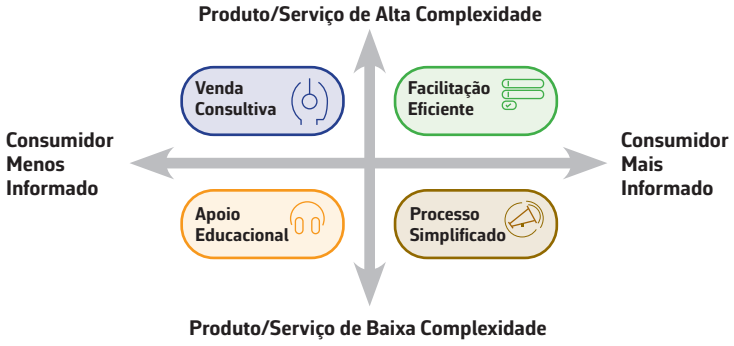
- *Na sua indústria, há startups ou modelos de negócios digitais focados em comparar produtos e educar o cliente?* Muitos modelos de negócios digitais estão surgindo para oferecer tutoriais, avaliações e comparações de atributos, preços e funcionalidades, o que torna o consumidor menos dependente de vendedores.
- *Qual é o nível de confiança nas informações disponíveis?* Em mercados com informações pouco confiáveis, os consumidores podem chegar com dúvidas, para o que necessitam de mais orientação.
- *Qual o perfil de cliente mais propenso a adotar modelos digitais?* Clientes mais jovens são mais familiarizados com tecnologia e buscam otimizar seu tempo e esforço[21]; valorizam a independência e o autoaprendizado, e preferem fazer comparações e tomar decisões com base em dados objetivos, como preços e funcionalidades, em vez de depender da interação com vendedores.
- *Como segmentar o cliente a partir do seu nível de decisão?* A segmentação pode ser feita com base no nível de conhecimento que o cliente tem ao entrar no processo de venda. Ferramentas de *lead scoring* ou por perguntas exploratórias no início da interação, como "O quanto você já pesquisou sobre este produto?" ou "Quais comparações você já fez?" ajudam a determinar o papel do vendedor.

COMO SEGMENTAR OS CLIENTES E ADAPTAR O PAPEL DO VENDEDOR?

Com clientes cada vez mais informados, as empresas precisam ajustar suas estratégias para oferecer o nível certo de suporte e orientação[22]. Identificar, segmentar e atender clientes de forma personalizada será essencial. Essa abordagem permitirá que as empresas direcionem os clientes para o tipo de vendedor adequado a cada situação[23]: um consultor para produtos complexos, ou um vendedor mais transacional para quando as informações disponíveis são abundantes e confiáveis.

Figura 1.

Matriz de segmentação para a abordagem de vendas



Propomos neste artigo uma matriz (Figura 1) que orienta a definição da abordagem de vendas, considerando dois fatores principais: (1) o grau de informação do consumidor e (2) a complexidade do produto ou serviço. A intersecção desses dois eixos dá origem a quatro quadrantes, cada um com implicações distintas para a atuação dos vendedores, o desenho das equipes comerciais e o uso de ferramentas digitais. A Tabela 1 sumariza os principais aspectos e características de cada abordagem de venda.

Venda consultiva (consumidor menos informado & produto ou serviço de alta complexidade)

Neste quadrante, o vendedor atua como consultor, e assume papel central no processo de decisão. Quando o cliente tem pouco conhecimento e a solução é complexa, a força de vendas precisa ir além da apresentação de características, para traduzir informações técnicas de forma acessível e orientar cada etapa da compra.

Esse modelo é comum em setores como o agronegócio, em que a adoção de um novo fertilizante ou defensivo demanda não só domínio técnico, mas também capacidade de contextualizar o produto às necessidades específicas de cada lavoura. Mesmo clientes relativamente informados dependem do vendedor para entender como utilizar a solução ao longo do ciclo produtivo e medir seus resultados. No mercado B2B, ocorre o mesmo com *softwares* corporativos, sistemas de automação ou planos de saúde empresariais – soluções complexas, com múltiplos decisores e alto valor agregado, que exigem um vendedor capaz de esclarecer dúvidas e demonstrar impactos estratégicos.

Gerencialmente, esse quadrante demanda profissionais experientes, com forte repertório técnico e habilidade de escuta ativa. As empresas devem investir em capacitação não só sobre produtos, mas também sobre o setor e os desafios do cliente. Os indicadores de desempenho precisam ir além das metas de volume, e considerar satisfação, profundidade do relacionamento e sucesso da implementação. Em muitos

casos, a venda consultiva marca o início de uma relação de longo prazo, baseada em confiança e geração contínua de valor.

Facilitação eficiente (consumidor mais informado & produto ou serviço de alta complexidade)

Neste quadrante, o consumidor já percorreu grande parte da jornada de compra por conta própria. Ele estudou o produto, comparou opções e chega à empresa com um alto nível de conhecimento, muitas vezes já com a decisão tomada. No entanto, devido à complexidade da solução, ainda enfrenta barreiras operacionais, técnicas ou burocráticas. O papel do vendedor, portanto, é facilitar o processo, a fim de remover obstáculos e garantir uma experiência fluida.

É o que ocorre, por exemplo, na compra de um carro. O cliente já chega à concessionária informado sobre modelo, versão, preço e condições de financiamento. Cabe ao vendedor reconhecer esse preparo e focar em simplificar etapas como *test drive*, negociação, documentação e entrega. O mesmo se aplica à venda de tecnologia pessoal de alto valor, serviços técnicos corporativos ou soluções industriais para compradores experientes.

Nesses contextos, o desafio não é informar ou convencer, mas evitar fricções e dar suporte eficiente ao cliente. Do ponto de vista gerencial, isso requer equipes ágeis, com domínio dos processos internos e foco em resolver problemas rapidamente. O treinamento deve priorizar habilidades de negociação objetiva, clareza na comunicação e uso de ferramentas digitais[24] que agilizem o fluxo, como CRMs integrados ou assinaturas eletrônicas. Indicadores-chave incluem tempo médio de fechamento, taxa de conversão nas etapas finais e satisfação com o processo.

Apoio educacional (consumidor menos informado & produto ou serviço de baixa complexidade)

Neste quadrante, o consumidor conhece pouco sobre a oferta, embora o produto ou serviço seja de baixa complexidade. O papel do vendedor é educativo: esclarecer dúvidas básicas, reduzir inseguranças e fornecer as informações essenciais para que o cliente decida com confiança, sem excesso de detalhes técnicos.

Exemplos comuns incluem a contratação de seguros de vida básicos, planos odontológicos populares ou serviços financeiros simplificados. Nesses casos, o cliente precisa de explicações claras, empatia e paciência – não de uma análise técnica aprofundada. O mesmo ocorre em vendas presenciais de serviços digitais ou de mobilidade para públicos com pouca familiaridade tecnológica. Na prática, isso requer vendedores didáticos, que adaptem sua comunicação ao perfil do cliente e usem exemplos simples e recursos visuais para facilitar o entendimento. O foco está menos em persuadir e mais em esclarecer, para ajudar o consumidor a superar a barreira do desconhecimento.

Do ponto de vista gerencial, é importante selecionar profissionais acolhedores, treiná-los em comunicação clara e oferecer materiais de apoio padronizados. Indicadores relevantes incluem nível de compreensão do cliente, tempo de atendimento, taxa de conversão e frequência de dúvidas recorrentes. Quando bem executada, essa abordagem não apenas facilita a venda, mas fortalece a relação com o cliente, que se sente valorizado.

Processo simplificado (consumidor mais informado & produto ou serviço de baixa complexidade):

Neste quadrante, tanto o consumidor quanto a oferta apresentam baixa complexidade. O cliente já sabe o que quer, tem as informações necessárias e busca uma compra rápida, direta e sem obstáculos. Aqui, o papel do vendedor é mínimo, muitas vezes substituído por canais de autosserviço e plataformas digitais eficientes.

A prioridade é eliminar fricções. O consumidor deseja concluir a compra com o mínimo de interação e sem etapas desnecessárias. Exemplos incluem a recompra de eletrônicos simples, itens de consumo recorrente ou acessórios, em que qualquer burocracia pode gerar insatisfação. Na prática, empresas devem investir em jornadas ágeis, com *checkout* simplificado, pagamento rápido e integração com programas de fidelidade. Quando houver interação humana, ela deve ser pontual e resolutiva, como um atendente de *chat* que esclareça rapidamente uma dúvida.

Gerencialmente, o foco deve estar na eficiência operacional, na usabilidade dos sistemas e na integração entre canais. O treinamento das equipes deve priorizar agilidade e objetividade, e evitar esforços consultivos que não agreguem valor. A tecnologia é a principal aliada nesse modelo. As métricas de desempenho também devem refletir essa lógica: tempo médio de transação, taxa de abandono de carrinho, recompra e NPS do processo são mais relevantes do que indicadores tradicionais de venda.

Tabela 1.

Perfis e estratégias de vendas em diferentes quadrantes

Aspectos	Venda consultiva	Facilitação eficiente	Apoio educacional	Processo simplificado
Perfil do vendedor	● Consultor técnico-estratégico, com profundo conhecimento do produto e do setor	● Atendente focado em remover barreiras, para garantir agilidade e transparência na etapa final da compra	● Educador empático, com conhecimento do produto, que ajuda o cliente a entender os pontos essenciais e reduz inseguranças	● Facilitador de transações, muitas vezes substituído ou apoiado por canais de autosserviço
Competências	● Escuta ativa, tradução de informações complexas em linguagem acessível, habilidade de negociação	● Domínio de processos internos, objetividade, rapidez na negociação e boa comunicação focada	● Didática, paciência, clareza na comunicação, capacidade de escuta e uso de exemplos simples para explicar o produto/serviço	● Foco em eficiência operacional, organização, velocidade e simplicidade; conhecimento básico do produto
Ferramentas de suporte/ tecnologias	● CRM avançado, plataformas de simulação técnica, materiais de apresentação detalhados	● CRM integrado, *chatbots* ou assistentes virtuais para dúvidas específicas	● Materiais de apoio visuais simples, roteiros de explicação padronizados, plataformas para treinamento básico do produto	● Plataformas de *e-commerce* otimizadas, *checkout* simplificado, integração com meios de pagamento e programas de fidelidade
Modelo de remuneração	● Comissões associadas a vendas de maior valor e relacionamento de longo prazo, que podem incluir bônus por satisfação do cliente	● Foco em remuneração variável baseada em taxa de conversão e rapidez no fechamento, com possíveis incentivos por satisfação	● Possível combinação de salário fixo + variável por metas de conversão e satisfação do cliente	● Estrutura simples, com metas de volume ou transações; em alguns casos, remuneração fixa se o processo for majoritariamente digital
Métricas	● Satisfação do cliente, profundidade do relacionamento, sucesso da implementação e recorrência de vendas	● Tempo médio de fechamento, taxa de conversão nas últimas etapas do funil e nível de satisfação do processo	● Nível de compreensão percebido, taxa de conversão de novos clientes, recorrência de dúvidas e fidelização no longo prazo	● Tempo médio de transação, taxa de abandono de carrinho, percentual de recompra e NPS do processo.
Exemplos de produtos/ setores	● Agronegócio (fertilizantes, defensivos com alta tecnologia) ● Softwares corporativos ● Sistemas de automação industrial ● Planos de saúde empresariais	● Veículos (carros, motos) ● Dispositivos tecnológicos de alto valor (ex.: computadores avançados) ● Consultorias especializadas ● Sistemas de segurança corporativos	● Seguros de vida básicos ● Planos odontológicos ● Serviços financeiros simples ● Planos pré-pagos de internet	● Recompra de eletrônicos simples (carregadores, fones) Itens de consumo recorrente ● (suplementos, higiene pessoal) ● Cartuchos e refis de impressora ● *E-commerce* direto sem interação humana

CONCLUSÃO

A digitalização e o crescimento das plataformas de comparação de produtos contribuíram para o fenômeno do desacoplamento nas jornadas de compra. Quando os consumidores conseguem realizar, de forma autônoma, etapas como buscar informações, comparar opções e simular preços, ocorre uma separação entre momentos da jornada que antes eram interligados. Isso reduziu a assimetria de informações e obrigou as empresas a repensarem como, quando e para quem o vendedor ainda gera valor.

Nesse contexto, o esforço de venda não perdeu relevância, mas deixou de ser necessário em todos os casos. O vendedor continua sendo fundamental quando o cliente está pouco informado ou quando o produto exige orientação especializada, mas sua presença pode ser redundante quando o cliente já domina o processo e busca apenas agilidade.

Para apoiar as empresas, este artigo propôs um checklist para gestores e uma matriz de segmentação baseada em dois eixos: grau de informação do consumidor e complexidade da solução. A matriz orienta como reencaixar o papel do vendedor nos diferentes pontos da jornada do cliente, considerando os impactos do desacoplamento.

Essa estrutura oferece implicações diretas para a gestão comercial:

- O treinamento das equipes deve ser adaptado ao perfil de interação de cada quadrante, e priorizar habilidades técnicas, didáticas ou operacionais conforme a demanda.
  Os indicadores de desempenho precisam ir além das metas de volume, e incorporar métricas de eficiência, qualidade da experiência e sucesso pós-venda.
- Os modelos de remuneração devem refletir o tipo de entrega esperada, para evitar premiar apenas volume em contextos que exigem relacionamento ou suporte técnico.
- As estratégias de retenção e fidelização devem ser segmentadas, a fim de considerar clientes que valorizam apoio consultivo, autonomia ou simplicidade no processo.
- A integração com marketing é essencial para identificar, já na geração de leads, o nível de informação do cliente e o grau de apoio consultivo necessário.
- Por fim, cabe ao vendedor, por meio de perguntas exploratórias, identificar o perfil informacional do cliente, para permitir que os gestores definam processos adequados para cada tipo de jornada.

Em resumo, o vendedor continua sendo relevante, mas não da mesma forma para todos os clientes. À medida que a assimetria de informações diminui, cresce a responsabilidade das empresas em criar estratégias de vendas mais inteligentes, personalizadas e integradas à jornada do consumidor. Com a aplicação da matriz, gestores podem evoluir sua força de vendas para uma estrutura mais ágil, contextual e centrada no valor real que o vendedor pode oferecer.

NOTAS

1. Moncrief, W. C. and Marshall, G.W. (2005), The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management, 34*(1), 13–22. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001
2. Skrovan, S. (2017). *Why researching online, shopping offline is the new norm.* Retail Dive.
3. Marshall, G. W; Moncrief, W. C.; Rudd, J. M. & Lee, N. (2012). Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 32*(3), 349-363. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320305
4. Cox Automotive (2024). *Cox Automotive's Car Buyer Journey Study Shows Satisfaction With Car Buying Improved in 2023 After Two Years of Declines.* Cox Automotive Inc.
5. Li, F.; Larimo, J. & Leonidou, L. C. (2023). Social media in marketing research: Theoretical bases, methodological aspects, and thematic focus. *Psychology & Marketing, 40*(1), 124-145. https://doi.org/10.1002/mar.21746
6. Willem, V.; Dietz, D. and Verwaal, E. (2010). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(3), 407–28. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8
7. Park, T. Surachartkumtonkun, J.; Quach, S.; Weaven, S. and Palmatier, R.W. (2018) Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 38*(3), 277–302. https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1441718
8. Javier, M. C. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management, 69*, 198–208. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017
9. Rodrigues, W. T., Prado, L. S. and Brito, E. P. Z. (2020). O novo papel do vendedor. *GV-Executivo, 19*(4), 14–17. https://doi.org/10.12660/gvexec.v19n4.2020.82128
Samer, E. Yacoub, L. and Ouaida, F (2023). The present and future of the B2B sales profession. Journal of Personal Selling & Sales Management, 44(2), 128–41. https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2183214
10. Cross, T. (2011). *The Evolution of selling*, Technical note, University of Virginia Darden School Foundation.
Rodrigues, W. T., Prado, L. S. and Brito, E. P. Z. (2020). O novo papel do vendedor. *GV-Executivo, 19*(4), 14–17. https://doi.org/10.12660/gvexec.v19n4.2020.82128
11. Zoltners, A. A., Sinha, P.; Sahay, D.; Shastri, A. and Lorimer, S. E. (2021). Practical insights for sales force digitalization success. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 41*(2), 87–102. https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1908144
12. Zoltners, A. A., Sinha, P.; Sahay, D.; Shastri, A. and Lorimer, S. E. (2021). Practical insights for sales force digitalization success. Journal of Personal Selling & Sales Management, 41(2), 87–102. https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1908144.
13. Teixeira, T. (2019). *Desvendando a Cadeia de Valor do Cliente*, Alta Books; Teixeira, T. S. and Mendes, R. (2019). How to Improve Your Company's Net Promoter Score. Harvard Business Review; The Economist (2019). Conscious Decoupling. *The Economist;* Designing A Customer Value-Centric Growth Strategy. *The European Business Review.*
14. Corsaro, D. (2022). Explaining the Sales Transformation through an institutional lens. *Journal of Business Research, 142*, 1106–24. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.009
15. Schunck, J. G. (2023). *Avaliações online de produtos:* o efeito da fonte de informação na confiança do consumidor.
São Paulo: FGV-EAESP.
16. Corsaro, D. (2022). Explaining the Sales Transformation through an institutional lens. *Journal of Business Research, 142*, 1106–24. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.009
17. Singh, J.; Flaherty, K.; Sohi, R. S.; Deeter-Schmelz, D.; Habel, J.; Le Meunier-FitzHugh, K; Malshe, A.; Mullins, R. and Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 39*(1), 2–22. https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525
18. Pappas, A.; Fumagalli, E.; Rouziou, M. & Bolander, W. (2023). More than Machines: The Role of the Future Retail Salesperson in Enhancing the Customer Experience. *Journal of Retailing, 99*(4), 518-531. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.10.004

19. Ulaga, W. and. Kohli, A. K. (2018). The Role of a Solutions Salesperson: Reducing Uncertainty and Fostering Adaptiveness. *Industrial Marketing Management, 69*, 161–68. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.008
20. Hughes, D. E. and Ogilvie, J. L. (2020). When Sales Becomes Service: The Evolution of the Professional Selling Role and an Organic Model of Frontline Ambidexterity. *Journal of Service Research, 23*(1), 22–32. https://doi.org/10.1177/1094670519878882 Steenburgh, T. and Ahearne, M. (2018). *How to Sell New Products*. Harvard Business Review.
21. Bronnenberg, B. J., Dubé, J.-P.; Gentzkow, M. and Shapiro, J. M. (2015). Do Pharmacists Buy Bayer? Informed Shoppers and the Brand Premium*. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(4), 1669–1726. https://doi.org/10.1093/qje/qjv024
22. Kanuri, V. K., Habel, J.; Chaker, N. N.; Rangarajan, D. and Guenzi, P. (2022). B2B online sales pushes: Whether, when, and why they enhance sales performance. *Production and Operations Management*. https://doi.org/10.1111/poms.13927
23. Elhajjar, S.; Yacoub, Y. and Ouaida, F. (2023) The present and future of the B2B sales profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 44* (2), 128–41. https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2183214
24. Niladri, S. and Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management, 69*, 135–46. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019

CONFLITOS DE INTERESSE
Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

AGRADECIMENTOS
Aos revisores da *GV-Executivo*, que fizeram considerações relevantes para melhorar a aplicabilidade e as recomendações gerenciais deste trabalho.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA
Rodrigo Lourenço Farinha: Conceitualização; Curadoria de dados; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Leandro Angotti Guissoni: Conceitualização; Supervisão; Validação; Redação – revisão e edição.
Lucas Sciencia do Prado: Conceitualização; Supervisão; Validação; Redação – revisão e edição.

MINICURRÍCULOS
Rodrigo Lourenço Farinha é doutorando em Administração na Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
Leandro Angotti Guissoni é professor da Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
Lucas Sciencia do Prado é professor da Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Submetido 21-11-2024. Aprovado 28-05-2025
Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo.
Avaliadores: Leonardo Camacho | ORCID: 0009-0004-4568-9611 | Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, MG, Brasil, mas não autorizou a divulgação do relatório de avaliação por pares. O/A segundo/a avaliador/a não autorizou a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n3.2025.92528