

Para onde está indo o tempo das equipes de vendas no campo?

Luciano Thomé E Castro e Matheus Consoli

A discussão do papel das equipes de venda no agronegócio não é nova. Entretanto, nos últimos anos e com uma forte “virada” devido às mudanças de operações impactadas pela Pandemia Covid-19, esse assunto tem voltado fortemente nas discussões entre gestores e lideranças.

O fato é que existe uma elevada dissonância entre o que se espera que a equipe de campo faça ou execute no campo, principalmente junto aos clientes finais – o produtor - e o que realmente os profissionais de marketing e vendas no agro conseguem efetivamente implementar. Apesar das declarações de propósito das empresas citarem orientação para o cliente, foco no cliente, excelência em atendimento, a realidade no campo é que uma pequena fração do tempo e esforço desses profissionais se dá no campo, ao lado do agricultor. Alguns levantamentos indicam que em muitas situações isso não chega a 30% ou até menos do tempo desses profissionais.

Olhando as diferentes empresas e segmentos, o diagnóstico mostra que o desafio é maior na indústria que na distribuição, assim como é maior nas empresas mais corporativas e “complexas” que nas empresas menores ou familiares. Assim, uma discussão recorrente é: “por que nossa equipe não está no “campo?”. Numa visão bem geral, a **responsabilidade** é das próprias empresas, como os exemplos abaixo:

- Sistemas de precificação complexos e variáveis, sujeitos à inúmeras variações e aprovações;
- Excesso de processos do ciclo pedido-faturamento-despacho;
- Sistemas de controles solicitando detalhes que reconfirmam dados já emitidos;
- Burocracias de outras áreas como financeiras e de crédito que se delega ao campo;
- Falta de alinhamento interno, fazendo que a equipe comercial atue mais na eliminação de mal-entendidos e levando/trazendo informações do fluxo operacional
- Infundáveis demandas complementares relacionadas a logística “last mile”

Todos os temas acima acabam “roubando” a capacidade de “estar no campo” das equipes! Naturalmente existem outros fatores também relacionados à capacidade de planejamento e organização das equipes de vendas. Em geral essas competências e habilidades são relativamente baixas. Dado que o foco é o cumprimento de metas e execução, por falta de orientação ou mesmo capacidade, muitos profissionais saem para a execução sem a devida

organização e planejamento. Com a metáfora bem conhecida, eles “partem para cortar as árvores sem afiar os machados”.

Assim, olhando para a perspectiva do que se espera da atuação de vendedores no campo, junto a clientes, temas como maior frequência e efetividade de visitas a clientes, ações de geração de demanda, suporte técnico e relacionamento, bem como desenvolvimento de ações com canais parceiros (também influenciando que suas equipes de venda estejam mais próximas e atuantes nos produtores), são os direcionadores da maioria das empresas. Com isso se espera melhor posicionamento de imagem, produtos e conversão de vendas, participação em clientes, penetração, ganhos de volumes, mix e Market share.

Por outro lado, na perspectiva dos vendedores, é bem reconhecida a necessidade e importância de se executar os temas citados, mas a “reclamação” principal é que falta tempo! Como já citado, um possível diagnóstico dessa falta de tempo/capacidade pode estar relacionado à organização e planejamento, mas outros fatores também devem ser considerados. Equipes de vendas geralmente questionam processos internos, principalmente relacionados a crédito, processos de pedidos, aprovações, faturamento e gestão/liberação de estoques, logística e entregas. Ademais, as demandas “internas” de diferentes áreas corporativas solicitando informações, documentações e relatórios (em alguns casos com redundâncias) também são fatores comumente citados por vendedores nessas situações.

Para minimizar esses desafios e apoiar as equipes de vendas a desempenhar o papel para o qual são contratadas: se relacionar com clientes, abrir oportunidades e vender, as empresas podem desenvolver algumas melhorias.

Uma recomendação inicial é promover fóruns de alinhamento entre equipes de campo com equipes internas. Existem muitos problemas ou processos criados pela falta de conhecimento de uma área quanto a realidade de atividades da outra. Ademais, pensar em centralizar algumas demandas, racionalizar e simplificar processos, integrar sistemas e digitalizar atividades muito operacionais e de coletas/análises de informações já existentes e disponíveis também pode facilitar no avanço e melhorias nesse assunto.

Por fim, toda evolução de estratégias e iniciativas passa por processos, sistemas e PESSOAS. Investir em comunicação, alinhamento e capacitação também será fundamental para que esses desafios sejam vencidos ou ao menos minimizados. Programas constantes de capacitação, com ondas de desenvolvimento, trilhas, atividades e devolutivas aos participantes podem gerar grandes resultados. E não apenas as equipes de campo devem ser envolvidas, mas todos aqueles que interagem e participam de processos que estejam relacionados ao atendimento, entrega de valor e criação de experiências diferenciadas (ou não!) aos clientes da empresa.

Só assim, com esforços, estratégias e ações integradas poderemos mudar a resposta à pergunta que dá título a esse artigo, para então mudar a realidade de nossas equipes de estão investindo pouco tempo em atividades de vendas! Pensem nisso e bom trabalho a todos.

Sobre os autores:



Luciano Thomé E Castro

Sócio

Professor da área de Estratégia de Negócio da FEARP/USP. Sócio Fundador da Markestrat (www.markestrat.com.br). Doutor e Mestre em Administração pela FEA-USP. Consultor de empresas no Brasil, México, Colômbia, Paraguai e Bolívia, em projetos de estratégia e marketing na área de irrigação, agroquímicos, genética animal, ração animal, fertilizantes, carnes, fruticultura, entre outros. Tem atuado em projetos com o Banco Mundial em interação com governos em modelos de desenvolvimento social e econômico na área de agricultura, considerando cooperativismo e associativismo. Autor de nove livros em temas de marketing, entre eles “Marketing e Estratégia em Agronegócios”, “Marketing Methods” e “Agricultura Integrada”, além de livros como “Administração de Vendas” e “Técnicas de Vendas”. Foi pesquisador visitante em 2008 na Purdue University, trabalhando com o tema de modelos de distribuição em agronegócios e na Alemanha em 2004 na Universidade de Kiel, em Administração de Vendas.



Matheus Consoli

Sócio

Matheus é sócio fundador da Markestrat Group. Ele é especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e exterior, suportando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP, Mestre e Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP, professor em MBA's da FGV e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Investidor anjo, também apoia startups e investidores em avaliar e desenvolver negócios e processos de transformação digital e adoção de novas tecnologias e processos.

