

INFLUÊNCIA DAS ÁREAS DE NEGÓCIOS NO DESEMPENHO DE VENDAS: ESTUDO DE CASO DE UMA AGTECH BRASILEIRA

INFLUENCE OF BUSINESS AREAS ON SALES PERFORMANCE: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN AGTECH

Jenifer de Souza Maschietto Ferreira | jenifermaschietto@gmail.com

Catarina Barbosa Careta | caretta@usp.br

Departamento de Economia, Administração e Sociologia | Esalq/USP

Grupo de Trabalho (GT): GT12. Temas emergentes no agronegócio

Resumo

O número de empresas de tecnologia voltadas para o setor do agronegócio foi destaque de 2019 até 2022, e essa tendência é impulsionada pela grande oportunidade de mercado que essas empresas encontram no momento de ofertar soluções que podem ajudar diversos pontos da cadeia produtiva do agronegócio. Dentro desse cenário existem alguns aspectos de mercado que podem oferecer barreiras para as startups comercializarem suas soluções, como: sazonalidade de produção, ceticismo de mercado em relação à tecnologia e dificuldade de diferenciação na entrega de valor. O objetivo deste trabalho foi entender o papel e contribuição das áreas vinculadas ao setor comercial de uma empresa no processo de desempenho de vendas, e para tal, foi realizado o levantamento do conceito de Jornada do Consumidor, das práticas de vendas e das estruturas de apoio comercial. Em seguida, foi identificado o processo sistêmico no qual as áreas, compreendidas dentro do Departamento de Negócios da empresa, se relacionam para melhorar o desempenho individual e geral das vendas. As áreas em questão são: Marketing, Business Intelligence, Fields (vendas de campo) e Sales Enablement. A relação sistêmica entre as áreas permitiu avaliar como funciona a dinâmica de relacionamento entre as mesmas, e como elas se diferem, sob o ponto de vista de desempenho individual e geral. Dessa forma, foi possível identificar quais áreas atuam diretamente na contribuição para o desempenho de vendas nos dois parâmetros de avaliação. Além disso, a pesquisa favorece o entendimento de quais são as adaptações em relação à teoria que o processo de vendas tem ao atuar com tecnologia no agronegócio, compreendendo a dinâmica de novas estruturas dentro da organização de vendas.

Palavras-chave: Vendas, Inteligência de Negócios, Marketing, Organização de Vendas, Agtechs.

Abstract

The number of technology companies focused on the agribusiness sector was a highlight from 2019 to 2022, and this trend is driven by the great market opportunity that these companies find at the time to offer solutions that can help various points of the agribusiness production chain. Within this scenario, there are some market aspects that may offer barriers for startups to commercialize their solutions, such as: production seasonality, market skepticism regarding technology and difficulty in differentiating in delivering value. The objective of this work was to understand the role and contribution of the areas linked to the commercial sector of a company in the sales performance process, and for that, a survey was carried out on the concept of Consumer Journey, sales practices and support structures commercial. Next, the systemic process was identified in which the areas, comprised within the company's Business Department, are related to improve individual and general sales performance. The areas in question are: Marketing, Business Intelligence, Fields (field sales) and Sales Enablement. The systemic relationship between the areas allows assessing how the relationship dynamics between them works, and how they differ, from the point of view of individual and general performance. In this way, it was possible to identify which areas act directly in contributing to sales performance in the two evaluation criteria. In addition, the research favors the understanding of what are the preferences in relation to the theory that the sales process has when working with technology in agribusiness, understanding the dynamics of new structures within the sales organization.

Key words: Sales Enablement, Business Intelligence, Marketing, Sales Organization, Agtechs.

1. Introdução

O comportamento social junto à evolução da tecnologia, criou no mundo um cenário de revolução tecnológica para o mercado e as startups têm ganho cada vez mais espaço para se

provarem úteis no que diz respeito a resolver problemas reais de milhares de pessoas em diversas situações. Em resposta ao avanço da popularização da internet e sua influência nos padrões de consumo da sociedade, o mercado se tornou mais competitivo e as startups desenvolveram métodos estratégicos de vendas e marketing mais qualificados para “vender mais em menos tempo com poucos gastos” (JUNIOR CAVALCANTE, 2018).

Startups vendem soluções disruptivas e repetíveis para o mercado com base em tecnologia (EUGÊNIO, 2021). É um modelo de negócio incerto e que precisa estar em constante validação com o mercado, clientes e investidores para entender se a solução oferecida é viável e escalável (SEBRAE, 2014). Essas empresas precisam estar preparadas para escalar suas vendas de forma acelerada e dominar o mercado, processo chamado de “scale-up” e que ocorre com todas startups de todas as áreas do conhecimento. (RAMOS; PEDROSO, 2022)

O Radar Agtech 2020/2021 aponta que o número de *agtechs* ativas no Brasil em relação a 2019 é 40% maior, e o número atualizado do Radar Agtech 2022 é 7,9% maior que o da pesquisa anterior, ou seja, as startups voltadas para o agro estão ganhando espaço no mercado. Além disso, segundo o estudo de sobre o ano de 2021 do Distrito Agtech Report, “os investimentos nesses negócios promissores ultrapassam a barreira de US \$160 milhões somando os aportes feitos desde 2009”. No levantamento feito em 2022, o Distrito Agtech Report afirma que o quadro de investimento no setor de Agtech começou a mudar a partir de 2017, aumentando o volume de investimentos aportados nas soluções tecnológicas para o agronegócio. Com base no aumento do número de *agtechs* no Brasil e no panorama de investimentos, a tendência é que cada vez mais o setor invista em tecnologias para melhora da produtividade.

As *agtechs* tem como objetivo o aumento na tecnificação e adoção de estratégias de tecnologia da informação no agronegócio, modificando o setor agrícola por meio do aumento de produtividade e redução de custos ambientais (RAMOS; PEDROSO, 2022). Contudo, os autores relatam sobre a existência de poucos estudos desenvolvidos com foco nesse novo tipo de negócio agrícola e os elementos que impactam diretamente na escalabilidade dessas empresas.

Entende-se que a escalabilidade da empresa é uma consequência da estratégia e execução de vendas, após a validação do produto com o mercado (EUGÊNIO, 2021). Ao estabelecer claramente um conjunto de objetivos, metas e uma estrutura de forças de vendas adequada, existe uma alta probabilidade de inserção no mercado-alvo, pois o processo de vendas é um componente do modelo de negócios para entrega de valor ao cliente.

Foi verificado em estudos que ainda existem alguns limitadores que podem diminuir a taxa de adesão de tecnologias no agronegócio, como: mão de obra desqualificada, falta de confiança em tecnologia (necessitando então de processos de teste da ferramenta), sazonalidade de produção, e falta de acesso a internet de qualidade (ABSTARTUPS, 2019; RADAR AGTECH, 2022).

Dentro desse contexto, em que se identifica barreiras ao comercializar soluções de tecnologia no setor do agronegócio, emerge como problemática os fatores que contribuem para o desempenho de vendas no setor, pois há pouca estruturação teórica para o tema. Considerando a pertinência do campo de estudo com o crescente número de *agtechs* surgindo no mercado brasileiro, o presente trabalho visa analisar as principais práticas associadas à venda de tecnologia no agronegócio, com base na estrutura organizacional, ações e estratégias adotadas na área de negócios de uma *agtech* brasileira.

Dessa forma, por não ter sido identificado literaturas específicas sobre processos de vendas de tecnologia no agronegócio, será realizado um estudo de caso de uma *agtech* brasileira com base nas contribuições de literaturas sobre estruturas organizacionais de vendas e práticas reconhecidas por contribuir diretamente para um bom desempenho de vendas.

A questão de pesquisa que será tratada com este trabalho, frente à problemática identificada é: *Como as áreas de Negócios de uma agtech contribuem para o desempenho de vendas de tecnologia?*

Na intenção de responder esse questionamento, o objetivo deste trabalho é: *analisar o papel e contribuições das áreas que compõem o Departamento de Negócios de uma agtech, na intenção de compreender como essas estruturas se relacionam para melhorar o desempenho de vendas da empresa.* Com base no levantamento de literatura sobre as barreiras de entrada de tecnologia no agronegócio e as estruturas de uma organização de vendas, buscou-se por meio de um estudo de caso: (i) compreender o papel de cada área dentro do Departamento de Negócios e suas contribuições relacionadas às práticas realizadas na rotina da empresa; (ii) identificar qual a relação interna se dispõe entre as áreas; (iii) ao avaliar indicadores de desempenho de vendas, entender se a área possui ações sobre o desvio desses indicadores; (iv) das ações tomadas pelas áreas, entender quais áreas atuam diretamente no desempenho de vendas.

2. Material e Métodos

Para o presente estudo, foi escolhido o método do estudo de caso. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real e essa metodologia é muito comum no campo das ciências sociais aplicadas. A proposta de Yin (2010) fornece parâmetros para se coletar, apresentar e analisar dados corretamente e para o autor é possível classificar o estudo de caso em três categorias: descritivo, explanatório e exploratório.

Dado os objetivos gerais, o presente estudo trata-se de um caso exploratório e descritivo de caso único, que busca entender como as áreas de negócios de uma startup contribuem para o desempenho de vendas para o setor do agronegócio. Embora não se resuma à exploração, a investigação do caso permitirá elencar elementos que façam o diagnóstico crítico sobre a relevância do processo e seus agentes envolvidos.

Quanto aos procedimentos, Yin (2010) ressalta que a coleta de dados é a atividade central do estudo de caso, e pode-se basear em muitas fontes de evidência, como: documentação, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A observação direta e a análise de materiais disponíveis foram exploradas, uma vez que a autora faz parte do quadro de funcionários da empresa durante o período de construção do trabalho. Além disso, foram utilizadas entrevistas com os responsáveis pela coordenação de cada área para entendimento do funcionamento dos processos internos do departamento de Negócios da empresa.

Como ressaltado anteriormente, a unidade de análise do estudo de caso é uma startup do agronegócio, cujas áreas do Departamento de Negócios são os objetos de estudo. A partir do direcionamento, foi elaborado um roteiro de entrevistas dividido em 3 categorias: papel, contribuição e relacionamento das áreas; monitoramento dos indicadores de desempenho e revisão de estratégias; desafios no setor do agronegócio.

Na primeira parte foram feitas perguntas para caracterizar a área, assim como entender seus processos internos e relacionamento com as outras áreas. Na segunda parte, as perguntas foram direcionadas para o monitoramento e ações tomadas por cada área na observação de indicadores de vendas, e com base em seus desvios, entender quais são as ações tomadas para reversão de contexto. Por fim, na terceira parte buscou-se caracterizar os desafios de vendas de tecnologia no setor do agronegócio de acordo com a perspectiva de cada área do departamento.

Para a coleta de dados foi estabelecido contato com os coordenadores de Business Intelligence, Sales Enablement, Fields e Marketing, e o Head de Negócios e Vice-Presidente da empresa no período de 5 dias.

Como a empresa possui regime de trabalho caracterizado como Home Office (trabalho em casa), a coleta da entrevista foi realizada via Google Meet com os entrevistados. O tempo médio das entrevistas foi de 40 minutos e as entrevistas foram individuais com cada respondente. Com a permissão dos respondentes, as entrevistas foram gravadas para facilitar a autora a transcrever os dados fornecidos durante a entrevista, a fim de aumentar a riqueza de detalhes das informações.

3. Resultados e Discussão

3.1. O modelo de negócio

A empresa a ser analisada é uma startup brasileira fundada em 2017, com foco na aplicação de soluções que usem inteligência artificial para o setor do agronegócio. A inteligência artificial, historicamente, foi criada com o objetivo de reproduzir a capacidade humana de executar tarefas e são capazes de aprender e se adaptarem a realizar atividades cotidianas (HIRT et al., 2022). Dito isso, o objetivo da empresa é otimizar processos internos do setor do agronegócio, transformando os meios de produção a fim de agilizar as atividades e reduzir custos com insumos.

Desde sua fundação, a empresa focou em desenvolver e aprimorar primeiro sua tecnologia para a produção de cana-de-açúcar e posteriormente, avançar em projetos com soja, milho, algodão e café.

Atualmente são duas soluções comercializadas no mercado: identificação de plantas daninhas e impurezas vegetais. A solução de identificação de daninhas faz o mapeamento dessas plantas nos canaviais através de imagens de drones, e os diagnósticos entregues às usinas são georreferenciados e podem ser inseridos dentro de equipamentos de pulverização de herbicidas para que as usinas façam uma aplicação localizada desses defensivos. A solução de impureza vegetal, por sua vez, é voltada para a área industrial das usinas. Através de um embarcado instalado em sondas, o sensor da empresa processa imagens de amostras de carga de fornecimento de cana, e o modelo de inteligência artificial desse sensor processa a imagem coletada e informa qual a porcentagem de impureza vegetal encontrada na carga para suportar a tomada de decisão do comprador de cana.

O modelo de negócio da startup diz respeito a *software as a service* (SaaS), em que a proposta é o uso de *softwares* que processam imagens por meio de modelos treinados de inteligência artificial. A empresa oferta serviços que contribuem para a otimização dos processos internos de produção das usinas com o uso de tecnologia. Tanto a tecnologia de daninhas quanto a de impurezas vegetais tem como objetivo transformar atividades feitas de forma manual, por tecnologias que possam otimizar essas atividades no dia-a-dia, e melhorar a rotina de trabalho das pessoas que atuam diretamente com esses processos.

A solução de daninhas é contratada a partir de pacotes de hectares que podem ser processados pelo *software* em certo período de tempo. Exemplo 1: pacote de 3.000 hectares para serem usados no período de 1 ano. Exemplo 2: pacote de 20.000 hectares que podem ser usados no período de até 2 anos.

A ferramenta de impurezas vegetais é contratada de forma anual, método distinto pois é um sistema embarcado que fica fisicamente na área industrial da usina. Um sistema embarcado recebe esse nome pois são dispositivos de hardware desenvolvidos para desempenhar uma função específica. No caso da tecnologia desta empresa, o dispositivo é acoplado em uma sonda para exercer sua função de mapear padrões de imagens.

Após a contratação da recorrência de ambos os serviços, as usinas recebem acompanhamento técnico da equipe de sucesso do cliente, chamados de Account Manager (AC). Essa equipe é responsável por fornecer suporte para os clientes de ponta a ponta nos

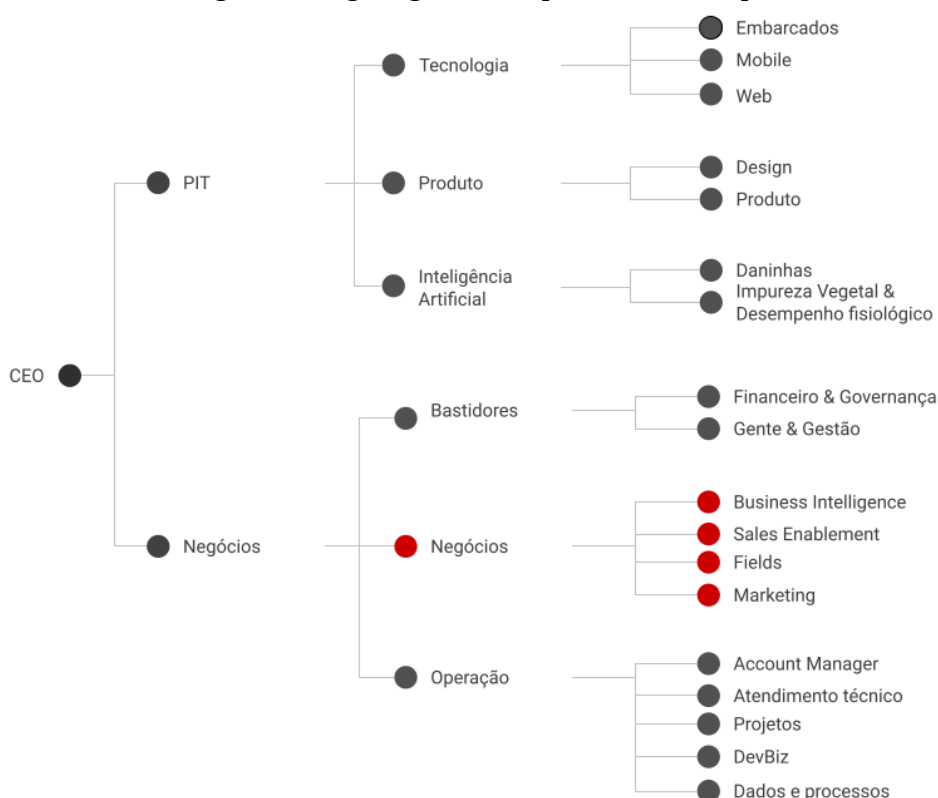
projetos de implementação e onboarding, mantendo o engajamento do cliente e fazendo a estruturação e acompanhamento do cronograma do projeto.

Além de possuir uma tecnologia totalmente nacional, a empresa tem como foco se estabelecer como referência na aplicabilidade de inteligência artificial na potência do agronegócio brasileiro, consolidando a marca com os maiores players do mercado, para assim, avançar posteriormente em negócios internacionais. Recentemente houveram duas rodadas de investimentos para avanço tecnológico e expansão de mercado da startup. Em 2021, foram investidos 5 milhões de reais de uma empresa parceira, e em 2022, foram aportados 15 milhões oriundos de uma *venture capital*.

Atualmente possui 2 escritórios, um em São Paulo e outro na cidade de Piracicaba, e pouco mais de 100 funcionários que trabalham no modelo de home office. O organograma simplificado da empresa está descrito na figura 1 e é dividido em duas macros áreas: PIT (Produto, Inteligência Artificial e Tecnologia) e Negócios (Bastidores, Negócios e Operações).

A área de PIT compreende toda a estrutura de desenvolvimento de tecnologia: interface dos produtos, escalabilidade do processo, arquitetura e confiabilidade do sistema e desenvolvimento de modelos de inteligência artificial. A área de Negócios compreende os departamentos responsáveis por gente e gestão, financeiro e governança, comercial, marketing, atendimento ao cliente, projetos e operação.

Figura 1: Organograma simplificado da empresa



No presente trabalho a área de interesse é o departamento de Negócios, inserido dentro da macro área de Negócios. Além disso, os processos tratados dirão respeito apenas da solução de identificação de plantas daninhas, cujo tempo de mercado é maior, o processo comercial está mais consolidado internamente e os envolvidos no processo possuem mais tempo de experiência para retratar os desafios vividos.

3.2. Atribuições das áreas de negócios

O departamento compreende 4 frentes de atuação: *Business Intelligence*, *Fields*, *Sales Enablement* e *Marketing*. Todas essas áreas contribuem direta ou indiretamente para o sucesso das vendas. Existem três níveis de liderança dentro do departamento: coordenação de cada área, coordenação do Departamento de Negócios e a liderança do Departamento representada pelo Vice-Presidente

3.2.1. Marketing

O papel do marketing na área de negócios é estratégico para o desenvolvimento de vendas, fazendo o trabalho de atração, retenção e atratividade de novos clientes. Além do público externo, a área também é responsável por fortalecer a marca da empresa com o público interno, ou seja, seus colaboradores, sendo uma força poderosa da cultura da empresa e de como os colaboradores se comunicam com o mercado.

Além disso, o coordenador do marketing afirma que qualquer tipo de ação é norteado pelos 4Ps do marketing (KOTLER; KELLER, 2012) e a área conta com três principais pilares de atuação: estratégias de posicionamento digital, nutrição do funil de vendas e o branding da marca. Assim, são criadas estratégias de campanha pagas, e-mail marketing, conteúdos de redes sociais, e-books, vídeos institucionais e eventos com o intuito de fazer a exposição presencial da tecnologia a campo.

Estratégias digitais estão atreladas ao impacto digital que a marca tem com seu público-alvo, seja por meio de campanhas pagas, newsletters, LinkedIn e Instagram. Por meio desses canais é trabalhado a abordagem da empresa, levando informações das soluções ofertadas para o público de forma que a empresa se torne autoridade no assunto de manejo digital. O marketing da empresa tem como premissa o cliente no centro de suas ações, assim como traz o coordenador da área:

“O impacto digital é muito importante, eu sempre gosto de enfatizar que a gente vende para as pessoas e a gente precisa estar onde as pessoas estão, e elas estão nas mídias sociais.” Coordenador de Marketing.

Em paralelo, a área trabalha nutrindo a cadeia do funil de vendas. Cada fase do funil de vendas possui leads em determinado ponto de percepção e aceitação sobre as soluções ofertadas pela empresa. Dessa forma, como apoio da equipe de vendas, o marketing faz um trabalho de nutrição de acordo com o status daquele potencial. Esses conteúdos podem ser de caráter de início de funil, em que o lead tem seus primeiros contatos com a empresa por meio de campanhas ou postagens que terão conteúdos educativos, auxiliando o lead a entender uma dor que pode ser resolvida com uma solução da empresa, ou então, de fundo de funil, quando são trabalhados conteúdos que ajudem o potencial cliente na tomada de decisão, por estar próximo a ser convertido e virar um cliente.

Por fim, o Branding, que é a forma como a marca se comunica e se comporta diante da sociedade. Como mencionado anteriormente, a área trabalha a percepção de marca com os clientes externos, ou seja, potenciais clientes, mas também com o público interno da empresa. Esse trabalho diz respeito à pulverização da missão e valores da empresa, para que os colaboradores possam comunicar a cultura por meio de ações de marketing.

O Marketing é uma área de apoio muito importante para vendas. A empresa trabalha através de carteiras de clientes separadas por regiões específicas, e o marketing atua fazendo ações regionalizadas fortalecendo essas carteiras, e trabalhando abordagens específicas nas redes sociais para atingir essas regiões. Ao fazer ações destinadas a regiões específicas, o marketing consegue entender qual está sendo a percepção do cliente nas plataformas de



relacionamento. Ao ter esse entendimento, marketing sinaliza o vendedor da região para que ele personalize ainda mais a abordagem da sua carteira de clientes. A ação personalizada por região pode acontecer através de convites para eventos, por exemplo.

A percepção do marketing sobre o mercado em questão fornece insumos para a equipe de vendas também ter o entendimento se aquele mercado tem demanda o suficiente para colocar um vendedor presencialmente, para acompanhar os projetos e os clientes de perto.

Dessa forma, a relação de marketing com o time de Fields se mostra bastante presente em momentos de abertura de mercado. O time de vendas depende da área de marketing para entender o comportamento do mercado, e em caso positivo, em que o mercado está reagindo aos estímulos de conteúdo do Marketing, é possível traçar ações estratégicas das forças de vendas direcionadas para o local.

3.2.2. Business Intelligence

A área de *Business Intelligence* (ou BI) é responsável pela inteligência de negócios e estratégia da atuação de vendas, assim, através da geração de dados de todos os processos comerciais e de históricos, a área fornece insumos para otimizar as atuações de negócios. Dessa forma, através das informações obtidas, são feitas análises para geração de estratégias para melhorar processos comerciais e a atuação dos vendedores.

A atuação do time é separada de duas formas: atuação prévia e contínua. Atuação prévia diz respeito ao mercado de atuação: quem são os clientes, localização, tamanho, quais são os grupos de atuação e quantos eles são. Ao tirar o máximo de informação do mercado, é possível fazer a distribuição de carteiras regionalizadas dos vendedores. A atuação contínua, ou seja, a atuação durante o ciclo comercial, está ligada aos KPIs comerciais para entender o desempenho dos times em relação à meta de faturamento.

O coordenador afirma que a abordagem contínua é nova pois antes não havia um registro detalhado das informações de desempenho dos vendedores, e através dela que foi possível desenvolver uma linha de KPIs que olhassem para 3 pontos no processo de vendas: a atuação dos SDRs, dos vendedores de campo, e a atuação do desempenho comercial como um todo.

Sobre o processo de regionalização, a área faz a distribuição da carteira dos vendedores com antecedência, de acordo com a distribuição de usinas na região e o potencial de hectares que elas têm. Outro critério utilizado é a quantidade de grupos e o tamanho desses grupos na região, visto que o vendedor precisa por mais energia em negociações corporativas.

Uma atuação feita que não necessariamente está ligada à área de Business Intelligence diz respeito ao processo de Resgate de Pontos. Existem empresas que fornecem pontos em troca de insumos agrícolas, e ao acumular esses pontos, as usinas podem utilizá-los para comprar produtos e serviços em algumas plataformas de resgate de pontos. A empresa em questão também oferece o resgate de pontos como meio de viabilizar as usinas a comprarem seus serviços. Ao questionar o Coordenador de Business Intelligence, é possível entender que faz mais sentido o processo de Resgate de Pontos estar com a área financeira, porém, ainda está sendo estudado a melhor forma dessa adaptação acontecer, visto que esse processo precisa ser feita de maneira ágil por interferir diretamente no tempo de faturamento da venda, e consequentemente, nas metas do time.

Por fim, Business Intelligence é responsável também por criar automatizações no CRM na intenção de melhorar o fluxo de processos da plataforma e otimizar o tempo operacional dos vendedores. É a área que padroniza e atualiza campos de informações, para que os inputs gerados sejam facilmente organizados posteriormente em relatórios e banco de dados.



3.2.3. Sales Enablement

O papel de Sales Enablement é fornecer apoio ao time comercial nos seguintes aspectos de atuação: estruturação de processos, capacitação do time de vendas com o objetivo de manter ou melhorar a performance, engajamento do time, fazer a seleção e onboarding de novos colaboradores, e entender quais são as tecnologias necessárias para que o time atue do modo esperado. Portanto, são trabalhados três principais pilares: pessoas, processos e tecnologia.

De acordo com a coordenadora da área, a contribuição de Sales Enablement que mais impacta no desempenho de vendas são as ações de capacitação, pois elas impactam diretamente na forma com que o vendedor vai atuar com o cliente e consequentemente, no resultado dessa interação. A relação próxima da área com os vendedores, juntamente de seus indicadores de desempenho, faz com que Sales Enablement tenha um entendimento de quais são os pontos fracos da pessoa e os transforme de forma que faça sentido para as atividades dela no dia-a-dia.

Por se tratar de um processo de vendas em um setor que opera na sazonalidade das safras de cana-de-açúcar, o principal objetivo dessas capacitações, de acordo com a coordenação da área, é evitar ter picos ao longo do ano em que o vendedor atua mais em comparação a momentos de quebra, em que vendem menos, pois a ideia é manter o fluxo constante, com o time batendo metas constantemente.

A área contribui diretamente na seleção de novos colaboradores para os times de Negócios. Ao fazer o alinhamento do perfil desejado para ocupar determinada posição, SE faz um alinhamento com o time de Gente & Gestão. A partir desse alinhamento, Gente & Gestão faz a divulgação da vaga, faz a filtragem dos currículos e então começa a etapa de cases. A partir de então, Sales Enablement é responsável por analisar as skills dos participantes e selecionar o que melhor se encaixa para a posição aberta. A seleção do colaborador é uma ação estratégica.

Portanto, a partir das necessidades do time de vendas, Sales Enablement consegue definir qual o perfil desejado, além de identificar essas habilidades na pessoa e aumentar a densidade de talentos em uma estrutura específica de Negócios. Ao encontrar essa pessoa, é iniciado o processo de rampagem e onboarding.

Vinculada às ações de capacitação existe o processo de rampagem de novos colaboradores no time. Sales Enablement é responsável por fazer um onboarding completo e estruturado com playbooks educativos sobre o time, as soluções ofertadas pela empresa e os processos comerciais, tudo bem detalhado, com todas as informações necessárias para o rápido desenvolvimento desse vendedor. O processo de onboarding dura um período de 15 dias, em que são feitos os estudos desses playbooks e questionários de fixação acerca dos assuntos tratados.

A área tem uma função muito importante no que diz respeito à fluidez e otimização de processos. Hoje, o alinhamento entre áreas sobre processos comerciais que possuem vínculos é analisado pelo time de Sales Enablement. Existem dois momentos em que o alinhamento entre áreas pode ser necessário, primeiro, internamente à equipe de vendas, quando um SDR passa o bastão de um lead para o vendedor. O time de Sales Enablement busca otimizar esse processo no sentido de que todas as informações que o vendedor precisar, já estejam previamente preenchidas no CRM. Dessa forma, são feitos monitoramentos de checagem no sistema para conferir se os SDR preencheram todas as informações obrigatórias para a passagem de bastão.

Outra forma do alinhamento entre áreas acontecer é quando um cliente é convertido em negócio, e precisa ser feita a passagem de bastão para a equipe responsável de clientes SaaS, os Account Manager. Da mesma forma, é feita a checagem no sistema para averiguar se todas as informações que o time de Account Manager precisa estão preenchidas. Ademais, outros alinhamentos podem ocorrer entre a Assistência Técnica, que desenvolve os projetos de

validação com a solução de Daninhas, e a equipe de Produto, que também desenvolve projetos de validação, porém com a solução de Impureza Vegetal.

Por fim, a área também realiza ações de engajamento com o time de vendas para elevar a motivação da equipe.

O ciclo de vendas da empresa é longo, de acordo com o Coordenador de Business Intelligence, um projeto de validação pode levar de 86 dias a 180 para ser finalizado, dessa forma, a preocupação de Sales Enablement é que o vendedor perca a motivação ao longo desse processo, e consequentemente isso afeta o resultado desse projeto. As ações de engajamento são importantes para trazer fechamento de negócios, assim como cita a coordenação de Sales Enablement “*Uma equipe que está motivada vende mais*”.

3.2.4. Fields

A área de *Fields* (no português, área de campo) diz respeito aos *Sales Development Representative* (SDR) e os *Key Accounts* (KA), vendedores de campo. Independentemente de ser SDR ou vendedor de campo, o papel de Fields é identificar a dor de um cliente, entender como a empresa pode agregar, colocar a solução em prática pois o mercado agro precisa dessa visualização, trabalhar o retorno financeiro para conduzir a negociação e fechar negócio.

No primeiro do ciclo de vendas, conhecido como pré-venda, o SDR faz o primeiro contato com o cliente. O modelo de negócio é outbound, dessa forma, é feita a prospecção a partir de uma cold call, mensagem no linkedin ou no whatsapp, sem que o cliente esteja esperando. A partir desse contato, o papel do SDR é marcar uma apresentação. As reuniões podem acontecer de forma remota (via chamada de vídeo pelo Google Meet, Zoom e Teams) ou presencialmente.

O objetivo dessa reunião é posicionar a empresa para o cliente, mostrar o que a empresa faz no mercado, identificar as possíveis dores do cliente, mostrar como a empresa pode resolver e entender se tem sinergia para avançar para um projeto piloto de teste, chamado de validação.

A área de pré-vendas converte oportunidades de prospecção para abastecer o funil dos vendedores com projetos de validação, e cada SDR é responsável por gerar oportunidade na carteira de dois KA, simultaneamente. Hoje, a empresa conta com dois SDRs e 4 KA em sua estrutura.

A frente de atuação do time comercial é dividida por regionalização devido à alta distribuição de usinas de cana-de-açúcar no Brasil, e dessa forma, cada região ou estado do Brasil possui um vendedor de campo específico que cuida dos projetos referentes a ela. A divisão acontece nas regiões: Nordeste, Centro-Oeste, São Paulo e Minas Gerais.

Dando continuidade ao processo, a partir do momento que o cliente é passado para a fase de validação, a responsabilidade pelo restante do ciclo é a área de campo, regida pelos Key Accounts. O processo completo do vendedor de campo envolve: acompanhamento do projeto de validação, proposta da prestação de serviço e negociação do contrato.

Os KA, também conhecidos como Executivos de Contas, são responsáveis por coordenar o projeto de validação em conjunto do time técnico, e ao final, fazem a proposta de venda dos pacotes e negociam os termos. São profissionais que necessitam de mais habilidades que envolvem relacionamento e negociação, por estarem diretamente envolvidos nos projetos de validação a campo com as usinas.

O perfil do agronegócio ainda é bastante conservador no sentido de ser cético com a entrada de tecnologia, por isso, no online é mais difícil convencer um cliente nesse porte. A partir do momento que a equipe está em campo, é possível mensurar o trabalho da tecnologia.

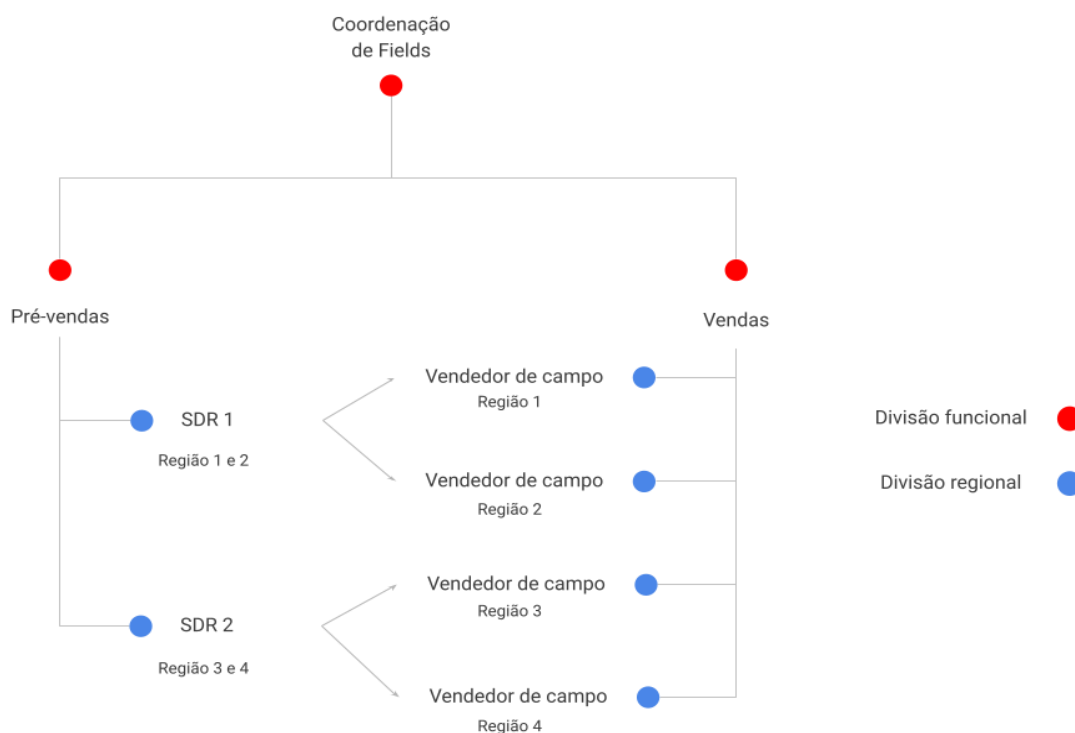
3.3. Atuação das áreas de negócios no desempenho de vendas

Chiavenato (2010) traz o conceito de Administração de Vendas como um processo sistêmico que se inicia a partir da previsão de vendas. Com essa previsão, é organizada uma estratégia de atuação com base na estrutura e organização da área de vendas. O autor sintetiza as atividades da Administração de Vendas em: planejamento, organização, direção, recrutamento e seleção, remuneração, capacitação, supervisão de indicadores, previsão de vendas, cotas e zonas de vendas. Na análise da empresa foi constatada a realização de todas as atividades em questão, por diferentes áreas contribuintes.

Essas atividades são orientadas por uma estrutura organizacional, que orienta as diretrizes de disposição das áreas e cargos (CHIAVENATO, 2010). A estrutura organizacional do Departamento de Negócios é entendida como funcional, pois cada área possui um escopo de atuação específico e especializado, se caracterizando então como uma estrutura de simplicidade administrativa (KOTLER; KELLER, 2012).

Contudo, dentro da área de Fields, pode-se caracterizar a divisão como mista por dois motivos: a área compreende o time de pré-vendas e vendas, e além disso, esses times são divididos de forma regionalizada, como mostra a figura 2.

Figura 2: Tipos de divisão da área de Fields



Moncrief e Marshall, 2005 e Ross e Tyler (2011) recomendam que a empresa tenha divisões no processo de vendas para que seja possível focar na geração de oportunidades de negócio e no fechamento de negócios.

O processo de vendas é dado com as seguintes etapas: prospecção, validação, proposta, análise de contrato e negociação. Como destacado na literatura, Eugênio (2021) afirma que os sete passos tradicionais representam uma orientação de vendas, e somado a isso, Moncrief e Marshall (2005) afirmam que esses passos podem sofrer transformações de acordo com as estratégias de vendas e adaptação para uma venda focada no cliente. A empresa fez a adaptação



do processo de vendas para a realidade do mercado cético do agronegócio, necessitando de uma etapa apenas para validação da ferramenta. O restante das etapas se mostra semelhantes aos sete passos introduzidos por Moncrief e Marshall (2005) e aos seis passos de Kotler e Keller (2012).

Além da divisão funcional, existe uma divisão de vendedores com base em regiões do Brasil, o que favorece a empresa a melhorar a atuação e a personalização dos projetos em cada região do Brasil. Assim como traz Kotler e Keller (2012) essa forma de divisão é específica para atender necessidades da região para viabilizar o desenvolvimento da marca, porém, é uma divisão com o custo operacional alto, principalmente no contexto da empresa em que os vendedores precisam viajar com frequência em longas distâncias.

Dessa forma, a área é uma área funcional no sentido de ser especializada unicamente em vendas, internamente, existe mais uma divisão funcional: pré-vendas e vendas, juntas se dividem de forma regionalizada. Como recomenda Ross e Tyler (2011), cada SDR pode alimentar a carteira de clientes de dois vendedores ao mesmo tempo, e assim também acontece na empresa em questão, além disso, os SDR também são separados de acordo com a região da carteira dos vendedores.

As divisões funcionais indicam a especialidade de atividades que cada área tem dentro do departamento.

A área de Business Intelligence é definida dentro das pesquisas científicas como um sistema de apoio à decisão de alta qualidade, que a partir da integração e análise de dados organizacionais (ALSAAD et al., 2022). A integração de dados acontece a partir dos dados obtidos do CRM utilizado pela empresa, e a aplicação desses dados pode ser utilizada para fins estratégicos e táticos (STEIN et al., 2013). Alsaal et al. 2013 entende a área de Business Intelligence como um mecanismo interno, um termômetro de mudanças ambientais, que gerará dados como forma de ação estratégica.

O estudo de caso apresenta a área de Business Intelligence de forma muito semelhante ao retratado nos estudos da revisão bibliográfica, tanto na disciplina de Business Intelligence quanto em questões de jornada do consumidor, assim como traz Alsaad et al., (2013) a área empodera o marketing permitindo que ele consiga antecipar a demanda mais rapidamente, além de ter uma resposta rápida na adaptação de tecnologia, melhorando o desempenho e a percepção do consumidor.

A atuação de Business Intelligence na empresa é muito ligada à previsibilidade de vendas, manuseio dos dados obtidos do CRM e acompanhamento constante do desempenho individual e geral de vendas. Além disso, como traz Alsaad et al. (2013), Business Intelligence é responsável também pela otimização de processo, o que também se repete na empresa, visto que a área atua automatizando processos dentro do CRM para facilitar o uso da ferramenta.

Todas as áreas dentro de Negócios utilizam de serviços de Business Intelligence para tomada de decisões assertivas, pois a atuação de B.I aumenta a eficácia e eficiência operacional de todas operações, como afirma Alsaad et al. (2013).

Marketing otimiza a melhor estratégia digital, tendo a compreensão do comportamento do consumidor dentro das plataformas de comunicação da empresa. Sales Enablement se baseia nos dados apresentados para procurar gargalos nos processos comerciais e desenvolver os vendedores com base nos seus pontos de dificuldade. A área de Fields busca Business Intelligence como apoio para entender quais são os projetos prioritários para fechamento, qual é a situação de faturamento em relação à meta, quais as ações que podem ser tomadas em determinadas regiões, etc.

Contudo, uma função que não é pertinente da área, mas que está ligado ao processo de faturamento dos negócios fechados, é o processo de resgate de pontos. Como a empresa passou por uma recente reestruturação organizacional, o resgate de pontos se manteve dentro da estrutura de Business Intelligence. Essa função faria mais sentido se estivesse relacionada com



a área financeira da empresa, visto que se trata de um processo simples de fluxos de informações entre as plataformas de resgate de pontos, o cliente e a empresa. A preocupação, contudo, é a agilidade com que esse processo precisa ser executado por interesse comercial do atingimento das metas dentro dos ciclos estipulados. Outras áreas não irão priorizar essa atividade, o que atrapalha o desempenho de vendas.

Outra área funcional dentro do departamento de Negócios é Sales Enablement. De acordo com as pesquisas realizadas, a área é caracterizada como multifuncional por se tratar de uma abordagem de múltiplas facetas para suportar a estratégia de negócio (PETERSON; DOVER, 2021). Além disso, o autor também caracteriza Sales Enablement como uma área funcional, que possui o objetivo de melhorar o desempenho de venda. Nos dados obtidos, é encontrada similaridade da pesquisa teórica com as práticas realizadas no dia-a-dia da empresa.

Peterson e Dover (2021) trazem 5 pilares de atuação de Sales Enablement: (1) conteúdo, (2) aprendizado e desenvolvimento, (3) treinamento, (4) colaboração interfuncional e (5) tecnologia. O estudo de caso, no entanto, revelou que as práticas no dia-a-dia são utilizadas 3 pilares. Apesar do número de pilares de atuação ser mais enxuto, na prática do dia-a-dia, as atividades realizadas pela empresa na área de Sales Enablement são as mesmas que as pontuadas por Peterson e Dover (2021). A área entende que sua contribuição com mais impacto no desempenho de vendas é a capacitação dos vendedores, justamente por ser uma atuação que vai impactar diretamente a forma como o vendedor vai trabalhar com o cliente após uma capacitação.

Além disso, verifica-se uma diminuição de cargos administrativos, tanto dos vendedores quanto da liderança de Negócios; o aumento da eficiência e eficácia e diminuição do tempo de rampagem do vendedor, como Peterson e Dover (2021) trazem em sua revisão.

A pertinência relatada sobre monitoramento de indicadores de vendas traz dois aspectos principais: a análise de desempenho de vendas (macro) e a análise de desempenho individual do profissional de vendas (micro). O entendimento do aspecto “macro” é sobre o desempenho global de vendas, ou seja, o faturamento em relação à meta anual da empresa, enquanto o “micro” diz respeito ao entendimento individual do desempenho de cada pessoa e as contribuições que ela tem no alcance da meta final.

Dessa forma, todas as de Negócio são orientadas a dados, sejam eles de vendas ou dados próprios de desempenho da área.

Além da área de Negócios, a pertinência desses indicadores se estende para o âmbito da empresa. A estrutura organizacional orientada a dados (*data driven*, como menciona o Vice-Presidente de Negócios), composta recentemente por Business Intelligence, tem como objetivo o entendimento concreto sobre as perspectivas de crescimento da empresa.

A empresa está em fase de tração de mercado e o crescimento está atrelado diretamente ao resultado de faturamento da equipe de vendas. Os dados fornecidos por Business Intelligence munem a empresa com informações mais assertivas, e como consequência, fortalece a governança na criação de planos de crescimento para a startup. Dessa forma, é possível afirmar que a área de Business Intelligence não favorece apenas o setor em que vendas, e sim a empresa inteira, pois a contratação de novas pessoas, desenvolvimento de novos projetos e investimentos no amadurecimento das soluções depende do fluxo de caixa gerado e das ações estratégicas oriundas dos dados de BI.

Dada a importância do monitoramento dos indicadores de vendas, é importante entender quais são as ações tomadas a partir da análise dos indicadores por cada área, e se essas ações são correlacionadas ou são isoladas em relação às outras áreas de Negócios.

Ao questionar sobre o uso de sistema de informação para o monitoramento de indicadores, foi relatado em 100% das respostas o uso do CRM da empresa, enquanto apenas

uma área relatou utilizar o Power BI para fazer cruzamento de informações, com objetivo de fornecer dados mais completos para a liderança da empresa. Sales Enablement relatou o uso do Power BI para consulta de dados, mas durante a coleta de dados, não foi identificado o uso direto da com a ferramenta.

O CRM é a entrada de informações comerciais, é um input da máquina de vendas. Esses dados são voltados para operação, e que ao serem cruzados, podem se transformar em poderosas ferramentas para a tomada de decisão da empresa.

De acordo com o levantamento de dados, todos os respondentes relataram que é responsabilidade da área de Business Intelligence gerenciar relatórios e fazer o tratamento dos dados para entregar informações estratégicas para a liderança e as outras áreas.

Foi observado também que Marketing é uma área de Negócios que não faz o monitoramento direto dos indicadores de vendas, apenas dos indicadores de desempenho que dizem respeito à sua força de trabalho. Foram mapeados os seguintes indicadores, listados na figura 3.

Figura 3: Indicadores de desempenho da área de Marketing

Indicadores	Objetivo
CAC (Custo de Aquisição por Cliente)	Entender o custo de aquisição por cliente a partir de cada campanha paga realizada dentro de uma região específica.
Número de contas alcançadas (no Instagram e LinkedIn)	Número de vezes que as publicações foram vistas dentro do período selecionado.
Taxa de conversão dos leads gerados pelo marketing	Mensurar a quantidade de leads que passaram de uma etapa do funil de vendas para outra ou que se tornaram clientes.
Número de acessos no site	Engajamento com o site.
Número de acessos em newsletters	Entender se os conteúdos enviados por e-mail estão tendo engajamento.

Desses indicadores, apenas a taxa de conversão de leads gerados pelo marketing é analisada em conjunto com vendas, pois a área precisa entender se a qualificação dos leads oriundos de inbound estão convertendo ou avançando no funil de vendas.

Apesar disso, o Marketing atua com Business Intelligence nas estratégias digitais para entender o comportamento do consumidor com as campanhas de e-mail marketing e assim traçar um plano de ação mais assertivo. Os dados analisados são: títulos, temas do e-mail, horários de envio, horários de abertura, cargos das pessoas que receberam o e-mail, em quais dias foram mandados e quais dias foram abertos.

A partir do cruzamento desses dados, é realizado um estudo para entender em quais momentos as aberturas de e-mail tiveram mais efetividade, quais temas geram mais engajamento, e dessa forma, Business Intelligence pode entregar de fato o comportamento dos leads e direcionar o marketing para maior desempenho nas campanhas de e-mail marketing.

As áreas de Business Intelligence e Sales Enablement não possuem atividades diretas que imputam dados para análise, pois são áreas que apoiam o desempenho de vendas direta ou indiretamente e trabalham com os dados gerados na operação de Fields. Dessa forma, existe uma relação mais complexa no fluxo de informações sobre o monitoramento de indicadores de desempenho entre Business Intelligence, Sales Enablement e Fields a respeito do monitoramento dos indicadores de vendas.

Na coleta de dados, foram levantados pelas três áreas os seguintes indicadores de vendas, como mostra a figura 4.

Figura 4: Indicadores de desempenho de vendas



Áreas de Input	Indicadores
Pré-Vendas	Geração de oportunidades
	Nº de negócios no funil
	Nº de ligações feitas
	Nº de emails enviados
	Nº de reuniões agendadas
	Nº de reuniões realizadas
	Taxa de no-show
	Taxa de conversão para validação
Vendas	Faturamento trimestral
	Faturamento anual
	Nº de validações no funil
	Nº de visitas
	Taxa de conversão de validação para negociação
	Ticket médio

Esses são os indicadores utilizados pelas três áreas mencionadas, e com base neles, é medido o desempenho a nível individual dos vendedores, e o desempenho geral de vendas.

3.4. Interação entre Marketing e Vendas

De acordo com Kotler e Keller (2012) a venda é um processo relacionado ao ato de introduzir alguém a compra, e o marketing, apesar de não estar relacionado diretamente ao ato da venda, é responsável por gerar e comunicar valor ao cliente (CHIAVENATO, 2010). A empresa possui um marketing que, como citado pela coordenação, não é tão estruturada como poderia por falta de mão-de-obra, e dessa forma, suas ações são mais relacionadas ao apoio de vendas na atração, retenção e atração de clientes.

A empresa utiliza como metodologia de ação os 4Ps antigos de marketing (produto, preço, promoção e praça), assim como apresenta Kotler e Keller (2012). Contudo, foi percebido que alguns desses pilares são utilizados de acordo com a metodologia dos 4Ps atualizados, como por exemplo, o pilar de pessoas e performance. Foi identificado que a empresa trabalha a comunicação da marca com os seus funcionários, para que eles virem representantes ativos da cultura e missão da empresa. Além disso, verifica-se a análise de desempenho das atividades do marketing a partir de indicadores financeiros e não-financeiros.

O processo de entrega de valor da empresa segue o mesmo que o definido por Kotler e Keller (2012), principalmente em momentos de abertura de mercado: selecionar valor, fornecer valor e comunicar valor. Ao entender uma nova oportunidade de abertura de mercado em alguma região específica, marketing atua na compreensão desse mercado, ou seja, no entendimento de como pode ser a abordagem para a entrada e como são as características desse público em questão. A partir desse entendimento, é iniciada ações de marketing, em que serão gerados estímulos de conteúdo como outdoors, newsletters, campanhas e publicações, para que o time de vendas tenha mais facilidade para se inserir no mercado.

Dessa forma, assim como Eugênio (2021) traz em seus estudos, o marketing é um componente importante da área de Negócios pois diminui a dificuldade do time de Fields de vender, ainda mais no contexto de startup em que o processo de vendas é o fator principal para a escalabilidade da empresa.

Não foi verificado, contudo, o marketing como um agente que norteia a ação estratégica da empresa, como traz Eugênio (2021). Exceto em alguns momentos como a abertura de mercado (em que já foi verificado algum insight, ou seja, já foi percebido uma oportunidade). De forma geral, assim como nas outras áreas de Negócios, o marketing é norteado pelas ações de Business Intelligence.

Além disso, também não se verifica a área de vendas dentro do escopo de ações de marketing ou em sua estrutura, como traz Chiavenato (2010) e Kotler e Keller (2012) com a composição do mix de marketing, em que vendas faz parte do “P” relacionado à Praça, na distribuição do serviço.

É nítido que a empresa tem uma estrutura mais robusta na área de desenvolvimento de vendas diretas, ou seja, Business Intelligence, Sales Enablement e Fields, pois como relatado no estudo de caso, o mercado do agronegócio necessita de vendas presenciais que sejam assertivas por conta da sazonalidade e de desafios relacionados ao ceticismo do mercado na adoção de tecnologia. Portanto, o que se verifica na verdade é que o marketing faz parte da estrutura de vendas como forma de apoio no que diz respeito à estratégia digital e nutrição do funil de vendas.

3.5. Interação com o cliente

Os estudos realizados por Norton e Pine (2013) e Tueanrat et al. (2021) discorrem sobre a jornada do consumidor ser caracterizada por pontos de contato que o potencial cliente terá com a empresa no processo de compra de um determinado produto ou serviço, em que esses pontos vão gerar valor e experiências que podem ou não ser satisfatórias para os clientes. A ideia da jornada do consumidor é mapear as interações em todos os pontos e desenhar uma sequência que represente toda a relação que o cliente tem com a empresa, a fim de que seja possível metrificar esses pontos para avaliar o andamento da estratégia e customizar a abordagem de acordo com os insights analisados por ela.

A nutrição do funil de vendas diz respeito ao direcionamento de conteúdos que a empresa utiliza para manter o interesse do potencial cliente na compra da solução. O Marketing atua desde os leads potenciais, aqueles que ainda não tiveram contatos com a empresa, mas que já foram mapeados, até os clientes que já fecharam negócio.

Foi percebido que essa nutrição de funil diz respeito à abordagem da jornada do consumidor. A empresa na intenção de manter o cliente próximo, manda conteúdos em formatos de newsletters, campanhas e publicações nas redes sociais e monitora essas interações a partir dos indicadores de desempenho do marketing. Esses indicadores não monitoram apenas o desempenho das ações do marketing, mas também o padrão de comportamento do consumidor frente às redes sociais.

Verifica-se, portanto, que a empresa customiza a abordagem de acordo com o padrão de comportamento observado, assim como menciona Tueanrat et al. (2021), ao metrificar o padrão de comportamento é possível moldar a sequência de contatos que a empresa vai ter com o público-alvo para melhorar a experiência de satisfação.

Com o número acelerado de agtechs crescendo no Brasil, um dos maiores desafios relatados pela coordenação de Marketing é a diferenciação na entrega de valor associada ao marketing frente à seus concorrentes. Norton e Pine (2013) citam que ao determinar uma sequência de eventos que envolvem aprendizagem, compra e interação, de forma roteirizada e frequentemente metrificada, os resultados dessa estratégia são a lucratividade e a diferenciação da concorrência.

Portanto, para superar o desafio de diferenciação no mercado, a empresa pode investir de forma robusta no mapeamento da jornada de compra, pois essa estratégia não é algo que outras empresas concorrentes vão conseguir replicar (NORTON; PINE, 2013).

A satisfação do cliente na jornada de compra envolve todo o processo até a aquisição do serviço, portanto, interações frustrantes podem levar ao aumento da taxa de churn, como afirma Tueanrat et al. (2021). A empresa relatou que o ponto mais crítico para o sucesso de um cliente é o projeto de validação, que é o momento principal da experiência do potencial cliente com a tecnologia.

Caso essa experiência seja frustrante e qualquer erro aconteça no decorrer do projeto, o cliente pode desistir de seguir por não acreditar na entrega da solução. Dessa forma, o projeto de validação é um processo que depende da operação da empresa juntamente da performance da tecnologia e a condução do vendedor de campo para que tenha sucesso. Norton e Pine (2013) afirmam que as áreas precisam estar alinhadas em seu modelo de negócio para produzir uma experiência estimulante e valiosa ao construir uma jornada aprimorada.

4. Considerações Finais

Através do desenvolvimento deste trabalho, foi possível analisar como são as relações entre as áreas de Negócios da empresa para a tomada ações estratégicas e corretivas de cada área para contribuição no desempenho de vendas geral e individual de vendedores. Ao observar o fluxo de relações entre as áreas do Departamento de Negócios, buscou-se a construção de uma visão sistêmica sobre os processos para melhoria no desempenho de vendas em uma empresa de tecnologia que atua no setor do agronegócio.

Ao serem compreendidos alguns desafios para a adoção de tecnologia no agronegócio, o objetivo deste trabalho foi entender como é possível realizar vendas bem-sucedidas no setor, quais são as práticas adotadas, e se dessas práticas, quais adaptações foram feitas em relação ao que é abordado nas teorias levantadas pela literatura. Além do mais, buscou-se entender o desempenho desse processo e quais são os fatores envolvidos dentro de uma agtech para minimizar os desafios enfrentados ao comercializar tecnologia no agronegócio.

Sobre a pergunta norteadora da pesquisa, foi possível chegar a algumas conclusões importantes a respeito das contribuições das áreas para o desempenho de vendas de tecnologia no agronegócio. De acordo com o objetivo da pesquisa *“Como as áreas de Negócio de uma agtech contribuem para o desempenho de vendas de tecnologia?”*, foi possível analisar o processo sistemático das relações estabelecidas entre as áreas de Business Intelligence, Sales Enablement, Fields e Marketing para a melhoria do desempenho de vendas, tanto a nível geral do time de vendas quanto no desempenho individual do vendedor.

Foi-se observado que o processo sistemático das relações impostas entre Business Intelligence, Sales Enablement, Fields e Marketing mudam de acordo com o parâmetro de desempenho de vendas observado (geral ou individual).

Ao analisar e traçar ações no desempenho de vendas geral, é tratado ações como: revisão de estratégias e revisão de planejamento tático e operacional. As áreas que estão dentro desse processo, atuam diretamente e contribuem de forma estratégica, são elas: Business Intelligence e Fields. Sales Enablement e Marketing atua indiretamente, suportando as estratégias definidas por Business Intelligence e Fields.

A dinâmica de relações entre as áreas muda quando o foco é a avaliação e melhorias nos indicadores de desempenho individual dos vendedores. Existe um processo sistêmico muito bem estruturado entre as áreas envolvidas: Sales Enablement, Business Intelligence e Fields. Nessa dinâmica, Business Intelligence tem uma atuação indireta e de suporte, enquanto Sales Enablement e Fields atuam diretamente e estrategicamente a partir da análise dos indicadores.

Na análise de resultados, foi possível realizar algumas reflexões sobre os desafios enfrentados no setor e como eles podem ser contornados utilizando de práticas relatadas na revisão de literatura, como a diferenciação de mercado por exemplo, que ao ser bem trabalhada pela área de Marketing e Fields na jornada de compra.

Dada ao crescente número de agtechs no Brasil, faz-se necessária a exploração de outras camadas do processo de vendas, como a relação direta do vendedor com o agricultor. Foi constatado grande desconfiança do mercado com empresas de tecnologia, então como é dada a relação entre o profissional de vendas com a pessoa que atua na produção? Qual o perfil ideal para o profissional vendedor dentro do mercado agro?

Além disso, sugere-se o estudo da estrutura de pós-vendas dentro dessas empresas, pois os clientes precisam se manter satisfeitos com o serviço para continuarem confiando na tecnologia. Dessa forma, quais são as práticas envolvidas e as estruturas necessárias para ter uma boa área de pré-vendas com objetivo de retenção de cliente?

Outra sugestão que se faz pertinente é o trabalho do marketing nas startups do agronegócio. Como citado anteriormente, um dos maiores desafios é a diferenciação de mercado com empresas concorrentes, portanto, qual a melhor estratégia vinda do marketing para obter esse desempenho de mercado? No presente estudo de caso foi citadas algumas estratégias utilizadas pela empresa, mas como citado, a área de Marketing tem poucas pessoas em sua estrutura, e dessa forma, a atuação fica limitada.

Referências

ALSAAD, Abdallah et al. Linking business intelligence with the performance of new service products: Insight from a dynamic capabilities perspective. **Journal of Innovation & Knowledge**, [s. l.], v. 7, p. 1-11, 3 out. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS (ABSTARTUPS). Mapeamento Agtech: Investigação sobre o uso das tecnologias para o Agronegócio no Brasil. 2. ed. [S. l.: s. n.], 2021. *E-book*.

EUGÊNIO, Bruna Josefino. Estratégia e Inovação: Desafios para gerar impactos positivos nos resultados de vendas de Startups. Orientador: Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara. 2021. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, [S. l.], 2021

HIRT, Ana Cláudia et al. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS EM RELAÇÃO AO SEU USO. Congresso Profissional e Acadêmico em Contabilidade, [s. l.], 11 out. 2019.

JUNIOR, NELSON BARROS CAVALCANTE. Hacking Sales: ferramentas e estratégias digitais para acelerar as vendas nas startups brasileiras. 2018. Tese (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco, [S. l.], 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson, 2012.

MONCRIEF, William C.; MARSHALL, Greg W. The evolution of the seven steps of selling. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 34, p. 13-22, 5 jun. 2005.

NORTON, David W.; PINE, B. Joseph. Using the customer journey to road test and refine the business model. **Strategy and Leadership** v. 41, n. 2, p. 12–17 ,

PETERSON, Robert M.; DOVER, Howard F. Global perspectives of sales enablement: Constituents, services, and goals. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 92, p. 154-162, 4 jan. 2021.

RAMOS, Paulo Henrique Bertucci; PEDROSO, Marcelo Caldeira. Principais elementos envolvidos no processo de escalabilidade de startups: um estudo sobre agtechs brasileiras. **Revista de Gestão**, [S. l.], p. 220-237, 3 nov. 2022.

ROSS, Aaron; TYLER, Marylou. Receita Previsível: Como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa. 1. ed. [S. l.]: **Autêntica Business**, 2011. ISBN 978-85-513-0119-7.



SEBRAE. Startup: o que é e como fazer um modelo de negócios: Entenda por que startups precisam fazer o planejamento de forma diferente do que as empresas tradicionais. [S. l.], 14 jan. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 26 jul. 2022.

STEIN, Alex D. et al. The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 42, p. 855-861, 1 ago. 2013.

TUEANRAT, Yanika et al. Going on a journey: A review of the customer journey literature. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 125, p. 336-353, 1 mar. 2021.

YIN, R. K. (2010). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman.