



ANAIS

IMPACTOS DA COVID-19 NA DIGITALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COMERCIAIS DA INDÚSTRIA MULTINACIONAL ALPHA COM SEUS CLIENTES

ISABELLA VIDAL GARCEZ
isabellavidal.garcez@gmail.com
ESALQ

GUSTAVO BARBIERI LIMA
barbieri.lima@yahoo.com.br
PECEGE/ ESALQ-USP

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA
sheila.garcia@unesp.br
UNESP FCAV

RESUMO: O objetivo central da presente pesquisa é apresentar os impactos e reflexos da Covid-19 na adoção de canais e plataformas digitais, seja para realizar transações comerciais, se relacionar com fornecedores para compra de defensivos, insumos e equipamentos, ou realizar operações mais complexas entre a empresa multinacional Alpha e seus clientes. Para tal, realizaram-se 08 entrevistas semi-estruturadas com integrantes da equipe comercial da empresa multinacional Alpha, no período de 10 de fevereiro de 2021 a 14 de abril de 2022. Os principais resultados apontaram que existe de fato uma relação clara entre a pandemia causada pelo coronavírus e a aceleração do processo de digitalização das relações comerciais na indústria Alpha. Observa-se que as negociações comerciais pré pandemia eram exclusivamente pautadas nas atividades presenciais, no acompanhamento próximo de clientes, distribuidores, revendas agrícolas e cooperativas. Com a chegada da Covid-19, a utilização de ferramentas digitais se intensificou, trazendo uma nova dinâmica para as relações comerciais da Alpha, uma dinâmica movida por canais como WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, ferramentas de relacionamento, plataformas virtuais de conteúdo, entre outras. Percebeu-se também uma mudança significativa no comportamento dos clientes agro, que no presente e muito motivados pelo cenário sanitário que vivemos nos últimos dois anos, tornaram-se mais digitais, mais ágeis, objetivos e menos fiéis às marcas.

PALAVRAS CHAVE: Comportamento do cliente; Transformação Digital; Plataformas Digitais; Covid-19; Agronegócio.

ABSTRACT: The present research aims at presenting the impacts and reflexes of Covid-19 on the adoption of digital channels and platforms, whether to carry out commercial transactions, relate to suppliers to purchase pesticides, inputs, and equipment, or carry out more complex operations between the multinational company Alpha and its customers. To this end, 08 semi-structured interviews were carried out with members of the commercial team of the multinational company Alpha, from February 10, 2021, to April 14, 2022. The main results showed that there is in fact a clear relationship between the pandemic caused by the coronavirus and the acceleration of the process of digitization of commercial relations in the Alpha industry. It is observed that pre-pandemic commercial negotiations were exclusively based on face-to-face activities, in close monitoring of customers, distributors, agricultural resellers and cooperatives. With the arrival of COVID-19, the use of digital tools has intensified, bringing a new dynamic to Alpha's commercial relations, a dynamic driven by channels such as WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, relationship tools, virtual content platforms, among others. There was also a significant change in the behavior of Agro consumers, who at present and very motivated by the health scenario we have been experiencing in the last two years, have become more digital, more agile, objective and less loyal to brands.

KEY WORDS: Consumer Behavior; Digital Transformation; Digital Platforms; Covid-19; Agribusiness.

1. INTRODUÇÃO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou em 30 de janeiro de 2020 o surto do novo coronavírus como Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII). Na história, tem-se registros de cinco ESPII, são elas a pandemia de H1N1, a disseminação internacional do Poliovírus, o surto de Ebola na África Ocidental, o Vírus Zika relacionado aos casos de microcefalia e o surto de Ebola na República Democrática do Congo. A pandemia do coronavírus é a sexta vez que uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional é declarada. A classificação de pandemia aconteceu em 11 de março de 2020, inaugurando uma crise sanitária mundial sem precedentes.

O primeiro caso no Brasil ocorreu em 26 de fevereiro, no estado de São Paulo. Um homem de 61 anos chegou da Itália e apresentou os sintomas característicos da doença. Dois dias depois, cerca de 182 casos suspeitos ocorreram em 16 estados brasileiros (MELO; SILVA; DE FREITAS, 2020). São 21.793.401 casos confirmados no Brasil até a data de hoje, 30 de outubro 2021, segundo o painel geral do Governo Federal. Ainda segundo o portal do governo, o país teve desde o começo de 2020 607.462 óbitos motivados pela Covid-19.

Tendo em vista o contexto de contaminação acelerada, o alto índice de manifestações graves da doença e o colapso nos sistemas de saúde devido ao volume de infectados, foram estabelecidas medidas drásticas para combater o avanço do vírus e proteger as pessoas, entre elas o isolamento social. De acordo com o Ministério da Economia, as restrições de circulação de pessoas e o *lockdown* impostos pelos municípios e estados brasileiros, provocaram impactos diretos no emprego e renda da população e, conseqüentemente, na economia.

Em junho de 2020, a projeção do Produto Interno Bruto (PIB) real era negativa, em torno de 8%, devido à queda na produção industrial, nas vendas do comércio e no volume de serviços prestados (WORLD BANK, 2020).

Algumas atividades do agronegócio foram inicialmente afetadas no Brasil. Hortaliças, frutas e leite, foram afetados diretamente no ano passado, pois as medidas de emergência adotadas pelas autoridades decretaram o fechamento de bares, restaurantes e hotéis. O impacto sobre os consumidores não foi maior, devido funcionamento bastante regular do sistema de transportes. A pandemia, entretanto, felizmente não afetou a safra de grãos e a produção e distribuição de carnes (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, 2021).

Na agricultura, têm-se o receio de interromper as cadeias regionais de valor agrícola e colocar em risco à segurança alimentar da população, o que depende principalmente da abrangência de restrições impostas aos vários elos da cadeia produtiva (SILVA, 2020).

A relevância da pesquisa está em apresentar como uma empresa multinacional do Setor de Agronegócios teve que se adaptar diante dos desafios e complexidades impostos pela pandemia da Covid-19 entre os anos de 2020 e 2021 para que suas atividades não fossem interrompidas e/ ou prejudicadas.

Assim sendo, o objetivo central da presente pesquisa é apresentar os impactos e reflexos da Covid-19 na adoção de canais e plataformas digitais, seja para realizar transações comerciais, se relacionar com fornecedores para compra de defensivos, insumos e equipamentos, ou realizar operações mais complexas entre a empresa multinacional Alpha e seus clientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Processo de Decisão de Compra

Uma transação de mercado requer pelo menos três papéis desempenhados pelos clientes: (1) comprar (ou seja, selecionar) um produto; (2) pagar por ele; e (3) usá-lo ou consumi-lo. Assim, um cliente pode ser (1) um comprador, (2) um pagante ou (3) um usuário/

consumidor. O usuário é a pessoa que efetivamente consome ou utiliza o produto ou recebe os benefícios do serviço. O pagante é a pessoa que financia a compra. Finalmente, o comprador é aquele que participa da obtenção do produto no mercado. Cada um destes papéis pode ser desempenhado pela mesma pessoa ou unidade organizacional (por exemplo, um departamento) ou por diferentes pessoas ou departamentos (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Segundo Mowen e Minor (2003; p. 191), antes de efetuar uma compra, os consumidores passa por um processo de decisão. A tomada de decisão do consumidor consiste no conjunto de processos envolvidos no reconhecimento de problemas, na busca de soluções, na avaliação de alternativas, na escolha entre opções e na avaliação dos resultados da escolha.

O quadro 1 identifica os estágios do processo de decisão de compra, segundo Kotler e Keller (2012).

QUADRO 1: Os Estágios do Processo de Decisão de Compra

Reconhecimento do Problema	O processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos ou externos. No primeiro caso, uma das necessidades normais da pessoa – fome, sede, sexo – sobe para o nível de consciência e torna-se um impulso. No segundo caso, em que a necessidade é provocada por estímulos externos, a pessoa admira o carro novo de um vizinho ou vê um anúncio de férias no Havaí na televisão, o que desencadeia ideias sobre a possibilidade de fazer uma compra. É preciso motivar o consumidor para que uma compra potencial receba uma séria consideração.
Busca de Informações	O consumidor interessado tende a buscar mais informações. As fontes de informação do consumidor dividem-se em quatro grupos: (a) Fontes pessoais: família, amigos, vizinhos, conhecidos; (b) Fontes comerciais: propaganda, vendedores, representantes, embalagens, mostruários; (c) Fontes públicas: meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo; (d) Fontes experimentais: manuseio, exame, uso do produto.
Avaliação de Alternativas	Alguns conceitos básicos nos ajudarão a entender os processos de avaliação do consumidor. Primeiro, ele está tentando satisfazer uma necessidade. Segundo, está buscando certos benefícios na escolha do produto. Terceiro, o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar os benefícios para satisfazer aquela necessidade. Os consumidores prestarão mais atenção aos atributos que fornecerem os benefícios buscados.
Decisão de Compra	No estágio de avaliação, o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar as marcas preferidas. Ao formar essa intenção de compra, ele pode passar por cinco subdecisões: decisão por marca (marca A), decisão por revendedor (revendedor 2), decisão por quantidade (um computador), decisão por ocasião (final de semana) e decisão por forma de pagamento (cartão de crédito).
Comportamento Pós-compra	Após a compra, se perceber certos aspectos inquietantes ou ouvir coisas desfavoráveis sobre outras marcas, o consumidor pode experimentar alguma dissonância cognitiva. Ele ficará, então, atento a informações que apoiem sua decisão. As comunicações de marketing devem proporcionar crenças e avaliações que ajudem o consumidor a sentir-se bem em relação à sua escolha.

Fonte: Adaptado a partir de Kotler e Keller (2012).

O quadro 2 sintetiza como consumidores tomam decisões para bens e serviços, de acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2011; p.74/87).

QUADRO 2: Como consumidores tomam decisões para bens e serviços.

Estágios da	Descrição
Reconhecimento da necessidade	O reconhecimento da necessidade ocorre quando o indivíduo sente a diferença entre o que ele ou ela percebem ser o ideal versus o estado atual das coisas. Os consumidores compram coisas quando acreditam que a

ANAIS

	habilidade do produto em solucionar problemas vale mais do que o custo de comprá-lo, fazendo assim do reconhecimento de uma necessidade não satisfeita o primeiro passo da venda de um produto.
Busca de Informações	Uma vez que ocorre o reconhecimento da necessidade, os consumidores começam a buscar informações e soluções para satisfazer as suas necessidades não atendidas. A busca pode ser interna, recuperando o conhecimento na memória, ou talvez, nas tendências genéticas, ou ela pode ser externa, coletando informações entre os pares, familiares e no mercado
Avaliação de Alternativas Pré-Compra	Nesse estágio, os consumidores buscam respostas para questões como “Quais são as minhas opções?” e “Qual é a melhor entre elas?” quando comparam, contrastam e selecionam a partir de vários produtos ou serviços. Os consumidores comparam o que conhecem sobre diferentes produtos e marcas com o que consideram mais importante e começam a estreitar o campo de alternativas. Antes de finalmente resolver comprar uma delas.
Compra	Depois de se decidir sobre a compra, os consumidores passam por duas fases. Na primeira eles escolhem um vendedor em vez de outro (ou qualquer outra forma de varejo como catálogos, vendas eletrônicas anunciadas na TV ou PC, ou vendas diretas). A segunda fase envolve escolhas dentro da loja influenciadas pelo vendedor, pelas vitrines, meios eletrônicos e propaganda no ponto-de-venda. Todavia, um consumidor pode preferir a um revendedor, mas escolher outro por conta de uma liquidação ou evento promocional na loja do concorrente, horário de funcionamento, localização, etc.
Consumo	Depois de o consumidor realizar a compra e tomar posse do produto, o consumo pode ocorrer – o ponto no qual o consumidor utiliza o produto. O consumo pode ocorrer tanto imediatamente quanto em um momento posterior.
Avaliação Pós-consumo	Neste estágio, os consumidores experienciam a sensação de satisfação ou insatisfação. A satisfação acontece quando a performance percebida confirma as expectativas dos consumidores; quando experiências e performances frustram expectativas, a insatisfação ocorre. Os resultados são significativos porque os consumidores guardam suas avaliações na memória e se referem a elas em decisões futuras.
Descarte	É o último estágio no processo de decisão do consumidor. Os consumidores têm diversas opções, incluindo descarte completo, reciclagem ou revenda

Fonte: Adaptado a partir de Blackwell, Miniard e Engel (2011; p.74/87).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. A pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve a emergência de perguntas e procedimentos, a coleta de dados geralmente no ambiente do participante, a análise indutiva desses dados iniciada nas particularidades e levada para temas gerais e as interpretações do pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Realizaram-se 08 entrevistas semiestruturadas com integrantes da equipe comercial da indústria multinacional Alpha, do setor químico, utilizando-se um roteiro de entrevista pré-definido, visando-se compreender de que forma foram realizadas as negociações e transações comerciais no ano de 2020, tendo em vista as condições e restrições impostas pela pandemia causada pela Covid-19 e possíveis mudanças no comportamento de consumo dos principais envolvidos na cadeia de vendas: distribuidores, cooperativas e agricultores.

O período definido considera desde o início da pandemia em março de 2020 até dezembro de 2021, as entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro 2022 e fevereiro

2022 e o objetivo foi coletar informações qualitativas sem relevância estatística ou amostragens complexas. Considerando-se as configurações do cenário atual da pandemia, apesar das quedas consecutivas nos indicadores de transmissão e óbito, os colaboradores e colaboradoras da empresa Alpha permanecem em teletrabalho e por isso as ferramentas utilizadas para realização das entrevistas foram Microsoft Teams e Zoom.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Discussão das oito entrevistas com integrantes da equipe comercial

Após a finalização das entrevistas, análise e interpretação das respostas coletadas é possível entender com mais profundidade a relação entre a pandemia causada pelo coronavírus e a aceleração do processo de digitalização da indústria Alpha, em suas relações comerciais com clientes.

Durante o período estabelecido foram entrevistados majoritariamente Representantes Técnicos de Vendas, mas também foram considerados outros cargos integrantes da equipe comercial como: Consultor(a) de Desenvolvimento de Mercado, Consultor(a) de Trade Marketing e Diretor(a) de Negócios, responsáveis por diferentes regiões do Brasil.

Na indústria Alpha existem várias possibilidades de acesso ao mercado e isso varia de acordo com especificidades oriundas das macrorregiões, tipo de público, tipo de cultivo entre outras variáveis. Foram entrevistados RTVs com escopo de venda direta ao consumidor final, assim como RTVs responsáveis por negociação com distribuidores, revendas agrícolas e cooperativas. Entende-se que essa abrangência trouxe detalhes ainda mais ricos que auxiliaram o estudo a chegar a conclusões mais precisas.

Apesar de todas as diferenças de contexto, ao serem questionados sobre o processo de negociação no período pré-pandêmico, todos os entrevistados mencionaram a relevância de encontros presenciais para manutenção de relacionamento e para garantir o bom andamento da negociação de compra e venda. Nesta questão, as respostas foram semelhantes e mencionaram quase sempre as mesmas funções e escopo.

Entre as atividades principais dos RTVs estão a geração de demanda, a realização de eventos técnicos, demonstração de produtos, lançamentos, capacitação sobre os modos de ação, treinamentos das equipes comerciais de distribuidores e revendas, treinamentos sobre portfólio, planejamento da safra, mapeamento de melhores soluções e, por fim, retirar os pedidos de produtos de cada cliente e prestar todo o suporte pós-venda. Antes da pandemia, todas essas atividades eram feitas de maneira presencial, o RTV estava sempre no campo, próximo ao cliente e acompanhando de perto seus desafios e necessidades.

Quando perguntados sobre as ferramentas digitais que utilizavam antes da Covid-19 as respostas foram pouco detalhadas. O uso de ferramentas digitais não era comum em negociações comerciais até o começo da pandemia. O WhatsApp foi mencionado com mais destaque pelos entrevistados, mesmo assim foi descrito como ferramenta para contato pontual com os envolvidos na cadeia assim como ligações telefônicas. Nenhum outro aplicativo, software ou programa apareceu com destaque na pesquisa.

Sobre as dificuldades trazidas pelo coronavírus, um fator foi mencionado com unanimidade por todos os participantes do estudo: o isolamento social foi a pior dificuldade enfrentada nesse período pois paralisou as atividades comerciais e obrigou a indústria Alpha, seus colaboradores e o resto do mundo a repensarem as formas de fazer negócio a partir de março 2020, quando a pandemia foi decretada oficialmente no Brasil.

Se antes o representante comercial passava 80% do seu tempo viajando, em deslocamento, no campo, ao lado de produtores, distribuidores, revendas e cooperativas, a partir de março a realidade mudou e todos permaneceram em teletrabalho. A indústria Alpha, pensando em preservar a saúde e segurança dos colaboradores, proibiu visitas presenciais, aglomeração em reuniões e deslocamentos de qualquer colaborador ou colaboradora para

atividades relacionadas ao trabalho. Essa medida não foi exclusividade da empresa, o *lockdown* logo se instaurou nacionalmente e obrigou a sociedade a encontrar formas alternativas de continuar suas atividades, especialmente o agro, considerado pelo governo como serviço essencial nesse período.

Junto a este cenário, os participantes apontaram ainda dificuldades para treinar novos membros da equipe comercial, para gestão de conhecimento e disseminação de cultura, dificuldades extremas para lançamento de novos produtos no mercado e capacitação técnica para garantir que as soluções do portfólio seriam utilizadas de maneira correta e por pessoas aptas a realizar determinados procedimentos com restrições regulatórias, legais etc. Além desses fatores, muitos participantes mencionaram também os desafios do cenário global: dificuldades na cadeia logística, falta de matéria prima e suprimentos, atraso na entrega e indisponibilidade de produtos, alta nas taxas de câmbio, entre outros. Tudo isso impactou a dinâmica do mercado e das relações comerciais a partir de 2020.

O WhatsApp passou de canal pontual para ferramenta indispensável, através da qual os clientes fazem cotações, revisões, contatos, grupos para troca de informações entre outras demandas. Segundo este levantamento realizado e divulgado em 2021 pela consultoria McKinsey & Company no Brasil, o WhatsApp é a ferramenta mais adotada por agricultores para interações digitais em todas as regiões e tipos de cultivo do país. Os agricultores brasileiros estão conectados digitalmente e conectados ao WhatsApp, 85% utilizam o WhatsApp diariamente para fins relacionados à agricultura, mesmo no grupo com menor alfabetização. Trata-se de uma ferramenta de que merece destaque e cuja utilização foi muito intensificada na pandemia.

Todas as visitas, reuniões e treinamentos passaram a ser online utilizando ferramentas como o Microsoft Teams, Zoom e WebEx. Lançamentos de produto também só foram bem-sucedidos e tiveram abrangência e alcance no mercado porque contaram com a tecnologia, processos digitalizados e com a criatividade das equipes comerciais, muitos foram feitos em formato “Drive In”, onde as pessoas podiam assistir a transmissão ao vivo (via plataforma de streaming) dentro de seus carros sem contato com outras pessoas.

Durante esse período, a indústria Alpha também desenvolveu uma plataforma que funcionou como um portal para o agricultor, reunindo conteúdos, treinamentos e eventos voltados a este público. Através desse “hub” foi possível conduzir palestras, rodas de conversa, dias de campo entre outras atividades que aproximavam a Alpha dos clientes. Também foi desenvolvida uma ferramenta de streaming onde todos os treinamentos foram salvos e disponibilizados em formato de vídeo para capacitação técnica dos stakeholders.

A questão comportamental também foi abordada com frequência nas entrevistas. Para que o processo comercial funcionasse adequadamente e trouxesse resultados os RTVs precisaram de abertura e flexibilidade. Foi necessário aprofundar os conhecimentos sobre ferramentas digitais, assim como aprender a utilizá-las, garantir seu bom funcionamento e agregar valor através delas. Em muitas entrevistas os participantes mencionaram as informações em excesso, então foi preciso entender como capturar a atenção, como produzir eventos relevantes que de fato trouxessem informações pertinentes e úteis ao cliente, como diferenciar-se da concorrência e do que o resto do mercado estava fazendo. Os colaboradores da indústria Alpha entenderam rapidamente que quem criasse resistência ao novo contexto ficaria aquém da nova dinâmica adotada.

Por último, a entrevista buscou explorar possíveis mudanças no comportamento do consumidor percebidas pela equipe comercial durante o período pandêmico. Para essa pergunta, também existiu grande sinergia nas respostas.

Os RTVs foram unânimes em mencionar que o consumidor está mais ágil e digital, mais bem-informado sobre diversos assuntos, com mais acesso a informações e de forma

mais rápida e integrada. Especialmente em gerações de consumidores mais jovens, notam-se perfis mais abertos ao digital, mais dispostos a testarem novas possibilidades de negócio e consumidores menos fiéis.

A marca deixou de ser uma alavanca na decisão de compra, principalmente entre agricultores mais jovens, com muito acesso às informações os clientes têm mais poder e são mais exigentes com aspectos como atendimento rápido e soluções completas que resolvem problemas de maneira integrada possibilitando um manejo mais eficiente ao produtor.

Também se percebeu um consumidor mais objetivo. A chegada do coronavírus fez a cadeia agro repensar sobre seus processos e entender que talvez não sejam necessárias 20 visitas comerciais no dia, mas que elas podem ser intercaladas, realizadas em modelo “híbrido” poupando tempo e otimizando recursos de todas as equipes. O consumidor pós-pandemia seleciona melhor o que é relevante para si e para o seu negócio e isso ocasionou mudanças de comportamento postura nas equipes comerciais.

Por último, em muitas entrevistas foi mencionado um consumidor animado com a possibilidade de realizar cada vez mais transações “online”. “E-commerces” e “marketplaces”, apesar de mais heterogêneos e descentralizados, emergiram e cresceram durante a pandemia, os RTVs já enxergam isso como tendência de mercado e como algo que a indústria Alpha precisa prestar atenção. Recentemente foi lançado pela empresa uma plataforma de insumos agrícolas para venda direta aos clientes (distribuidores, agro revendas entre outros). A modalidade de compra online já é realidade crescente no Brasil agrícola.

Não se pode mais dizer que o digital é o futuro do agronegócio. Hoje é razoável dizer que a digitalização, a tecnologia e a adoção de novas ferramentas é o presente do agro, acelerado e intensificado principalmente devido ao contexto sanitário global vivenciado no mundo nos anos de 2020 e 2021.

Além de mudanças relacionadas ao digital, a pandemia também destacou mudanças na rotina, que influenciam os hábitos de consumo e conseqüentemente criam uma dinâmica diferente para o setor agrícola de produção, abastecimento e distribuição de alimentos do país.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa tem-se: apresentar os impactos e reflexos da Covid-19 na adoção de canais e plataformas digitais, seja para realizar transações comerciais, se relacionar com fornecedores para compra de defensivos, insumos e equipamentos, ou realizar operações mais complexas entre a empresa multinacional Alpha e seus clientes. Após o que foi exposto, fica nítida pela interpretação das entrevistas que existe de fato uma relação clara de aceleração da digitalização nas relações comerciais da indústria Alpha com seus clientes motivada pela pandemia da Covid-19 que assolou o mundo nos anos de 2020 e 2021. Com as restrições impostas pelo contexto sanitário e principalmente por conta do *lockdown* e do isolamento social, as ferramentas digitais foram protagonistas do período para que as negociações de compra e venda continuassem acontecendo. Percebeu-se uma intensificação na utilização de ferramentas como Microsoft Teams e Zoom, WhatsApp, aplicativos de informações e plataformas de contato entre indústria e cliente. Também foram notadas mudanças significativas no comportamento do consumidor, que está mais ágil, mais digital e menos fiel às marcas.

REFERÊNCIAS

- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CRESWELL, J.; CRESWELL, D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 5ed. São Paulo: Penso, 2021.

- GOVERNO FEDERAL.** 2022. **Painel Coronavírus.** Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 31 out. 2021.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MELO, C. M. L.; SILVA, G. A. S.; MELO, A. R. S.; FREITAS, A. C. Covid-19 pandemic outbreak: the Brazilian reality from the first case to the collapse of health services.** *Health Science* (Anais da Academia Brasileira de Ciências). 92 (4), 2020.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO** (Secretaria de Política Agrícola) [MAPA]. 2021. **Projeções do Agronegócio 2020-2021 a 2030-2031.** Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-2020-2021-a-2030-2031.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2021.
- MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. Comportamento do Consumidor.** 1ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- NEVES, L.; SOUZA, V. Estudo da importância do agronegócio em meio a crises.** 2021. Disponível em: <<http://riccps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/5050/1/ESTUDO-DA-IMPORTANCIA-DO-AGRONEGOCIO-EM-MEIO-A-CRISES-.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2021.
- ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE [OPAS]. Histórico da pandemia de Covid-19.** 2020. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 15 set. 2021.
- PETER, J. P.; OLSON, J. C. Comportamento do consumidor e estratégia de marketing.** 8ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- PWC.** 2020. **Impactos do Covid-19 no agronegócio brasileiro.** Disponível em: <[Covid-19 - Impactos no agronegócio brasileiro \(pwc.com.br\)](https://www.pwc.com.br/pt/br/impactos-do-covid-19-no-agronegocio-brasil)>. Acesso em: 08 jan. 2022.
- SCHNEIDER, S.; CASSOL, A.; LEONARDI, A.; MARINHO, M. Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio e a alimentação.** *Estudos Avançados*. 34 (100), 2020. P. 167-188.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, M. L.; SILVA, R. A. Economia brasileira pré, durante e pós pandemia do COVID-19: Impactos e reflexões. Texto para discussão do Observatório Socioeconômico da COVID-19, projeto realizado pelo Grupo de Estudos em Administração Pública, Econômica e Financeira (GEAPEF) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2020.**
- SOENDERGAARD, N.; GILIO, L.; SÁ, C.; JANK, M. Impactos da Covid-19 no agronegócio e o papel do Brasil.** 2020. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/06/impactos-da-covid-19-no-agronegocio-e-o-papel-do-brasil-vf-a.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2021.
- SOLLITO, A.; VENÂNCIO, R. Pandemia acelera digitalização do campo.** 2020. Disponível em: <<https://plantproject.com.br/2020/08/pandemia-acelera-digitalizacao-do-campo/>>. Acesso em: 31 out. 2021.
- TORRES, L. Digitalização no Campo.** 2021. Disponível em: <<https://blog.syngentadigital.ag/digitalizacao-campo/>>. Acesso em: 30 out. 2021.

Apêndice

ANAIS

QUADRO 1: Resultados das entrevistas semi-estruturadas (ParteI).

Questões	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1- Qual é seu escopo de trabalho hoje na empresa Alpha?	Representante Técnico de Vendas	Diretor de Negócios	Consultor de Mercado
2- Por quais regiões do Brasil você fica responsável?	Minas Gerais	São Paulo	Paraná e Mato Grosso do Sul
3- Como funcionava o processo de negociação comercial antes da pandemia causada pela Covid-19?	<p>A indústria Alpha acessa os clientes finais de várias maneiras diferentes. Existem representantes técnicos de vendas (RTVs) cujo escopo envolve venda direta ao consumidor final assim como RTVs que vendem para distribuição, que pode ser dividida em revendas ou cooperativas. As revendas vendem para o produtor enquanto as cooperativas vendem para um cooperado. Existe um quarto tipo de acesso ao mercado que se chama redistribuição, no qual o RTV vende para o distribuidor e ele fará a venda para lojas menores que acessam de fato o produtor no final da cadeia. O resumo é que as vendas agrícolas da indústria Alpha podem ser B2B ou B2C dependendo do contexto, do tipo de produto e da estratégia por região. Atualmente, meu escopo é venda para distribuição (sell in) mas também suporte o distribuidor a fazer a venda para o produtor final (sell out) através de ações de geração de demanda: visitas ao produtor, treinamentos, dias de campo, demonstrações, ensaios técnicos, visitas aos órgãos de pesquisa da região entre outros. O fluxo de negociação comercial</p>	<p>Essa resposta depende muito do cultivo, mas o que existia em comum entre todos eles era a necessidade de relacionamento com o cliente, seja ele quem for: distribuidor, cooperativa, produtor, revenda. O processo de negociação comercial antes da pandemia demandava muitas atividades presenciais, visitas, encontros, reuniões, eventos técnicos, ensaios... tudo isso faz parte do escopo de um colaborador integrante da equipe comercial. Aqui na indústria Alpha, nós trabalhamos muito com geração de demanda e não havia outra forma para fazer isso que não fosse a visita aos nossos principais stakeholders. Antes da pandemia e sem as restrições impostas pela Covid-19, nossa equipe comercial (e não só a nossa, outras empresas também sempre funcionaram dessa forma) estavam sempre próximos dos nossos clientes e parceiros, rodando muitos quilômetros por dia e se fazendo presente nas propriedades, pontos de venda, pontos de distribuição etc.</p>	<p>Até 2019 eu representava vendas (RTV) da pandemia a função de Desenvolvimento de Mercado. Esse escopo, assim como o escopo do RTV, as atividades comerciais majoritariamente trabalhamos com geração de demanda, demonstrações, treinamentos, visitas ao cliente, dificuldade de acesso ao produto, eventos, entre outros. Muitas vezes eu vou ao campo para eventuais interações que possam facilitar a utilização do produto. Também faço isso junto aos integrantes de cada segmento</p>

ANAIS

	<p>antes da pandemia envolvia um alto volume de atividades presenciais principalmente porque o processo de venda não termina com a negociação de preços e volumes com o distribuidor. Como mencionei anteriormente o suporte para o sell out envolve muitas ações técnicas com o cliente final especialmente se estivermos negociando um produto novo no mercado.</p>		<p>presença, tro informações disponíveis, dúvidas, event parceria. Geração de área onde bu demonstrar n diferenciais atendimento pandemia, tu feito através encontros pr</p>
<p>4- Você utilizava alguma ferramenta digital para facilitar a interação com clientes antes da pandemia?</p>	<p>Com pouca frequência. Em quatro anos de trabalho na indústria Alpha me lembro de ter realizado um único evento online antes da pandemia que envolvia um pesquisador muito bom tecnicamente e que não poderia estar presencialmente no local do ensaio técnico. Esse tipo de atividade ou ferramenta era muito raro, normalmente todos os envolvidos se deslocavam até os locais necessários.</p>	<p>Era muito raro ter reuniões virtuais antes da pandemia utilizando ferramentas digitais como Webex ou Microsoft Teams. OWhatsApp sim era uma ferramenta mais comum, porém também não tinha o destaque que tem hoje. Até existia um aplicativo para nos apoiar nas negociações, mas também não era utilizado com frequência.</p>	<p>Não que eu mais presen telefone mes</p>
<p>5- Quais foram as principais dificuldades trazidas pela Covid-19 na interação com distribuidores e clientes?</p>	<p>Em muitos momentos durante a pandemia os canais e a própria indústria Alpha visando a saúde e a segurança das pessoas proibiram visitas presenciais. Isso impactou significativamente o relacionamento e a venda em si. Falta de interação presencial foi a principal dificuldade trazida pela pandemia. Além disso, temos outros fatores como o impacto logístico global, atraso na entrega de produtos, falta de insumos etc., que também foram ocasionados pelas pausas que a covid-19 nos obrigou a fazer.</p>	<p>Sem dúvida a maior dificuldade trazida pela pandemia foi a restrição do presencial. Isso impactou significativamente muitas outras atividades e aspectos, posso te dar alguns exemplos. Como formar pessoas que tinham acabado de entrar na equipe de vendas a distância? Como treinar pessoas que tinham acabado de entrar na indústria Alpha? Como transmitir cultura, valores e como orientar para algo que a gente também não tinha a receita ou o conhecimento? Como liderar uma equipe habituada a conduzir negociações de forma</p>	<p>Foram dois principais: o entender a f segundo o c gente vivia. pessoas da e foram impec frequentar c cooperativas revenda. Imp treinamentos apresentação</p>

ANAIS

	<p>Foi um desafio manter nossa operação rodando com essa restrição principal de contato. O mundo agro era estruturado de uma forma e de repente nos vimos obrigados a repensar tudo isso.</p>	<p>presencial e que, do nada, ficaram presos em casa aprendendo a como adaptar seu escopo de trabalho e continuar o atingimento de metas. Esse período teve muitos desafios, especialmente para escopos de liderança. Essas são apenas algumas das dificuldades, existiram muitas outras igualmente relevantes como o acesso formal ao mercado, ao cliente...o processo de geração de demanda foi também um dos processos mais impactados pois era feito in loco. A covid prejudicou especialmente novos lançamentos, produtos que as pessoas não estavam acostumadas a usar, modos de ação diferentes etc.</p>	<p>posicioname muito compl porque era u presencial. C pessoas esta capacitadas consciente, a correta dos p uma dificult 2020 nós en algumas saí exemplo a re lives... o que complicado em que todo saturados de conteúdo e f de dados e in também fora muitoprejud restrições pa</p>
<p>I- O que mudou no seu processo de relacionamento desde a chegada do coronavírus?</p>	<p>Muitas coisas mudaram. Coisas que a gente nunca tinha feito antes passaram a fazer parte da rotina e tivemos que aprender como garantir os negócios durante esse período. As reuniões, treinamentos e eventos agora são online, precisei aprender que ferramentas utilizar, como garantir seu funcionamento e de que forma conduzir essas ações remotamente. Precisei me reinventar na forma de fazer os eventos e capitalizar as vendas também. Por exemplo, em 2020 conduzimos eventos no formato “Drive In”, com um telão exibindo o treinamento técnico sobre o produto para</p>	<p>Basicamente o processo inteiro precisou ser revisado e reformatado. As reuniões passaram a ser totalmente virtuais, assim como ações de lançamento de produtos e tecnologias. Passamos a conduzir eventos mais customizados para um cliente ou cooperativa (por um lado desafiador por outro tinha o benefício de ganhar abrangência e envolver mais pessoas através do online). A indústria Alpha desenvolveu em 2021 uma plataforma, um espaço virtual onde nós poderíamos manter o contato próximo com os agricultores. Através desse hub de informações principalmente disponível em versão mobile, foi possível</p>	<p>WhatsApp e virtuais se in absurdament pandemia. N ficamos pra empresa tinh ferramentas para reunião existia uma Passamos a customizada chamar aten clientes. Açã mais objetiv</p>

ANAIS

	<p>distribuidores e clientes, assim evitávamos que as pessoas tivessem contato, mas mantínhamos a demonstração e a presença da indústria Alpha no mercado. Durante a pandemia foi preciso reinventar as ações de geração de demanda considerando formas que não tivessem interação próxima. Também reinventamos nossas formas de comunicação e marketing, falando dos produtos através de canais e formatos nunca antes utilizados, ou pouco utilizados.</p>	<p>realizar eventos técnicos, rodas de conversa, dias de campo, palestras e lançamento de produtos. A experiência oferecida também é diferenciada pois a pessoa de fato se sente dentro da feira, do estande, do auditório da indústria Alpha. Tivemos e ainda temos bons índices de adesão à plataforma. Além de ações como essas, fizemos também reuniões que envolveram o envio de kits para a casa dos clientes, teve uma que todos abriram a câmera e fizemos uma receita juntos, proporcionando um momento diferente de interação com nossos parceiros. Canais precisaram se adaptar também: feira virtual, com avatares, conteúdo, negociações... os parceiros também se desenvolveram em relação ao tema. Apesar de toda adaptação, a riqueza, o tato da negociação e os pontos de vista que são colocados de forma presencial ficaram sim um pouco impactados.</p>	<p>tempo de trabalho pessoalment adaptar pra conduzir tu manter o fun técnico, a at geração de v informação mercado inte reinventand um desafio o nos diferenc conteúdo qu oferecido.</p>
<p>7- Você passou a utilizar alguma ferramenta digital específica durante a pandemia? Qual?</p>	<p>Microsoft Teams e WhatsApp foram duas ferramentas que utilizei muito durante o período de pandemia e que não sairão mais da rotina de negociações.</p>	<p>Sim, principalmente o WhatsApp. Utilizamos muito o Microsoft Teams, a ferramenta de eventos criada pela empresa Alpha, sistemas de relacionamento e CRM como Salesforce entre outras que surgiram e vieram pra ficar.</p>	<p>Sim. Microso WhatsApp. é indispensá minha opera</p>
<p>8- Você percebeu uma intensificação na utilização de ferramentas digitais durante o período pandêmico?</p>	<p>Sim, totalmente.</p>	<p>Sim, com toda certeza.</p>	<p>Sim, isso fic intenso com tanto interna externament</p>
<p>9- A que você atribui o sucesso ou o fracasso do processo de negociação/interação comercial nesse período?</p>	<p>Adaptabilidade e transformação digital não só da indústria Alpha e de seus colaboradores, mas dos distribuidores, dos clientes e dos demais envolvidos na cadeia de vendas. A capacidade de se adaptar</p>	<p>Fortaleza de portfólio, imagem consolidada num setor que estourou e não podia parar durante a pandemia. Capacidade das pessoas de se adaptarem nesse novo contexto com a ajuda da tecnologia. Empatia das lideranças com os</p>	<p>Mercado tev de rotina e te aderiram a is distribuidore cooperativas</p>

ANAIS

	<p>aliada aos novos mecanismos digitais de fazer negócio permitiram que a gente mantivesse resultados positivos e expressivos mesmo em meio ao contexto caótico que a gente viveu e ainda vive por causa da pandemia.</p>	<p>times. Cuidado com as pessoas num contexto extremamente delicado, ponto forte. Digitalização foi e continua sendo um fator crucial para o desenvolvimento próspero dos negócios no mercado agro.</p>	<p>entenderam mais necessa... presentes. A digitais foram determinante negociações continuassem. Objetividade customizaçã foram fatores contribuíram sucesso.</p>
<p>10- Você notou alguma mudança no comportamento de consumo dos distribuidores, cooperativas e clientes durante o período de pandemia?</p>	<p>Percebo que o consumidor agro (e quando eu falo consumidor estou mencionando todos os envolvidos na cadeia: distribuidores, cooperativas, produtores, pecuaristas etc.) está mais digital, mas esse movimento de digitalização já vinha acontecendo no mercado agro antes da pandemia, até por uma questão de acesso à informação, as pessoas vinham buscando cada vez mais informações de qualidade e acessíveis online, plataformas de conteúdo agro ficaram bastante relevantes durante esse período. O que aconteceu pós pandemia foi a intensificação dessa realidade, o WhatsApp por exemplo passou de “opção” para uma ferramenta fundamental no processo de negociação, de compartilhamento de informações necessárias. O consumidor está mais rápido, tem mais acesso a tudo, quer um atendimento cada vez mais humano, personalizado e ágil. As ferramentas digitais mudaram muito a dinâmica dos</p>	<p>A pandemia acelerou o interesse e a necessidade do digital: quem não mexia em ferramentas diferentes aprendeu a mexer e precisou se virar durante esse período. Essa crescente utilização de ferramentas online e virtuais produziu mudanças significativas no comportamento de clientes e parceiros, estes se tornaram mais seletivos e exigentes em relação ao papel das equipes comerciais, as visitas foram reduzidas e isso deu uma filtrada no processo (antes o cliente recebia 20 visitas no dia, as vezes pra tomar café apenas), aos poucos foram percebendo que é possível otimizar o tempo com o digital, agora a percepção é que o presencial precisa muito agregar valor... o perfil dos clientes está mais seletivo, mais objetivo: veio fazer o que? Que informações você trouxe? Outro movimento intensificado foi a busca por alguém que ofereça de fato uma solução completa e não só um produto que resolve um problema A, B ou C. As exigências de portfólio ficaram maiores, também motivadas pelo fácil acesso às informações,</p>	<p>O perfil dos cadeia agro com todas as trazidas pela principalmen consequência no mercado. preocupam n otimização o O cliente rea necessidade presencialm simplesmente com ele uma WhatsApp. está mais om retorno mais tempo sufici pandemia pa que de fato e praele e o qu perder temp consumidor</p>

ANAIS

	<p>negócios e isso ficou muito nítido no período pandêmico. Considero que essas mudanças vieram pra ficar e que precisamos cada vez mais nos adaptar a elas para conseguir prosperar em um ambiente de presente e futuro tão dinâmicos.</p>	<p>cotações, diferentes fornecedores. A pandemia revelou um perfil de cliente que não espera, que tem sede de informação e agilidade.</p>	<p>jovens, que inovação, so diferentes, q novas forma por exemplo</p>
--	---	---	---

Fonte: Resultados originais da pesquisa

QUADRO 2: Resultados das entrevistas semiestruturadas (Parte II).

Questões	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
1- Qual é seu escopo de trabalho hoje na empresa Alpha?	Representante Técnico de Vendas	Representante Técnico de Vendas	Representante Técnico de Vendas
2- Por quais regiões do Brasil você fica responsável?	Goiás	Mato Grosso e Mato Grosso do Sul	Santa Catarina
3- Como funcionava o processo de negociação comercial antes da pandemia causada pela Covid-19?	<p>No meu caso, atendo cooperativas. Então meu processo de negociação sempre foi muito pautado em visitas presenciais e relacionamento construído no campo. Nós levantamos todas as necessidades que o produtor tem e propomos o melhor manejo integrado. Fazemos todo o trabalho de análise dos melhores produtos, melhores soluções etc. Tudo isso era feito de forma presencial, desde eventos técnicos, até</p>	<p>Antes do coronavírus o processo de negociação comercial acontecia no campo. A prospecção de clientes, a cotação de preços, o fechamento da venda e o atendimento pós-venda era sempre conduzido através de visitas presenciais, reuniões, eventos técnicos, treinamentos. Eu faço hoje venda para distribuidores e alguns clientes diretos, acompanho desempenho dos produtos, auxílio o distribuidor a fazer a venda para o cliente final.</p>	<p>Faço vendas para distribuidores e revenda agrícolas. Mas o escopo de um RTV vai além... o processo de negociação comercial compreende diversas etapas que são feitas com diferentes pessoas envolvidas nessa cadeia. Atuamos junto ao distribuidor para ajudar produtor/agricultor no planejamento da sa manejo das pragas, doenças, solo... Ajuda cliente a entender qual é a melhor solução seu problema ou sua dor... qual é o melhor produto do nosso portfólio para resolver o precisa. Tudo isso antes da pandemia era modo presencial. Eu estava de três a quatro na semana dentro do meu cliente fazendo reuniões, levando a equipe técnica de desenvolvimento para fazer treinamentos</p>

ANAIS

	<p>treinamentos, conversas, almoços... tudo isso era parte da relação comercial e de conquistar o cliente.</p>		<p>portfólio e aplicação do produto, fazendo e treinamentos de aplicação/resultados.</p>
<p>4- Você utilizava alguma ferramenta digital para facilitar a interação com clientes antes da pandemia?</p>	<p>Utilizava o WhatsApp, mas numa frequência bem menor se comparada a hoje.</p>	<p>Bem pouco, utilizava mais ligações via celular e WhatsApp para contatos mais pontuais com distribuidores.</p>	<p>Quase nenhuma... utilizava o celular e principalmente o WhatsApp. Não havia interação online, reuniões utilizando Teams eram comuns e não faziam parte da rotina comercial.</p>
<p>5- Quais foram as principais dificuldades trazidas pela Covid-19 na interação com distribuidores e clientes?</p>	<p>Dificuldade de estabelecer relacionamento com clientes novos, dificuldade em manter o relacionamento com os antigos sem a visita presencial, dificuldade de</p>	<p>A dificuldade maior foi não poder ir a campo. Foi difícil também acessar novos clientes, aqueles que não estavam no nosso radar... sem poder frequentar eventos, feiras,</p>	<p>Foram muitas dificuldades durante esse período. Os distribuidores fecharam as portas para todo o mercado, ao mesmo tempo a cadeia precisava continuar rodando e a engrenagem agro funcionando... até tivemos algumas prerrogativas por ser um setor caracterizado</p>

ANAIS

	<p>realizar demonstrações de produto e novos lançamentos. A pandemia impôs muitos desafios para nós da equipe comercial, e para todas as pessoas também, mas o maior deles foi estabelecer o distanciamento social e mesmo assim garantir suprimentos, entregas, produção... foram muitas as dificuldades durante esse período.</p>	<p>ensaios... foi complicado abrir novos canais de acesso sem o presencial e utilizando apenas o "online".</p>	<p>"serviço essencial", porém os negócios es funcionando em modo de contingência, emergência... a preocupação das pessoas e mundo era se proteger. Nesse contexto foi difícil estabelecer conexões, relacionamen clientes... isso sem falar nas dificuldades econômicas: a alta do dólar, os problemas logísticos, a falta de suprimentos...Precisáv rapidamente ajustar as estratégias e a noss operação ao novo cenário, sem visitas, ser presencial e sem tudo que estávamos acos até então.</p>
<p>6- O que mudou no seu processo de negociação de venda desde a chegada do coronavírus?</p>	<p>Muitas coisas mudaram na vida dos RTVs, das empresas e das pessoas. A aceleração do agro que aconteceria em 10 anos na verdade aconteceu acumulada em um único ano e nós precisávamos compreender isso e nos adaptar em tempo recorde. Com as ferramentas digitais</p>	<p>As reuniões virtuais do nada começaram a representar 95% da rotina de um RTV, acostumado a ir pra campo e que agora estava em casa. Toda minha lógica de trabalho foi alterada pela pandemia e pelo contexto sanitário global que vivemos em 2020 e 2021. Falando especificamente das</p>	<p>O WhatsApp substituiu os almoços, os jar otimizou milhares de quilômetros percorri dia com visitas aos clientes. O Salesforce, plataforma de CRM, transformou a abord que tínhamos com o cliente uma vez que t em mãos todo o histórico de venda para a cliente, preço, câmbio, indicações de man fizemos, produtos, estoque etc. Tenho tam quem foram os principais concorrentes, q foram as ofertas, os posicionamentos etc.</p>

ANAIS

	<p>em extrema ascensão durante a pandemia, as informações ficaram cada vez mais disponíveis, porém cada vez mais em excesso também. Precisávamos priorizar algumas ações, com algumas pessoas chave. Explico: não podíamos fazer visitas e conversar com todos os clientes e parceiros como estávamos acostumados e isso demandou de nós um exercício de priorização: se eu não posso mais visitar 50 produtores, quem são os que fazem mais sentido? Quais são os maiores potenciais de compra? Quem são os influenciadores de impacto pro meu segmento? A priorização também foi um exercício frequente no dia a dia da equipe comercial. Quem teve mais sucesso foi quem entendeu mais rápido essa nova dinâmica, essa necessidade de ser assertivo e estruturado, conversas mais curtas, mais relevantes. Outra coisa que mudou no meu processo de negociação com os clientes foi a adoção de canais como o WhatsApp e como reuniões virtuais para</p>	<p>reuniões digitais, precisei aprender a ser mais objetivo e conciso, começar a reunião com pauta, levar o material de apresentação, cronometrar os temas... o cliente não era o mesmo depois de todas as mudanças e o tempo tornou-se um fator escasso e chave para nossas negociações. O WhatsApp também se tornou imprescindível, o cliente esperava retornos mais rápidos, mais personalizados e uma assistência quase que integral via celular. Outras ferramentas inseridas no processo de negociação também contribuíram para a criação dessa nova dinâmica de mercado... por exemplo a utilização do Salesforce para o mapeamento de dados daquele cliente, histórico de negociações etc. Outras mudanças de rotina exigiram que o RTV fosse mais criativo, pensasse ações alternativas para a limitação presencial... em alguns clientes funcionava o lançamento de produto no formato drive in, para outros uma live teria mais aderência... outros ainda preferiam algo diferente. Foi um desafio</p>	<p>isso nos dá muito poder, transparência e credibilidade no momento da negociação. Antigamente quando eu fechava um pedido anotava todas as demandas manualmente na minha agenda: produto, prazo, volume, próxima safra você nem lembra mais quem é o principal concorrente, não tem histórico. A plataforma digital armazena para mim todas as informações, mantem o histórico disso e me ajuda a lembrar e recalculas essas informações. Salesforce tem a versão notebook e mobile, eu insiro e edito as informações real time, pesquiso por quanto eu vendi no último ano, meu poder de barganha, poder de negociação. Chegava muito mais estruturado no cliente, todas as informações em mãos, com consultoria rápida. Informação de qualidade e precisa. Plataforma que gerou resistência no começo, hoje é implementada em toda companhia. Se adaptou rápido saiu na frente e teve maior eficiência nos resultados. Relatório de vendas, produtos, preços, concorrentes, volumes de vendas. Outras ferramentas implementadas na indústria Alpha durante a pandemia me ajudaram a fazer uma avaliação de presença por produto, onde me dedicar mais pra potencializar os resultados? Oportunidade de novos negócios, clientes para quem vendi mais nos últimos períodos.</p>
--	--	---	--

ANAIS

	continuar conduzindo as vendas.	conciliar todas as mudanças nesse período.	
7- Você passou a utilizar alguma ferramenta digital específica durante a pandemia? Qual?	Microsoft Teams para reuniões e WhatsApp para comunicação rápida e real time com clientes.	Microsoft Teams, WhatsApp, Salesforce.	WhatsApp, Microsoft Teams, WebEx, Zo
8- Você percebeu uma intensificação na utilização de ferramentas digitais durante o período pandêmico?	Sim, totalmente.	Percebi muito. As ferramentas digitais tornaram-se indispensáveis e protagonistas no cenário pós pandêmico.	Percebi que tudo ficou bem mais intenso, utilização de ferramentas digitais se disseminou com uma velocidade muito grande e ferramentas como WhatsApp, portais etc., se tornaram indispensáveis ao nosso dia a dia.
9- A que você atribui o sucesso ou o fracasso do processo de negociação/interação comercial nesse período?	Programação das coisas muito estruturada, cronogramas de curto médio e longo prazo. Adaptabilidade, flexibilidade. Conversas cruciais, transparência com os clientes sobre os prazos, preços, entregas, regiões, condições comerciais. Assertividade, responsabilidade e confiança. Negociação é uma parceria	Muita capacidade de adaptação das equipes, flexibilidade e disponibilidade para aprender novas ferramentas e mecanismos de trabalho.	Eu diria que planejamento foi algo fundamental nesse período. Planejamento de novas estruturas, planejamento de novas formas de abordagem, novos formatos de negociação etc. Abertura também foi determinante, pessoas e profissões que tiveram resistência ao “novo normal” sofreram mais com tudo isso. O número de vendas da indústria Alpha foi pouco impactado pela pandemia devido á capacidade das empresas de se adaptarem a uma nova realidade. A tecnologia também merece destaque... sem nada disso teria sido possível e certamente

ANAIS

	de longo prazo.		mundo teria parado mais do que parou.
<p>10- Você notou alguma mudança no comportamento de consumo dos distribuidores, cooperativas e clientes durante o período de pandemia?</p>	<p>Muitas. Tenho a impressão de que o consumidor nunca mais será igual depois de tudo que vivemos com a Covid-19. A pandemia deixou o consumidor agro ainda mais veloz e ágil, especialmente quando você atende uma cooperativa, que lida com todos os tipos de fornecedores ao mesmo tempo. Em questão de 15 minutos, o pessoal da cooperativa consegue acessar a mesma cotação com 10 players diferentes no mercado e responder mais rápido e com mais qualidade são fatores que podem fazer total diferença na sua escolha ou não para trabalhar com determinado produtor. O consumidor agro está mais digital, mais online...</p>	<p>Sim, a cadeia agrícola no geral está cada vez mais digital, tecnológica e ágil. Essas características têm origem nas mudanças de comportamento dos consumidores. Tenho visto por exemplo cliente comprando insumos, defensivos e maquinários online, em marketplaces agrícolas onde ele consegue comparar preços, acompanhar a entrega e ainda consegue fazer compras sem depender tanto da equipe comercial. Claro que esse tipo de compra e de perfil de consumidor ainda é minoria devido à natureza do que vendemos. A compra de um defensivo demanda algumas coisas importantes como treinamentos que expliquem a forma correta de utilização, aplicação, reentrada etc.</p>	<p>Desde a pandemia e suas consequências e um consumidor que demanda por informação, qualidade, agilidade no atendimento, conectividade, soluções integradas. Vejo o consumidor que tem menos tempo pra viver, mais tempo dedicado às atividades essenciais do seu negócio. E nem estou falando somente do cliente final, os consumidores B2B (distribuidores, revendas etc.) apresentam as mesmas características. A pandemia abriu ao agro novas formas de fazer negócio, o que ampliou nossa abrangência e trouxe ao consumidor a chance de comparar mais, se fidelizar menos, acessar tudo mais rápido. No Brasil o consumidor agro está mais exigente e digital. Tópicos que antes entendíamos que era mais para tratar presencialmente agora o cliente pede para seja uma reunião online.</p>

Fonte: Resultados originais da pesquisa.