



ANAIS

ENTRE O CAMPO E O SISTEMA: A PERCEPÇÃO DE CONSULTORES COMERCIAIS SOBRE AS BARREIRAS À VENDA CONSULTIVA DE INSUMOS AGRÍCOLAS

JULIANA MANTOVANI DE MARCO

juliana.mantovani@unesp.br

UNESP/FCAV

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br

UNESP

RESUMO: A comercialização de insumos agrícolas exige do consultor comercial uma atuação consultiva, pautada no diagnóstico das necessidades do produtor e na adaptação da abordagem de venda, o que depende do acesso a informações organizadas, da comunicação eficaz entre áreas e de suporte técnico adequado. Este relato técnico teve como objetivo diagnosticar, a partir da percepção de nove consultores comerciais atuantes no mercado de insumos agrícolas, as deficiências de integração da informação, comunicação interna e suporte técnico, analisando seus efeitos percebidos sobre a execução da venda consultiva. Adotou-se abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com coleta de dados por meio de questionário semiestruturado (11 perguntas abertas e fechadas) e análise temática de conteúdo, organizada em três categorias analíticas. Os resultados evidenciaram que a principal deficiência informacional não está na ausência de sistemas (CRM, SAP, planilhas), mas em seu uso predominantemente administrativo, associado a históricos de clientes incompletos. A comunicação interna foi avaliada majoritariamente como regular ou ruim, destacando-se o desalinhamento entre as áreas técnica e comercial e a insuficiência de feedback gerencial. Quanto ao suporte técnico, verificou-se que a capacitação concentra-se no portfólio de produtos, com lacunas em argumentação comercial e acesso ágil a especialistas. As três dimensões mostraram-se interdependentes, afetando de forma cumulativa etapas como conhecimento do cliente, diagnóstico, negociação e acompanhamento pós-venda. Como contribuição principal, elaborou-se uma matriz diagnóstica relacionando deficiências, evidências, efeitos percebidos, prioridades e recomendações gerenciais, indicando que o fortalecimento da venda consultiva requer a articulação entre pessoas, processos, informações e tecnologias, e não intervenções isoladas. Os resultados possuem caráter exploratório e não permitem generalização estatística.

PALAVRAS CHAVE: Venda consultiva. Insumos agrícolas. Suporte técnico.

ABSTRACT: The commercialization of agricultural inputs requires sales consultants to adopt a consultative approach, grounded in diagnosing farmers' needs and adapting the sales approach, which depends on access to organized information, effective communication between areas, and adequate technical support. This technical report aimed to diagnose, based on the perceptions of nine sales consultants operating in the agricultural input market, deficiencies in information integration, internal communication, and technical support, analyzing their perceived effects on the execution of consultative selling. A qualitative, exploratory, and descriptive approach was adopted, with data collection through a semi-structured questionnaire (11 open and closed questions) and thematic content analysis, organized into three analytical categories. The results showed that the main informational deficiency lies not in the absence of systems (CRM, SAP, spreadsheets), but in their predominantly administrative use, associated with incomplete customer histories. Internal communication was rated mostly as regular or poor by the participants, with misalignment between technical and commercial areas and insufficient managerial feedback standing out as recurring issues. Regarding technical support, training was found to be concentrated on product portfolio knowledge, with gaps in sales argumentation and timely access to specialists. The three dimensions proved to be interdependent, cumulatively affecting stages such as customer knowledge, needs diagnosis, negotiation, and post-sale follow-up. As its main contribution, this study developed a diagnostic matrix relating the identified deficiencies, supporting evidence, perceived effects, priorities, and managerial recommendations, indicating that strengthening consultative selling requires the articulation of people, processes, information, and technologies, rather than isolated interventions. The findings are exploratory in

nature and do not allow for statistical generalization.

KEY WORDS: Consultative selling. Agricultural inputs. Technical support.

1. INTRODUÇÃO

A comercialização de insumos agrícolas ocorre em um contexto no qual a decisão de compra não se limita à comparação entre produtos, preços e condições de pagamento. Fertilizantes, defensivos, sementes, inoculantes, produtos nutricionais e outros insumos apresentam especificidades técnicas que exigem do profissional de vendas conhecimento sobre o portfólio, compreensão das condições produtivas e capacidade de identificar as necessidades do produtor. Nesse mercado, o relacionamento comercial tende a ser construído ao longo do tempo e apoiado na confiança e na percepção dos benefícios proporcionados ao cliente, conforme identificado por Rocha, Toledo e Almeida (2008).

Essas características aproximam a comercialização de insumos agrícolas de uma abordagem consultiva, na qual o vendedor precisa compreender o contexto do cliente antes de recomendar produtos ou formular uma proposta. A venda consultiva diferencia-se de uma atuação estritamente transacional por deslocar o foco da oferta imediata para o diagnóstico das necessidades, a construção de soluções e o desenvolvimento de relacionamentos de maior duração. Nesse processo, a capacidade de adaptação assume importância porque diferentes clientes e situações comerciais demandam abordagens distintas.

Chaker et al. (2025) compreendem a venda adaptativa como a modificação dos comportamentos de venda, durante uma interação ou entre diferentes interações, com base nas informações percebidas pelo vendedor sobre a situação comercial. A revisão realizada pelos autores mostra que essa capacidade envolve reconhecer a necessidade de utilizar diferentes abordagens, coletar informações sobre a situação de venda, compreender tipos de clientes e acessar estratégias adequadas a cada contexto. O estudo também demonstra que a venda adaptativa ocupa posição relevante na literatura de vendas, particularmente nos mercados *business-to-business*, nos quais as relações comerciais e as necessidades dos clientes tendem a apresentar maior complexidade.

No mercado de insumos agrícolas, essa capacidade de adaptação depende do acesso do consultor a informações técnicas, comerciais e relacionais. Para conhecer o cliente e formular recomendações adequadas, o profissional necessita recuperar registros de atendimentos anteriores, informações sobre a propriedade, produtos adquiridos, demandas identificadas, condições comerciais e resultados das interações realizadas. A ausência, a incompletude ou a dispersão desses dados pode limitar a preparação das visitas, a compreensão das necessidades e a personalização da abordagem comercial.

Nesse contexto, os sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) podem apoiar a organização e a utilização das informações relacionadas aos clientes. Olkoski et al. (2009) verificaram que a articulação entre marketing de relacionamento e CRM pode contribuir para a gestão das informações e para a formulação de estratégias direcionadas à satisfação, retenção e fidelização. Entretanto, a disponibilidade de um sistema não assegura que os dados sejam completos, atualizados, integrados ou efetivamente utilizados pela força de vendas.

Ao analisar a automação do processo de vendas, Brambilla (2012) destaca que a *Sales Force Automation* (SFA) possui dimensões tecnológicas e relacionais e pode ser percebida pelos vendedores como instrumento de apoio ao trabalho comercial. Os resultados do estudo também indicam que os efeitos da automação estão relacionados à prontidão tecnológica da organização. Desse modo, a contribuição de sistemas e ferramentas não decorre apenas de sua implantação, mas das condições organizacionais que orientam sua utilização e sua incorporação às práticas da força de vendas.

A execução da venda consultiva também depende da circulação das informações entre o consultor e as áreas técnicas, comerciais, gerenciais e operacionais da organização. O acesso a dados não substitui a necessidade de comunicação, uma vez que determinadas situações exigem esclarecimentos, decisões, feedback e apoio de outros profissionais. Quando as informações permanecem concentradas em determinados indivíduos ou áreas, os canais são pouco definidos ou os retornos não ocorrem em tempo adequado, o consultor pode enfrentar dificuldades para responder às demandas do produtor e conduzir as diferentes etapas da negociação.

Os estudos sobre criação do conhecimento no agronegócio reforçam que a troca de informações e a aprendizagem não constituem processos exclusivamente tecnológicos. Binotto, Siqueira e Nakayama (2009) identificaram que a criação do conhecimento em propriedades rurais depende da existência de grupos de relacionamento, liderança, cooperativas e comunidades de prática. Para os autores, as comunidades de prática possuem natureza social e cognitiva e requerem relações que permitam aos participantes trocar experiências e construir interpretações sobre os problemas enfrentados.

Na mesma direção, Binotto et al. (2007) demonstraram que os aspectos culturais e o estilo das relações influenciam a realização das trocas informacionais no agronegócio. A possibilidade de discutir situações, formular perguntas, relatar experiências e compartilhar conhecimentos favorece a aprendizagem e a qualificação dos profissionais. Essa perspectiva indica que o suporte ao consultor comercial não se restringe à disponibilização de materiais ou plataformas, mas envolve treinamento, acesso a profissionais experientes, comunicação entre áreas e oportunidades de aprendizagem coletiva.

A articulação dessas contribuições permite compreender que a execução da venda consultiva de insumos agrícolas depende de condições individuais e organizacionais. O consultor precisa interpretar a situação do cliente e adaptar sua abordagem, mas essa capacidade é influenciada pela qualidade das informações disponíveis, pelos fluxos de comunicação interna e pelo suporte técnico recebido. Deficiências nessas dimensões podem comprometer o conhecimento do cliente, a preparação das visitas, o diagnóstico das necessidades, a elaboração da recomendação, a argumentação técnica, a negociação e o acompanhamento pós-venda.

Na base teórica examinada, as dimensões relacionadas à adaptação da venda, à gestão das informações de clientes, à comunicação e à criação de conhecimento são predominantemente tratadas de maneira separada. Chaker et al. (2025) sistematizam os antecedentes, os mecanismos e os resultados da venda adaptativa; Brambilla (2012) e Olkoski et al. (2009) examinam a utilização de tecnologias no processo de vendas e na gestão do relacionamento; Rocha, Toledo e Almeida (2008) analisam o relacionamento com clientes no mercado agrícola; e Binotto et al. (2007) e Binotto, Siqueira e Nakayama (2009) discutem a criação e o compartilhamento do conhecimento no agronegócio. A articulação dessas dimensões no contexto específico da atuação de consultores responsáveis pela venda de insumos agrícolas permanece pouco explorada na base selecionada.

Essa insuficiência teórica associa-se a uma questão gerencial concreta. Embora as empresas possam disponibilizar sistemas, materiais técnicos, treinamentos e canais de comunicação, esses recursos não necessariamente estão integrados ou disponíveis no momento em que o consultor precisa utilizá-los. Torna-se, portanto, necessário compreender as dificuldades percebidas pelos profissionais e a forma como elas interferem na realização das atividades comerciais.

Diante desse contexto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como as

deficiências de integração da informação, comunicação interna e suporte técnico afetam, na percepção de consultores comerciais, a execução da venda consultiva de insumos agrícolas?

Fundamentando-se na questão de pesquisa, o objetivo deste relato técnico é diagnosticar, a partir da percepção de nove consultores comerciais, as deficiências de integração da informação, comunicação interna e suporte técnico e analisar seus efeitos percebidos sobre a execução da venda consultiva de insumos agrícolas. O levantamento possui natureza exploratória e utiliza as percepções dos participantes para identificar os entraves presentes em suas experiências comerciais, sem pretensão de generalização estatística para o conjunto do mercado.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Venda consultiva e adaptação ao cliente no mercado de insumos agrícolas

A atuação comercial orientada ao cliente pressupõe que o vendedor compreenda as necessidades apresentadas e ajuste sua abordagem às características da situação de venda. Nesse sentido, a venda adaptativa representa a capacidade de modificar comportamentos, estratégias e formas de comunicação entre diferentes clientes ou durante uma mesma interação comercial. A revisão desenvolvida por Chaker et al. (2025) demonstra que essa adaptação envolve a obtenção de informações sobre o cliente, a interpretação do contexto e a escolha de comportamentos compatíveis com as demandas identificadas. Yeo, Hur e Ji (2019) acrescentam que a orientação para o cliente favorece a venda adaptativa ao direcionar o comportamento do vendedor para a compreensão das necessidades e para a entrega de valor. Assim, a adaptação ao cliente pode ser compreendida como uma competência necessária à execução da venda consultiva, embora os dois conceitos não sejam equivalentes.

No contexto deste estudo, a venda consultiva é compreendida como um processo no qual o profissional procura conhecer o cliente, diagnosticar suas necessidades e formular uma recomendação compatível com a situação identificada. Essa abordagem diferencia-se da venda predominantemente transacional, centrada na apresentação imediata do produto, na negociação do preço e no fechamento da operação. No mercado agrícola, o relacionamento com o produtor também assume relevância para a continuidade das relações comerciais. Rocha, Toledo e Almeida (2008), ao analisarem um programa de fidelidade no mercado de defensivos agrícolas, identificaram que a diferenciação baseada no relacionamento estava associada à construção de confiança ao longo do tempo e à oferta de benefícios percebidos pelos agricultores.

A especificidade da venda de insumos decorre ainda da combinação entre comercialização e orientação técnica. Staudacher et al. (2021) demonstram que os revendedores de insumos são reconhecidos pelos agricultores como fontes de informação e que os próprios profissionais consideram o aconselhamento parte de suas responsabilidades. Entretanto, os autores identificaram diferenças entre a orientação declarada e o comportamento observado nas interações comerciais, frequentemente concentradas na escolha do produto e no preço. O resultado evidencia que a proximidade com o produtor e a disponibilidade de produtos não garantem, isoladamente, a realização de uma abordagem consultiva. Esta exige conhecimento, capacidade de diagnóstico e condições organizacionais que permitam ao profissional transformar informações em recomendações adequadas.

Dessa forma, a execução da venda consultiva de insumos agrícolas depende tanto da capacidade individual de interpretar e adaptar a abordagem quanto das condições oferecidas pela organização. Entre essas condições, destacam-se a integração das informações comerciais

e técnicas, a comunicação entre as áreas envolvidas no atendimento e o suporte necessário para que o consultor formule recomendações com autonomia e segurança.

2.2 Integração da informação e comunicação no processo comercial

A venda consultiva requer informações sobre o histórico do cliente, as interações anteriores, as demandas identificadas, os produtos adquiridos e as condições comerciais estabelecidas. Os sistemas de CRM e de automação da força de vendas podem apoiar o registro, a recuperação e a utilização desses dados. Brambilla (2012) demonstra que a automação do processo de vendas reúne dimensões tecnológicas e relacionais e pode ser percebida pela força de vendas como instrumento de apoio. Contudo, os resultados também indicam que os efeitos da tecnologia estão relacionados à prontidão da organização para incorporá-la às atividades comerciais. A implantação do sistema, portanto, não assegura que as informações sejam completas, atualizadas ou efetivamente utilizadas pelos profissionais.

Olkoski et al. (2009) identificaram que a utilização articulada de CRM e marketing de relacionamento pode favorecer a gestão das informações e a elaboração de estratégias voltadas à satisfação, à retenção e à fidelização dos clientes. Essa contribuição, entretanto, pressupõe que os registros possuam qualidade e sejam incorporados às decisões da organização. Quando as informações permanecem dispersas entre sistemas, planilhas e registros individuais, o consultor pode enfrentar dificuldades para recuperar o histórico do cliente, preparar visitas e manter a continuidade do atendimento. O problema, nesse caso, não está apenas na disponibilidade da tecnologia, mas na forma como os dados são produzidos, compartilhados e utilizados no processo comercial.

A integração da informação também depende da comunicação e das relações estabelecidas entre os profissionais. Binotto et al. (2007) verificaram que os aspectos culturais e o estilo das relações influenciam as trocas informacionais no contexto do agronegócio. Binotto, Siqueira e Nakayama (2009) acrescentam que a criação do conhecimento exige grupos de relacionamento, liderança e ambientes nos quais os participantes possam compartilhar experiências e construir interpretações sobre os problemas enfrentados. Para os autores, esse processo possui natureza social e cognitiva, não podendo ser reduzido à disponibilização de tecnologia.

Nesse sentido, integração da informação e comunicação são dimensões interdependentes. Uma informação pode estar registrada, mas não chegar ao consultor no momento da decisão; da mesma forma, a existência de canais de comunicação não garante clareza, atualização ou retorno adequado. A venda consultiva depende, portanto, de registros acessíveis e de fluxos comunicacionais capazes de conectar consultores, gestores, especialistas e demais áreas envolvidas no atendimento.

2.3 Suporte técnico e capacidade consultiva

A comercialização de insumos agrícolas atribui aos profissionais uma função híbrida, pois eles fornecem produtos e, simultaneamente, orientam os agricultores sobre sua escolha e utilização. Essa função exige conhecimento técnico, capacidade de interpretar as condições encontradas no campo e acesso a informações atualizadas. Quando essas competências não estão suficientemente desenvolvidas, a atuação tende a se concentrar na oferta do produto, reduzindo a profundidade do diagnóstico e da recomendação. Staudacher et al. (2021) associam as limitações observadas no aconselhamento à insuficiência de conhecimentos e de processos recorrentes de treinamento e certificação.

Akash et al. (2024), ao investigarem as restrições enfrentadas por revendedores de insumos na prestação de serviços de orientação, identificaram dificuldades relacionadas à capacidade de diagnóstico no campo, à competência técnica e à comunicação com os agricultores. Os autores defendem a realização de treinamentos especializados, o aprimoramento das estratégias de comunicação e maior colaboração entre revendedores, fabricantes, pesquisadores e produtores. Esses elementos indicam que o suporte técnico não se restringe à capacitação inicial, mas compreende atualização contínua, acesso a especialistas e articulação com diferentes fontes de conhecimento.

Panja et al. (2022) verificaram que a participação em atividades de extensão, o compartilhamento de informações e o tipo de insumo comercializado contribuem para o desempenho dos revendedores na prestação de orientação aos agricultores. Mathuabirami et al. (2024), por sua vez, relacionaram a qualidade dos serviços prestados por revendedores de insumos às dimensões de confiabilidade, capacidade de resposta e empatia, destacando o papel do atendimento na satisfação dos agricultores. Em conjunto, esses estudos indicam que a capacidade consultiva resulta da articulação entre conhecimento técnico, compreensão do cliente, disponibilidade de suporte e agilidade na resposta às demandas apresentadas.

A ausência dessas condições pode aumentar a dependência de colegas, retardar respostas e reduzir a segurança do consultor durante a argumentação comercial. O suporte técnico constitui, portanto, um recurso organizacional necessário para preservar o caráter consultivo da venda e evitar que a atuação se torne predominantemente reativa e centrada na oferta imediata de produtos.

2.4 Estrutura analítica do diagnóstico

A literatura examinada permite compreender que a venda consultiva de insumos agrícolas depende da capacidade do profissional de conhecer o cliente, diagnosticar necessidades e adaptar a recomendação. Essa atuação é condicionada por três dimensões organizacionais: integração da informação, comunicação interna e suporte técnico. Essas dimensões orientam o diagnóstico realizado neste estudo e permitem relacionar as deficiências relatadas pelos consultores aos efeitos percebidos sobre as etapas do processo comercial, conforme demonstrado no Quadro 1.

QUADRO 1. Estrutura Analítica do Diagnóstico

Dimensão	Elementos analisados	Relação com a venda consultiva
Integração da informação	Histórico do cliente, registros comerciais, CRM, sistemas e disponibilidade dos dados	Sustenta a preparação, o diagnóstico e a personalização do atendimento
Comunicação interna	Compartilhamento de informações, canais, feedback e alinhamento entre áreas	Favorece a coordenação, a agilidade das respostas e a continuidade da venda
Suporte técnico	Treinamento, atualização, materiais técnicos e acesso a especialistas	Amplia a autonomia, a segurança e a capacidade de recomendação
Venda consultiva	Conhecimento do cliente, diagnóstico, adaptação da abordagem e formulação da solução	Processo potencialmente afetado pelas deficiências nas três dimensões

Fonte: Elaboração própria com base em Rocha, Toledo e Almeida (2008), Binotto et al. (2007), Binotto, Siqueira e Nakayama (2009), Olkoski et al. (2009), Brambilla (2012), Yeo, Hur e Ji (2019), Staudacher et al. (2021), Panja et al. (2022), Akash et al. (2024), Chaker et al. (2025) e Mathuabirami et al. (2024).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de um diagnóstico técnico de campo. A natureza aplicada decorre da intenção de compreender um problema relacionado à execução da venda consultiva de insumos agrícolas e sistematizar recomendações gerenciais fundamentadas nas experiências dos profissionais participantes. O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de examinar um fenômeno ainda pouco estruturado no contexto investigado, enquanto a dimensão descritiva está associada à identificação e à organização das deficiências percebidas pelos consultores.

Adotou-se uma abordagem predominantemente qualitativa, adequada à análise das percepções, experiências e dificuldades relatadas pelos participantes. Os dados provenientes das perguntas fechadas foram utilizados apenas como apoio descritivo, mediante a apresentação de frequências absolutas. Não foram realizadas inferências estatísticas, testes de hipóteses ou generalizações para o conjunto do mercado brasileiro de insumos agrícolas.

Participaram da pesquisa nove profissionais com atuação direta no processo de comercialização de insumos agrícolas, distribuídos entre diferentes empresas, funções, segmentos e regiões de atuação. A seleção dos participantes foi não probabilística e ocorreu por acessibilidade. Como critério de inclusão, considerou-se o exercício de atividades relacionadas ao atendimento de produtores rurais, à negociação comercial, à orientação técnica ou ao acompanhamento de clientes. A unidade de análise correspondeu às percepções e experiências desses profissionais sobre as condições organizacionais na execução da venda consultiva.

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário semiestruturado composto por 11 perguntas abertas e fechadas. O instrumento contemplou questões relacionadas à comunicação interna, à disponibilidade e integração das informações, ao uso de sistemas e ferramentas comerciais, ao treinamento e suporte recebido, às dificuldades enfrentadas nas negociações e às melhorias consideradas necessárias pelos participantes.

Para assegurar o alinhamento entre o problema de pesquisa, a fundamentação teórica e a análise empírica, as perguntas foram organizadas em cinco blocos investigativos, apresentados no Quadro 2.

QUADRO 2: Dimensões e elementos investigados

Dimensão	Elementos Investigados
Contexto de atuação	Função, experiência, segmento, região e utilização de CRM
Integração da informação	Histórico dos clientes, registros de visitas, relatórios, sistemas, planilhas e disponibilidade dos dados
Comunicação interna	Clareza das informações, alinhamento entre áreas, retorno da gestão, feedback e canais de comunicação
Suporte técnico	Treinamento inicial, atualização profissional, materiais de consulta, acesso a especialistas e acompanhamento gerencial
Venda consultiva	Dificuldades de diagnóstico, argumentação, negociação, fechamento e acompanhamento do cliente

Fonte: Elaboração própria com base na estrutura analítica do diagnóstico

As respostas abertas foram examinadas por meio de análise temática de conteúdo. O procedimento analítico foi desenvolvido em quatro etapas. Inicialmente, realizou-se a leitura integral das respostas, buscando identificar o sentido geral dos relatos. Na sequência, foram selecionadas as unidades de significado relacionadas às dificuldades vivenciadas pelos consultores. Posteriormente, os conteúdos foram codificados e agrupados em três categorias analíticas previamente definidas a partir do problema de pesquisa e da revisão teórica: integração da informação, comunicação interna e suporte técnico. Por fim, as deficiências identificadas foram relacionadas às etapas da venda consultiva potencialmente afetadas.

A análise não se restringiu à contagem das ocorrências. Foram examinados o conteúdo dos relatos, a recorrência das dificuldades, a convergência entre diferentes participantes e os efeitos atribuídos às deficiências identificadas. As respostas às perguntas fechadas foram apresentadas em números absolutos, evitando-se o uso isolado de percentuais, devido ao número reduzido de participantes. Nos casos em que uma mesma resposta contemplava mais de uma dificuldade, o conteúdo foi classificado em todas as categorias pertinentes, uma vez que integração da informação, comunicação interna e suporte técnico são dimensões interdependentes.

Os resultados foram inicialmente organizados por categoria analítica e, posteriormente, sistematizados em uma matriz diagnóstica. Essa matriz relaciona: a dimensão examinada; a deficiência identificada; as evidências provenientes dos relatos; os efeitos percebidos sobre a venda consultiva; a prioridade gerencial; e a recomendação proposta. A classificação da prioridade considerou a recorrência da deficiência, a extensão de seus efeitos sobre as etapas da venda e a possibilidade de intervenção direta pelas organizações.

Os nomes dos participantes e das empresas foram omitidos, sendo os profissionais identificados por códigos numéricos. Essa medida buscou preservar a confidencialidade das informações organizacionais e individuais. Os resultados representam exclusivamente as percepções dos nove participantes e devem ser interpretados como evidências exploratórias do contexto pesquisado, sem pretensão de generalização estatística.

Como limitações metodológicas, destacam-se o número reduzido de participantes, a seleção por acessibilidade, a heterogeneidade dos segmentos e funções representados e a utilização de dados autorrelatados. Além disso, a pesquisa não examinou indicadores objetivos de desempenho, como volume de vendas, taxa de conversão, duração do ciclo comercial ou satisfação dos produtores. Dessa forma, os efeitos apresentados correspondem às associações percebidas pelos consultores, e não à comprovação de relações causais entre as deficiências organizacionais e o desempenho comercial.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados foram organizados conforme as três categorias definidas na estrutura analítica: integração da informação, comunicação interna e suporte técnico. Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos participantes. Em seguida, cada categoria é examinada mediante a articulação entre as evidências empíricas e a literatura selecionada. Por fim, as deficiências identificadas são relacionadas às etapas da venda consultiva e sistematizadas em uma matriz diagnóstica.

4.1 Caracterização dos participantes

Conforme apresentado no Quadro 2, participaram da pesquisa nove profissionais vinculados a empresas distintas, com atuação em diferentes funções, segmentos e regiões. Seis consultores possuíam entre um e três anos de experiência, dois atuavam há mais de quatro anos e um possuía menos de um ano de experiência. Sete participantes exerciam suas atividades no estado de São Paulo, um em Mato Grosso e um em Mato Grosso do Sul. Os segmentos representados incluíam fertilizantes, nutrição vegetal, defensivos biológicos, inoculantes, insumos em geral e implementos agrícolas.

Quanto às ferramentas de gestão do relacionamento com clientes, cinco participantes declararam utilizar algum sistema de CRM, enquanto quatro não o utilizavam. Essa distribuição permite observar experiências distintas quanto à disponibilidade de tecnologias comerciais, sem que o estudo pretenda comparar formalmente empresas ou segmentos.

QUADRO 2: caracterização dos consultores comerciais que participaram da pesquisa.

Participant e	Função	Tempo de Experiência	Segmento	Região de Atuação	Utiliza CRM?
Consultor 1 Empresa A	Assistente técnico (ATV)	Entre 1 e 3 anos	Fertilizantes e nutrição	Jaboticabal/SP	Sim
Consultor 2 Empresa B	Barter Comercial	Mais de 4 anos	Insumos em geral	Nova Mutum/MT	Não
Consultor 3 Empresa C	Agente Gerador de Demanda	Entre 1 e 3 anos	Defensivo biológico e inoculantes	Jaú/Avaré/SP	Sim
Consultor 4 Empresa D	Assistente técnico (ATV)	Menos de 1 ano	Insumos em geral	Catanduva / SP	Não
Consultor 5 Empresa E	Consultor externo	Entre 1 e 3 anos	Defensivos biológico e nutrição.	Campinas/SP	Não
Consultor 6 Empresa F	Supervisor regional	Entre 1 e 3 anos	Nutrição e fertilizantes	Campo Grande/MS	Sim
Consultor 7 Empresa G	Consultor estratégico	Entre 1 e 3 anos	Implementos agrícolas	Araçatuba/SP	Sim
Consultor 8 Empresa H	Agente Gerador de Demanda	Entre 1 e 3 anos	Defensivo biológico, adjuvantes	Jaú/São Manuel/SP	Sim
Consultor 9 Empresa I	Representante e Técnico (RTV)	Mais de 4 anos	Defensivo biológico e nutrição	São José do Rio Preto/SP	Não

Fonte: Elaboração própria com base no levantamento de dados.

A heterogeneidade dos participantes amplia a variedade de experiências relatadas, mas também limita comparações entre empresas, funções e segmentos. Por essa razão, os

resultados são interpretados como evidências exploratórias sobre as condições percebidas pelos profissionais, e não como representação do mercado brasileiro de insumos agrícolas.

4.2 Integração da informação no processo comercial

Os relatos evidenciam que a principal deficiência informacional não está necessariamente na ausência absoluta de ferramentas, mas na baixa capacidade de utilizá-las como apoio ao processo comercial. Entre os nove participantes, foram mencionados CRM, SAP, TBDC, Excel e sistemas próprios, contudo, parte dessas ferramentas era empregada predominantemente para prestação de contas, controle de visitas, acompanhamento de vendas ou registro das operações já realizadas.

Cinco participantes relataram que os sistemas disponíveis eram utilizados principalmente para controle administrativo ou registro, sem oferecer suporte efetivo à preparação, ao diagnóstico ou à condução das negociações. Outros dois destacaram a inexistência ou a incompletude do histórico dos clientes. Também foram mencionadas dificuldades de usabilidade, instabilidade do sistema e ausência de funcionalidades consideradas relevantes para o trabalho comercial.

QUADRO 3: Síntese das evidências sobre integração da informação

Evidência identificada	Participantes relacionados	Implicação percebida
Utilização dos sistemas predominantemente para controle, prestação de contas ou registro	C1, C4, C5, C6 e C7	Baixo aproveitamento das informações no planejamento e na condução da venda
Histórico de clientes incompleto ou inexistente	C3 e C9	Dificuldade de recuperar interações, compras e demandas anteriores
Limitações de funcionalidade, usabilidade ou estabilidade	C2 e C8	Dificuldade de utilização cotidiana e de recuperação de informações relevantes
Ausência de ferramenta estruturada de acompanhamento	C9	Descontinuidade dos registros e do acompanhamento comercial

Fonte: elaboração própria com base nos relatos dos participantes.

Os dados mostram que a presença de sistemas não se confunde com integração da informação. No caso do Consultor 1, o CRM era utilizado para prestação de contas mensais, mas não como ferramenta comercial. Situação semelhante foi relatada pelos Consultores 4, 5, 6 e 7, cujas ferramentas se concentravam no registro de visitas, despesas ou vendas realizadas. O Consultor 3 destacou a ausência de informações completas sobre produtos adquiridos e visitas anteriores, enquanto o Consultor 9 relatou não possuir controle estruturado de histórico ou acompanhamento.

Esses resultados são compatíveis com a análise de Brambilla (2012), segundo a qual a automação da força de vendas envolve não apenas a implantação tecnológica, mas também sua incorporação ao trabalho comercial. A tecnologia pode apoiar o vendedor, porém seus efeitos dependem da adequação da ferramenta e das condições organizacionais de utilização. Olkoski et al. (2009) também relacionam o CRM à gestão das informações e às

estratégias de relacionamento, o que pressupõe registros consistentes e aplicáveis às decisões comerciais.

A baixa utilização gerencial das informações também afeta a capacidade de adaptação ao cliente. Chaker et al. (2025) demonstram que a venda adaptativa depende da obtenção e da interpretação de informações sobre a situação comercial. Yeo, Hur e Ji (2019) acrescentam que a orientação para o cliente exige que o vendedor compreenda suas necessidades antes de ajustar a abordagem. Dessa forma, quando o histórico está incompleto ou o sistema registra apenas as operações concluídas, o consultor dispõe de menos elementos para conhecer o cliente, preparar a visita e personalizar a recomendação.

No mercado agrícola, essa limitação pode comprometer a continuidade do relacionamento. Rocha, Toledo e Almeida (2008) destacam a confiança e a construção do relacionamento ao longo do tempo como elementos de diferenciação no mercado de defensivos agrícolas. A ausência de registros estruturados dificulta a preservação do conhecimento acumulado sobre o produtor e torna o atendimento mais dependente da memória individual do profissional.

Portanto, a deficiência identificada não recomenda, de forma imediata, a aquisição de novos sistemas. Os relatos apontam prioritariamente para a necessidade de qualificar os registros, definir sua finalidade comercial e assegurar que as informações possam ser recuperadas e utilizadas nas diferentes etapas da venda consultiva.

4.3 Comunicação interna e alinhamento entre áreas

A avaliação da comunicação interna foi realizada pelos próprios participantes mediante quatro possibilidades: excelente, boa, regular e ruim e está apresentada no Quadro 4.

Cinco consultores classificaram a comunicação como regular, dois como ruim e dois como boa. Nenhum participante a classificou como excelente. Mesmo entre aqueles que atribuíram avaliação positiva, foram mencionadas limitações relacionadas ao alinhamento entre as áreas ou à existência de informações desencontradas.

Os problemas mais recorrentes envolveram o desalinhamento entre as equipes técnica e comercial, mencionado por cinco participantes; a ausência ou insuficiência de retorno da gestão, apontada por quatro; e a circulação de informações desencontradas, também identificada em quatro relatos. A falta de clareza nas metas e políticas comerciais apareceu em duas respostas.

QUADRO 4: Síntese das deficiências de comunicação interna

Deficiência relatada	Participantes relacionados	Possível consequência no processo comercial
Desalinhamento ou integração insuficiente entre as áreas técnica e comercial	C2, C3, C5, C6 e C9	Orientações divergentes e dificuldade de coordenação do atendimento
Ausência ou insuficiência de feedback da gestão	C4, C5, C8 e C9	Dificuldade de corrigir condutas e aperfeiçoar a atuação
Informações desencontradas	C1, C3, C5 e C7	Insegurança quanto às informações utilizadas na interação com o cliente
Falta de clareza nas metas e políticas comerciais	C5 e C8	Dificuldade de compreender prioridades e condições de negociação
Gestão pouco comunicativa e baixa construção conjunta das estratégias	C3	Menor participação do consultor no alinhamento das ações comerciais

Fonte: elaboração própria com base nos relatos dos participantes.

Os resultados demonstram que a comunicação interna não se limita à transmissão de mensagens. Ela envolve a capacidade de coordenar áreas, esclarecer responsabilidades, produzir retorno e assegurar coerência entre as orientações recebidas pelo consultor. O desalinhamento técnico-comercial torna-se particularmente relevante porque a venda de insumos combina argumentos técnicos, condições comerciais e decisões que podem depender de diferentes setores da organização.

A literatura sobre criação e compartilhamento do conhecimento no agronegócio ajuda a interpretar esses achados. Binotto et al. (2007) mostram que as trocas informacionais são influenciadas pelo estilo das relações e pelas oportunidades de interação entre os participantes. Binotto, Siqueira e Nakayama (2009) acrescentam que a criação do conhecimento depende de grupos de relacionamento, liderança e ambientes capazes de favorecer a troca de experiências.

Sob essa perspectiva, possuir canais formais não garante que a comunicação produza conhecimento aplicável. Os relatos indicam que as informações podem circular de maneira incompleta, contraditória ou tardia. Além disso, a ausência de feedback reduz a possibilidade de aprendizagem a partir das experiências comerciais, uma vez que o consultor deixa de receber orientações sobre sua atuação, suas dificuldades e os ajustes necessários.

A integração da informação e a comunicação interna apresentam, portanto, uma relação de interdependência. Um dado pode estar registrado no sistema, mas não chegar ao consultor no momento necessário. Da mesma forma, uma área pode possuir conhecimento técnico relevante, mas não compartilhá-lo de forma suficientemente clara com a equipe comercial. A deficiência não se encontra apenas no canal ou no sistema, mas na articulação entre registros, pessoas e processos.

4.4 Suporte técnico e desenvolvimento da capacidade consultiva

Conforme disposto no Quadro 5, os participantes relataram diferentes formas de suporte, como treinamentos técnicos internos e externos, plataformas de aprendizagem, materiais de consulta, aplicativos de compatibilidade de produtos, Power BI, centrais de vendas e arquivos compartilhados. Entretanto, a disponibilidade desses recursos não eliminou as dificuldades associadas à assimilação das informações, à argumentação comercial, ao conhecimento da região, ao entendimento do fluxo de vendas e ao acesso rápido ao apoio técnico.

Sete consultores relataram a existência de treinamentos, plataformas ou materiais técnicos. Um participante informou utilizar sistemas comerciais sem ter recebido treinamento formal, enquanto outro mencionou ferramentas gerenciais e uma central de vendas. Apesar disso, os relatos indicam que parte da capacitação se concentra em produtos e portfólio, sem abranger suficientemente estratégias de venda, processos comerciais, argumentação e aplicação prática dos conhecimentos.

QUADRO 5: Síntese das evidências sobre suporte técnico

Deficiência ou dificuldade	Evidências presentes nos relatos	Efeito percebido
Volume elevado de informações e diversidade do portfólio	Dificuldade de absorver informações e lidar com diferentes produtos	Maior complexidade para selecionar e apresentar soluções
Treinamento comercial ou argumentativo insuficiente	Dificuldades de argumentação e de formulação de estratégias comerciais	Insegurança durante a apresentação e a negociação
Conhecimento limitado do histórico regional ou do cliente	Falta de informações anteriores sobre a região e as demandas	Menor capacidade de contextualizar a recomendação
Acesso insuficientemente ágil ao suporte especializado	Necessidade de buscar auxílio de colegas ou de outros setores	Demora na resposta e redução da autonomia
Processos comerciais pouco estruturados	Dificuldade de compreender o fluxo e conduzir as atividades	Descontinuidade entre atendimento, negociação e fechamento
Feedback e acompanhamento insuficientes	Ausência de retorno e orientação gerencial	Menor aprendizagem a partir das experiências de venda

Fonte: elaboração própria com base nos relatos dos participantes.

Os Consultores 1 e 4 associaram suas dificuldades ao volume de informações e à diversidade de produtos. Os Consultores 2 e 3 destacaram limitações na argumentação e no treinamento em vendas. Os Consultores 5 e 8 mencionaram a dependência de outros setores e a ausência de suporte suficientemente ágil. Já os Consultores 6 e 9 apontaram dificuldades relacionadas ao entendimento e à estruturação do processo comercial.

Os achados aproximam-se dos resultados de Staudacher et al. (2021), que identificaram uma diferença entre o reconhecimento da responsabilidade de aconselhar e a orientação efetivamente oferecida por vendedores de insumos. A disponibilidade de produtos e a proximidade com o agricultor não asseguram, isoladamente, capacidade consultiva.

Akash et al. (2024) também identificaram limitações relacionadas à competência técnica, à capacidade de diagnóstico e à comunicação na prestação de serviços de orientação. Os autores defendem treinamento especializado e maior articulação entre revendedores, fabricantes, pesquisadores e agricultores. Panja et al. (2022), por sua vez, relacionam o desempenho na orientação ao compartilhamento de informações e à participação em atividades de extensão.

Os relatos desta pesquisa mostram que o suporte técnico precisa abranger mais do que o domínio do portfólio. A atuação consultiva exige a transformação do conhecimento técnico em diagnóstico, argumentação e recomendação aplicável ao cliente. Essa interpretação é coerente com Mathuabirami et al. (2024), que associam a qualidade da orientação prestada por vendedores de insumos à confiabilidade e à capacidade de resposta.

A insuficiência de treinamento comercial, de acompanhamento e de acesso oportuno a especialistas pode reduzir a autonomia do consultor. Nessas condições, a atuação tende a se tornar mais dependente de consultas internas e mais concentrada na apresentação dos produtos disponíveis, em vez de partir de um diagnóstico aprofundado das necessidades do produtor.

4.5 Efeitos percebidos sobre as etapas da venda consultiva

Os participantes não forneceram indicadores objetivos de desempenho, como volume de vendas, taxa de conversão ou duração do ciclo comercial. Por essa razão, os efeitos apresentados nesta seção correspondem às associações percebidas pelos consultores e não representam comprovação de relações causais.

As evidências indicam que as três categorias analisadas se manifestam ao longo de diferentes etapas da venda consultiva. A ausência de histórico interfere no conhecimento do cliente e na preparação das visitas. As limitações de suporte técnico afetam o diagnóstico e a argumentação. As falhas de comunicação e a dependência de outros setores aparecem com maior intensidade durante a negociação e o fechamento. A falta de registros compromete, ainda, o acompanhamento pós-venda.

QUADRO 6: Deficiências e efeitos percebidos nas etapas da venda consultiva

Etapas da venda consultiva	Deficiências relacionadas	Efeito percebido
Conhecimento do cliente e da propriedade	Histórico incompleto, registros superficiais e dados dispersos	Dificuldade de formar uma visão integrada do cliente
Preparação da visita	Ausência de informações sobre interações anteriores	Menor capacidade de planejar e personalizar o atendimento
Diagnóstico das necessidades	Informações insuficientes e limitações de conhecimento técnico	Dificuldade de identificar demandas específicas
Argumentação e apresentação da solução	Treinamento comercial limitado e acesso insuficiente a materiais ou especialistas	Insegurança na formulação e defesa da recomendação
Negociação	Dificuldade de recuperar informações e desalinhamento entre áreas	Demora, inconsistência ou baixa agilidade nas respostas
Fechamento	Dependência de outros setores e processos pouco estruturados	Maior morosidade e necessidade de consultas adicionais
Pós-venda e acompanhamento	Ausência de registros padronizados e falhas de comunicação	Descontinuidade do acompanhamento e perda do histórico

Fonte: elaboração própria com base nos relatos dos participantes.

Pode-se observar pelo Quadro 6 que os efeitos identificados reforçam que a venda consultiva depende da articulação entre conhecimento do cliente, adaptação da abordagem e capacidade de resposta da organização. Chaker et al. (2025) destacam que a adaptação ocorre a partir da interpretação das informações disponíveis sobre a situação comercial. Quando essas informações são incompletas ou de difícil acesso, diminui a possibilidade de ajustar a atuação às características do cliente.

Da mesma forma, os resultados indicam que o caráter consultivo pode ser enfraquecido quando o profissional não possui suporte para converter conhecimento técnico em recomendação. A atuação pode tornar-se mais reativa, centrada no produto e dependente de respostas produzidas por outras áreas. Essa situação é compatível com a diferença

observada por Staudacher et al. (2021) entre a função de aconselhamento atribuída aos vendedores de insumos e a orientação efetivamente realizada durante a venda.

4.6 Matriz Diagnóstica

Com base na recorrência das deficiências, na quantidade de etapas da venda potencialmente afetadas e na possibilidade de intervenção direta pelas organizações, elaborou-se a matriz diagnóstica apresentada no Quadro 7. A prioridade atribuída não representa mensuração estatística, mas uma classificação gerencial fundamentada nas evidências do contexto investigado.

QUADRO 7: Matriz diagnóstica das deficiências identificadas

Dimensão	Deficiência identificada	Evidências	Etapas afetadas	Efeito percebido	Prioridade	Recomendação gerencial
Integração da informação	Utilização dos sistemas predominantemente para controle e registro	Sistemas empregados para prestação de contas, controle de visitas e registro de vendas	Conhecimento do cliente, preparação, diagnóstico e pós-venda	Baixo aproveitamento comercial dos dados	Alta	Definir padrão mínimo de registro e rotinas de utilização comercial das informações
Integração da informação	Histórico incompleto ou inexistente	Ausência de dados sobre compras, visitas, propriedades e demandas	Conhecimento do cliente, preparação e personalização	Perda de continuidade e de dificuldade de adaptação da abordagem	Alta	Estruturar cadastro integrado do perfil técnico e comercial do cliente
Integração da informação	Limitações de usabilidade e funcionalidade	Sistemas considerados difíceis, instáveis ou pouco adequados ao trabalho	Preparação e negociação	Dificuldade de acesso às informações no momento da decisão	Média	Avaliar funcionalidades, simplificar o uso e capacitar os profissionais
Comunicação interna	Desalinhamento entre as áreas e ausência de feedback	Informações desconstruídas, retornos insuficientes e baixa clareza	Diagnóstico, negociação e fechamento	Respostas inconsistentes e maior dependência da gestão	Alta	Padronizar canais, responsabilidades e rotinas de alinhamento e feedback

Suporte técnico	Capacitação concentrada em produtos, com lacunas comerciais	Dificuldades de argumentação, estratégia, fluxo e aplicação prática	Diagnóstico, argumentação e negociação	Menor autonomia e segurança durante a venda	Alta	Integrar treinamento técnico, comercial e aplicação em situações reais
Suporte técnico	Acesso insuficientemente ágil a especialistas e outros setores	Demora no suporte e dependência de colegas ou áreas internas	Argumentação, negociação e fechamento	Morosidade e dificuldade de responder ao cliente	Média	Criar canal de suporte especializado com responsabilidades e prazos definidos

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

A matriz evidencia que as deficiências de maior prioridade não estão restritas à aquisição de tecnologias. Elas envolvem a finalidade atribuída aos sistemas, a qualidade dos registros, os fluxos de comunicação e a preparação dos profissionais para aplicar o conhecimento técnico no processo comercial. As recomendações, portanto, devem ser implementadas de maneira articulada.

A padronização do histórico do cliente perde efetividade quando não há comunicação entre as áreas. Da mesma forma, o treinamento técnico produz resultados limitados quando o consultor não consegue recuperar informações comerciais ou acessar especialistas durante a negociação. A melhoria da venda consultiva depende da coordenação entre esses elementos, e não de intervenções isoladas.

4.7 Discussão dos Resultados

A análise permite responder ao problema de pesquisa ao indicar que, na percepção dos participantes, as deficiências de integração da informação, comunicação interna e suporte técnico afetam a venda consultiva de maneira interdependente. A integração insuficiente limita o conhecimento do cliente; as falhas de comunicação dificultam a coordenação das respostas; e as lacunas de suporte reduzem a autonomia técnica e comercial.

O achado central não é a inexistência de recursos. A maioria dos participantes relatou algum tipo de sistema, treinamento, material ou canal de apoio. A dificuldade está na articulação desses recursos com as atividades efetivamente realizadas pelos consultores. Sistemas utilizados apenas para controle não sustentam a personalização da venda; treinamentos centrados no portfólio não resolvem as dificuldades de diagnóstico e argumentação; e canais sem retorno suficientemente ágil não apoiam decisões tomadas durante a interação com o cliente.

Esse resultado permite interpretar as deficiências como um problema organizacional integrado, envolvendo pessoas, processos, informações e tecnologias. Brambilla (2012) e Olkoski et al. (2009) contribuem para compreender que as tecnologias comerciais dependem das condições de utilização. Binotto et al. (2007) e Binotto, Siqueira e Nakayama (2009) demonstram que o conhecimento também resulta das relações e das oportunidades

de compartilhamento. Chaker et al. (2025) e Yeo, Hur e Ji (2019) mostram que a adaptação da venda depende da compreensão do cliente e da situação comercial.

No contexto pesquisado, a capacidade consultiva não constitui apenas uma competência individual do vendedor. Ela é também resultado das condições organizacionais que possibilitam conhecer o cliente, compartilhar informações, acessar conhecimento especializado e formular respostas adequadas. Assim, o fortalecimento da venda consultiva requer a integração entre gestão da informação, comunicação interna e suporte técnico, preservando-se o caráter exploratório dos resultados e os limites decorrentes do número e da forma de seleção dos participantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato técnico teve como objetivo diagnosticar, a partir da percepção de nove consultores comerciais, as deficiências de integração da informação, comunicação interna e suporte técnico e analisar seus efeitos percebidos sobre a execução da venda consultiva de insumos agrícolas. Os resultados permitiram responder ao problema de pesquisa ao demonstrar que, no contexto investigado, essas deficiências não atuam de forma isolada. Elas se articulam ao longo do processo comercial e podem comprometer o conhecimento do cliente, a preparação das visitas, o diagnóstico das necessidades, a argumentação técnica, a negociação, o fechamento e o acompanhamento pós-venda.

Em relação à integração da informação, verificou-se que a principal limitação não está necessariamente na ausência de sistemas ou ferramentas comerciais. Parte dos participantes informou utilizar CRM, SAP, planilhas, plataformas próprias e outros recursos de registro e acompanhamento. Entretanto, esses instrumentos são frequentemente empregados para controle administrativo, prestação de contas, registro de visitas ou acompanhamento de vendas realizadas, sem oferecer suporte suficiente à preparação e à condução da atividade consultiva. A ausência ou a incompletude dos históricos dos clientes, as limitações de usabilidade e o baixo aproveitamento comercial dos dados reduzem a capacidade do consultor de compreender as interações anteriores e adaptar sua abordagem às necessidades do produtor.

As deficiências de comunicação interna também se mostraram recorrentes nos relatos, principalmente em razão do desalinhamento entre as áreas técnica e comercial, da circulação de informações desconstruídas, da falta de clareza sobre metas e políticas comerciais e da insuficiência de feedback da gestão. Esses problemas dificultam a coordenação das atividades, aumentam a dependência de outros setores e podem retardar as respostas fornecidas ao cliente. Os achados indicam, portanto, que a existência de canais formais não assegura, por si só, a efetividade da comunicação, uma vez que o processo também depende da clareza das orientações, da definição de responsabilidades e da disponibilidade das informações no momento em que o consultor precisa utilizá-las.

Quanto ao suporte técnico, os participantes relataram a existência de treinamentos, plataformas de aprendizagem, materiais de consulta e canais de apoio. Contudo, essas iniciativas nem sempre abrangem de forma integrada o domínio técnico dos produtos, a argumentação comercial, o diagnóstico das necessidades, a compreensão dos processos internos e a aplicação prática do conhecimento. As dificuldades para acessar especialistas em tempo adequado e a dependência de colegas mais experientes também foram associadas à redução da autonomia e da segurança do consultor. Nessas condições, a atuação comercial pode tornar-se mais reativa e centrada na apresentação de produtos, afastando-se de uma abordagem baseada na compreensão do cliente e na formulação de soluções personalizadas.



A principal contribuição do estudo consiste na sistematização dessas evidências em uma matriz diagnóstica que relaciona as deficiências identificadas, os relatos dos participantes, as etapas da venda consultiva afetadas, os efeitos percebidos, as prioridades de intervenção e as recomendações gerenciais. O diagnóstico indica que as empresas não devem direcionar seus esforços exclusivamente para a aquisição de novas tecnologias. Antes disso, torna-se necessário definir padrões mínimos de registro, qualificar a utilização comercial dos sistemas existentes, estruturar históricos técnicos e comerciais dos clientes, estabelecer rotinas de alinhamento e feedback e integrar a capacitação técnica ao desenvolvimento de competências comerciais e consultivas. Recomenda-se, ainda, a criação de canais ágeis de acesso a especialistas, com responsabilidades e prazos de resposta claramente estabelecidos.

De forma integrada, os resultados sugerem que a capacidade consultiva não constitui apenas uma competência individual do profissional de vendas. Ela também depende das condições organizacionais que permitem transformar dados dispersos em informações utilizáveis, compartilhar conhecimentos entre áreas e oferecer suporte técnico e comercial no momento necessário. Assim, o fortalecimento da venda consultiva de insumos agrícolas requer a articulação entre pessoas, processos, informações e ferramentas tecnológicas. Intervenções isoladas tendem a apresentar alcance limitado quando não são acompanhadas por práticas gerenciais que assegurem integração, continuidade e aplicação efetiva dos recursos disponíveis.

Os resultados devem ser interpretados considerando as limitações da pesquisa. O estudo envolveu nove participantes selecionados por acessibilidade, vinculados a empresas, funções, segmentos e regiões distintas. Além disso, foram utilizadas percepções autorrelatadas, sem a análise de indicadores objetivos de desempenho comercial ou da perspectiva dos produtores rurais. Dessa forma, os achados constituem evidências exploratórias do contexto investigado e não podem ser generalizados para o conjunto do mercado brasileiro de insumos agrícolas. Estudos futuros podem ampliar o número de participantes, concentrar a investigação em uma organização ou segmento específico, incorporar a percepção de gestores e clientes e analisar a relação entre as condições organizacionais identificadas e indicadores como duração da negociação, taxa de conversão, retenção e satisfação dos produtores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKASH; SINGH, H. C.; ABHIJEET; SINGH, Prashant; RAM, Lalla; SHANKAR, Ravi. Challenges faced by agri-input dealers in delivering agro-advisory services: constraints and suggestions. **Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology**, [S. l.], v. 42, n. 10, p. 221-228, 2024.
- BINOTTO, Erlaine; NAKAYAMA, Marina Keiko; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; SALGADO JUNIOR, Alexandre Pereira. A comunidade de prática como ferramenta da criação de conhecimento no contexto do agronegócio. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 5, n. 10, p. 11-42, 2007.
- BINOTTO, Erlaine; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; NAKAYAMA, Marina Keiko. Criação de conhecimento no agronegócio: estudo de casos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 367-384, 2009.
- BRAMBILLA, Flávio Régio. Automação do processo de vendas no contexto do gerenciamento de clientes por CRM. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2012.
- CHAKER, Nawar N.; EPLER, Rhett T.; MORENO, Gabriel; AMIRI, Dana; MCDUGAL, Elizabeth G.; O'TOOLE, Jay. The past, present, and future of adaptive selling: toward an integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 53, n. 6, p. 1572-1599, 2025.

MATHUABIRAMI, V.; KARTHIKEYAN, C.; MANSINGH, J. P.; IHOU, A. F. Y.; MALLIAH, N. D.; GANESAN, D. Assessment of service quality and farmers' satisfaction of extension and advisory services received from agro-input dealers during COVID-19 in India. **Multidisciplinary Science Journal**, [S. l.], v. 7, n. 4, e2025191, 2024.

OLKOSKI, Guilherme; USTER, Regina; MARQUES, Licione; SILVA, Jaqueline. Marketing de relacionamento e software de CRM: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 417-432, 2009.

PANJA, Amitava; GOWDA, N. S. Shivalinge; KUSUMALATHA, D. V.; JAYASINGH, Debi Kalyan. Role performance of agricultural input dealers in agro-advisory services in West Bengal. **Indian Journal of Extension Education**, [S. l.], v. 58, n. 3, p. 8-13, 2022.

ROCHA, Thelma Valéria; TOLEDO, Geraldo Luciano; ALMEIDA, Luciana Florêncio de. A percepção dos clientes agrícolas sobre os programas de fidelidade: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 282-294, jul./set. 2008.

STAUDACHER, Philipp; BRUGGER, Curdin; WINKLER, Mirko S.; STAMM, Christian; FARNHAM, Andrea; MUBEEZI, Ruth; EGGEN, Rik I. L.; GÜNTHER, Isabel. What agro-input dealers know, sell and say to smallholder farmers about pesticides: a mystery shopping and KAP analysis in Uganda. **Environmental Health**, [S. l.], v. 20, n. 1, art. 100, 2021.

YEO, Chankoo; HUR, Chung; JI, Seonggoo. The customer orientation of salesperson for performance in Korean market case: a relationship between customer orientation and adaptive selling. **Sustainability**, [S. l.], v. 11, n. 21, art. 6115, 2019.