

Evolução e futuro do desenvolvimento das equipes na distribuição de insumos

Pedro Galvão Caserta e Franklin Meirelles

O segmento de distribuição agropecuária, assim como o setor Agro como um todo, passou por profundas e relevantes mudanças na última década, resultando em maior profissionalização e atuação mais direta de agentes que anteriormente não se envolviam nesse mercado, como entidades discentes nas Universidades (com alta demanda de alunos), passando pelas startups até empresas do mercado financeiro e outros incontáveis players de diferentes setores e tipos de solução.

Essa profissionalização trouxe consequências para a cadeia como um todo, desde o produtor até a indústria, passando pela distribuição. O alto grau de acesso à informação pelos produtores, aumento da concorrência, redução de margens e necessidade de diferenciação fez com que o setor de distribuição, atualmente responsável por cerca de 70% do acesso ao mercado brasileiro de insumos, buscasse melhorias na gestão interna e evolução na qualidade do atendimento como forma de diferenciação e fidelização de seus clientes.

Tais melhorias aconteceram majoritariamente em três frentes: (1) Processos, (2) Ferramentas de Gestão e (3) Pessoas. Em termos de processos, foi necessário mapeamento dos mesmos, estruturação de OTCD (*Order to Cash And Distribution*), processos de gestão de clientes e clareza de papéis e responsabilidades para ganhos de eficiência operacional. Do ponto de vista de ferramentas, observa-se investimentos realizados em sistemas e ferramentas de gestão como ERPs e CRMs mais aderentes ao agro, além do uso de BIs para diagnóstico e análise de oportunidades e suporte à tomada de decisão.

A terceira frente, que será detalhada nesse artigo, engloba as iniciativas desenvolvidas pelos distribuidores para recrutar, desenvolver e manter cada vez mais os colaboradores diferenciados, de modo que esses sejam fatores de diferenciação e fidelização dos produtores, especialmente via atendimento e prestação de serviço (assistência técnica). Em uma série de artigos publicados pelo sócio da Markestrat, Matheus Cônsoli, é abordada a necessidade de se equilibrar “mentes, corações e bolsos” dos colaboradores.

“Mente” implica no alinhamento claro dos objetivos, papéis e responsabilidades a serem desempenhados, atrelado a um plano de desenvolvimento e de carreira, com parte da responsabilidade da empresa na formação destes colaboradores. A medida em que mercado foi se profissionalizando e foram surgindo novas demandas, os distribuidores passaram a direcionar parte relevante de seus recursos financeiros e parcerias com indústrias para ofertar uma série de iniciativas internas de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, como (I) contratação de programas de treinamentos online e presenciais para desenvolvimento técnico, comportamental e estratégico da força de vendas e demais níveis hierárquicos; (II) realização e participação em feiras e eventos para promover conhecimento sobre produtos e soluções; (III) fornecimento de ferramentas que melhoram o nível de Assistência Técnica e serviços no campo e (IV) equipe técnica focada no desenvolvimento de linha de produtos especiais, entre outros.

“Bolso” caracteriza o pacote de remuneração e benefícios que os distribuidores oferecem à equipe comercial e técnica. Além das capacitações e oportunidades ofertadas aos colaboradores, houve, nos últimos anos, uma relevante estruturação nas políticas de

remuneração para a equipe. Atualmente, a remuneração e os benefícios dos colaboradores podem ser compostos por uma somatória de fatores envolvendo remuneração fixa, remuneração variável, participação em resultados (PPR) e bônus dos REBATES oferecidos pelas indústrias, a depender da política adotada pelo distribuidor. Tal estratégia visa convergir os resultados do vendedor aos resultados da empresa.

“Coração”, talvez o pilar mais complexo dos três, envolve o alinhamento dos valores e propósitos dos profissionais com os da empresa, no sentido de se construir legados e desenvolver iniciativas que realmente façam a diferença para o ecossistema agro (produtores, comunidades, etc). A grande questão por trás desses pilares é, justamente, a necessidade de integração e balanceamento entre eles, de modo que a presença de somente um ou dois destes pilares não é suficiente para manter e fidelizar um colaborador de sucesso.

Para os distribuidores, o grande desafio dos próximos anos está, justamente, na atração e retenção de Pessoas qualificadas, observando-se os três pilares de “mentes, corações e bolsos”. Diante de todo esse contexto, os distribuidores têm representado uma grande alavanca para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, com grandes oportunidades de crescimento e construção de carreira. Por sua vez, cabe aos profissionais atuantes nesse segmento aproveitar as oportunidades ofertadas e buscar o desenvolvimento próprio também por meio de iniciativas pessoais, tais como capacitações técnicas e comportamentais, para suprir o grande desafio de mão de obra que o mercado do Agro tem enfrentado.

Além disso, os profissionais de sucesso terão que estar capacitados em termos de tecnologias e ferramentas para lidar com todas as transformações observadas nos últimos anos e, assim, conseguir não apenas se diferenciar, mas se manter atuante nos próximos anos. Há boas perspectivas de crescimento do mercado e inúmeras oportunidades para aqueles que estiverem alinhados profissionalmente e pessoalmente com a empresa atuante, assim como capacitados para absorver as transformações e oportunidades que surgirão. E serão esses os que farão a diferença no dia a dia do produtor rural.