

PERCEPÇÕES DA FORÇA DE VENDAS SOBRE GESTÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE NO AGRONEGÓCIO

SALESFORCE PERCEPTIONS OF TIME MANAGEMENT AND PRODUCTIVITY IN AGRIBUSINESS

João Marcos Berto ¹; Álvaro Freitas Faustino-Dias ²

RESUMO

O setor do agronegócio é caracterizado pela competitividade e por dinâmicas comerciais que exigem mobilidade, relacionamento próximo com os clientes e capacidade de organizar as atividades de campo. Nesse contexto, a gestão do tempo torna-se relevante para a produtividade das equipes de vendas, uma vez que uma parte significativa das atividades comerciais envolve deslocamentos, o atendimento a produtores e a execução de tarefas administrativas. Diante desse cenário, este estudo objetivou analisar como uma equipe de vendas de uma empresa do setor agrícola percebe a produtividade e a gestão do tempo no desempenho de suas atividades comerciais. Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro semiestruturado aplicado a 20 profissionais da área comercial de uma empresa agrícola. Os resultados indicam que grande parte do tempo de trabalho dos vendedores é dedicada a atividades consideradas improdutivas. Observou-se também que, embora a empresa disponibilize algumas ferramentas tecnológicas de apoio à gestão, há limitações na integração de processos internos e na oferta de treinamentos voltados à gestão do tempo. Como implicação, os resultados evidenciam a importância de investimentos organizacionais em tecnologias, na simplificação de processos e em programas de capacitação no setor.

Palavras-chave: Agronegócio. Capacitação. Gestão do tempo. Força de vendas. Produtividade comercial.

ABSTRACT

The agribusiness sector is characterized by intense competition and commercial dynamics that require mobility, close customer relationships, and the ability to effectively organize field activities. In this context, time management plays an important role in sales force productivity, as a substantial portion of commercial activities involves traveling, serving agricultural producers, and carrying out administrative tasks. Against this background, this study aimed to analyze how a sales team in an agricultural company perceives productivity and time management in the performance of its commercial activities. To achieve this objective, an applied qualitative study was conducted. Data were collected through a semi-structured interview protocol administered to 20 sales professionals working in an agricultural company. The findings indicate that a considerable share of sales representatives' working time is devoted to activities perceived as unproductive. The results also reveal that, although the company provides certain technological tools to support activity management, limitations remain regarding the integration of internal processes and the availability of training

¹ Agrônomo, Consultor técnico, Especialista na empresa Araguaia. E-mail: bertojoaomarcos@gmail.com

² Administrador, Prof. Dr. na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. E-mail: alvaro.dias@uems.br

initiatives focused on time management. As a practical implication, the findings highlight the importance of organizational investments in technological solutions, process simplification, and professional development programs within the agribusiness sector.

Keywords: Agribusiness. Training. Time management. Sales force. Commercial productivity.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho de equipes de vendas constitui um dos principais determinantes da competitividade organizacional, especialmente em setores caracterizados por elevada intensidade comercial e relações contínuas com clientes, como no agronegócio (Geiger; Guenzi, 2009; Hartmann *et al.*, 2018). Geiger e Guenzi (2009) destacam que, em mercados cada vez mais dinâmicos e orientados por resultados, as organizações dependem da capacidade de seus times de vendas de converter oportunidades em resultados financeiros, estabelecer relacionamentos duradouros com clientes e administrar eficientemente os recursos disponíveis.

Nesse contexto, a produtividade comercial emerge como um fator central para a sustentabilidade estratégica das empresas, sendo amplamente discutida na literatura de marketing e gestão de vendas (Itani *et al.*, 2017; Bowen *et al.*, 2021; Itani *et al.*, 2023; Jarotschkin *et al.*, 2025).

A produtividade da força de vendas pode ser compreendida como a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados para alcançá-los, incluindo tempo, esforço e capacidades individuais dos vendedores. Essa compreensão da produtividade encontra respaldo em estudos da área de gestão da força de vendas, os quais sugerem que o desempenho comercial é influenciado pelas capacidades individuais dos vendedores e pelos recursos, processos e mecanismos de suporte disponibilizados pela organização (Geiger; Guenzi, 2009; Hartmann *et al.*, 2018).

Rostami *et al.* (2019) por exemplo, salientam que a produtividade é frequentemente analisada a partir da eficiência na utilização do tempo do vendedor, uma vez que o tempo constitui um recurso limitado e estratégico dentro do processo de vendas. Nesse sentido, compreender como o tempo é alocado entre diferentes atividades comerciais torna-se fundamental para avaliar a efetividade das equipes de vendas.

Na visão de Rostami *et al.* (2019) e de Rapp *et al.* (2020), a gestão do tempo representa um dos fatores mais críticos para o desempenho comercial, sobretudo em ambientes de vendas complexas ou consultivas. Para Rapp *et al.* (2020), vendedores frequentemente precisam equilibrar múltiplas tarefas simultâneas, incluindo o planejamento de rotas, a gestão da carteira de clientes, o acompanhamento de oportunidades comerciais e o cumprimento de metas organizacionais. Dessa forma, decisões relacionadas à priorização de atividades e à distribuição do tempo de trabalho influenciam diretamente os níveis de produtividade e o alcance dos resultados comerciais.

Além disso, transformações recentes nos processos comerciais têm ampliado a complexidade do trabalho das equipes de vendas (Jarotschkin *et al.*, 2025). Os referidos autores destacam que, com o avanço das tecnologias digitais, a integração de sistemas de gestão de clientes (CRM) e o uso crescente de ferramentas de automação comercial têm alterado a forma como as equipes de vendas organizam suas rotinas e gerenciam suas atividades.

Embora essas tecnologias tenham potencial para aumentar a eficiência operacional, também podem gerar novos desafios, como a sobrecarga de tarefas administrativas e a

necessidade de adaptação a múltiplos sistemas de informação (Ancillai *et al.*, 2019; Rodriguez; Boyer, 2020; Jarotschkin *et al.*, 2025).

Nessa perspectiva, a literatura organizacional tem destacado que o desempenho dos trabalhadores tende a ser influenciado pela interação entre as demandas inerentes ao trabalho e os recursos disponibilizados pelas organizações (Bakker; Demetouri, 2007; Demerouti; Bakker, 2011). No contexto das vendas, aspectos como deslocamentos, atividades administrativas e exigências de registro em sistemas podem representar desafios adicionais para a gestão do tempo, enquanto ferramentas tecnológicas, treinamentos e suporte organizacional podem atuar como elementos facilitadores do desempenho.

Consequentemente, a forma como os vendedores percebem o impacto dessas mudanças na gestão do tempo e na produtividade torna-se um tema relevante para a literatura e a prática gerencial. Estudos anteriores indicam que uma parcela significativa do tempo dos vendedores não é dedicada diretamente à atividade de venda (Jaramillo *et al.*, 2006; Rapp *et al.*, 2020; Holtz *et al.*, 2025). Profissionais de vendas frequentemente dedicam grande parte de sua jornada a tarefas indiretas, como atualização de sistemas, preparação de relatórios e atividades administrativas, reduzindo o tempo efetivamente dedicado ao contato com clientes e à geração de negócios (Holtz *et al.*, 2025).

Apesar dos avanços observados na literatura sobre produtividade comercial, gestão do tempo e uso de tecnologias de vendas, ainda existe uma lacuna relacionada à compreensão de como esses elementos são percebidos e articulados pelos próprios profissionais. A maior parte dos estudos concentra-se em indicadores de desempenho, adoção tecnológica ou práticas de gestão de vendas, havendo menor atenção às percepções dos vendedores sobre os fatores que influenciam a utilização do tempo e a produtividade em ambientes organizacionais específicos.

No contexto do agronegócio, a análise da produtividade da força de vendas assume relevância estratégica, uma vez que as empresas desse setor operam em ambientes mercadológicos de elevada complexidade operacional (Zylbersztajn, 2017; Lin *et al.*, 2020). Isto porque, diferentemente de outros segmentos, organizações agrícolas atuam em mercados caracterizados por sazonalidade produtiva, ampla dispersão geográfica dos clientes e forte dependência de relações comerciais de longo prazo (Zylbersztajn, 2017).

A análise da percepção sobre produtividade comercial do time de vendas se faz relevante porque decisões cotidianas como priorização de clientes, organização de visitas e alocação de tempo são frequentemente tomadas no nível individual, sendo influenciadas por fatores cognitivos, experiências anteriores e interpretações sobre as expectativas organizacionais. Assim, compreender como os membros da equipe de vendas interpretam os processos de gestão do tempo pode fornecer evidências importantes para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficazes e alinhadas às demandas operacionais da atividade comercial.

Adicionalmente, o contexto do agronegócio apresenta características que podem intensificar os desafios associados à gestão do tempo, como longas distâncias entre clientes, necessidade de atendimento presencial, exigências técnicas específicas e utilização simultânea de ferramentas tecnológicas e processos administrativos. Essas particularidades tornam o setor um ambiente relevante para aprofundar a compreensão da relação entre demandas operacionais, recursos organizacionais e produtividade comercial.

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem como objetivo analisar como uma equipe de vendas de uma empresa do setor agrícola percebe a produtividade e a gestão do tempo no desempenho de suas atividades comerciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE VENDAS: GESTÃO DO TEMPO, DEMANDAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A força de vendas desempenha papel estratégico nas organizações contemporâneas, sendo responsável pela geração de receitas e pela construção de relacionamentos duradouros com clientes, identificação de oportunidades de mercado e desenvolvimento de soluções alinhadas às necessidades dos consumidores (Geiger; Guenzi, 2009; Hartmann *et al.*, 2018). Em mercados como o agronegócio, em que há crescente competitividade e maior complexidade dos processos comerciais, compreender os fatores que influenciam o desempenho das equipes de vendas tornou-se uma preocupação relevante tanto para pesquisadores quanto para gestores.

Nesse contexto, a produtividade comercial tem sido frequentemente associada à capacidade dos vendedores de utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para alcançar resultados organizacionais. Essa produtividade não está relacionada exclusivamente ao volume de vendas realizado, mas também à maneira como os profissionais administram seu tempo, organizam suas atividades e respondem às demandas inerentes ao trabalho comercial (Rostami *et al.*, 2019; Rapp *et al.*, 2020).

Entre os diversos recursos envolvidos no processo de vendas, o tempo destaca-se como um dos mais importantes. Diferentemente de outros recursos organizacionais, o tempo possui caráter limitado e irrecuperável, exigindo que os vendedores realizem continuamente escolhas relacionadas à priorização de clientes, planejamento de visitas, prospecção de negócios e acompanhamento de negociações. Segundo Rostami *et al.* (2019), a forma como esse recurso é administrado influencia diretamente os níveis de produtividade e a qualidade das decisões comerciais.

Isto porque, além das interações com clientes e das negociações comerciais, os vendedores frequentemente precisam dedicar parte significativa de sua jornada a atividades administrativas, elaboração de relatórios, atualização de sistemas corporativos, planejamento logístico e coordenação de informações internas (Rapp *et al.*, 2020). Em muitos casos, essas atividades competem diretamente com o tempo disponível para ações voltadas à geração de negócios.

Estudos anteriores indicam que uma parcela expressiva da jornada dos vendedores é consumida por tarefas que não resultam diretamente em vendas. Jaramillo *et al.* (2006) observaram que a percepção de desperdício de tempo está associada a atitudes negativas em relação ao trabalho e ao aumento da intenção de desligamento organizacional. Mais recentemente, Holtz *et al.* (2025) demonstraram que percepções relacionadas ao uso ineficiente do tempo podem afetar negativamente a motivação, o comprometimento e o desempenho profissional.

Essa discussão sugere que a produtividade da força de vendas não depende apenas das capacidades individuais dos vendedores. Geiger e Guenzi (2009) argumentam que o desempenho comercial resulta da interação entre diferentes elementos organizacionais, incluindo recursos de apoio, compartilhamento de informações, alinhamento estratégico e coordenação das atividades de vendas.

Nessa perspectiva, a literatura destaca que ambientes organizacionais caracterizados por excesso de burocracia, processos fragmentados ou elevado volume de atividades administrativas tendem a reduzir a eficiência das equipes comerciais. Por outro lado, organizações que oferecem suporte adequado, treinamento contínuo e mecanismos eficientes de coordenação criam condições mais favoráveis para que os vendedores concentrem seus

esforços em atividades diretamente relacionadas à geração de valor para os clientes (Malshe, 2009; Malshe *et al.*, 2013).

Na visão de Bashaw *et al.* (2002) e de Roman *et al.* (2002), o treinamento constitui um exemplo importante desses mecanismos de suporte. Para os referidos autores, programas de capacitação contribuem para o desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e relacionais que favorecem o desempenho comercial. Além disso, investimentos em treinamento tendem a ampliar a capacidade dos profissionais de lidar com mudanças organizacionais, incorporar novas tecnologias e adaptar-se a ambientes de vendas cada vez mais complexos (Singh *et al.*, 2015).

Nesse contexto, a literatura sugere que a produtividade comercial está associada a um conjunto de fatores que transcende as características individuais dos vendedores. Aspectos relacionados às exigências operacionais do trabalho, à gestão do tempo e aos recursos disponibilizados pelas organizações têm sido apontados como elementos relevantes para a compreensão do desempenho organizacional, evidenciando a complexidade e a natureza multifacetada desse fenômeno (Geiger; Guenzi, 2009; Rostami *et al.*, 2019; Rapp *et al.*, 2020).

2.2. TECNOLOGIAS DE SUPORTE ÀS VENDAS E PARTICULARIDADES DO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO

As transformações tecnológicas têm alterado a forma como as atividades comerciais são planejadas e executadas. Ferramentas digitais e sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM) passaram a desempenhar papel importante na organização das rotinas de vendas, contribuindo para o armazenamento de informações, o acompanhamento de oportunidades comerciais e a coordenação das interações com clientes (Torres *et al.*, 2007; Rodriguez; Boyer, 2020).

A literatura sugere que essas tecnologias podem favorecer a produtividade ao ampliar a disponibilidade de informações e apoiar a tomada de decisão dos vendedores (Ancillai *et al.*, 2019; Bowen *et al.*, 2021). Contudo, sua utilização também pode aumentar o volume de atividades indiretas relacionadas ao preenchimento de sistemas, atualização de registros e monitoramento de informações, influenciando a forma como o tempo de trabalho é distribuído entre tarefas administrativas e atividades diretamente ligadas às vendas (Rodriguez; Boyer, 2020; Jarotschkin *et al.*, 2025).

No contexto do agronegócio, tais questões assumem características particulares, uma vez que o setor é marcado por elevada complexidade operacional, dispersão geográfica dos clientes e forte dependência de relacionamentos comerciais de longo prazo (Zylbersztajn, 2017; Lin *et al.*, 2020). Diferentemente de outros segmentos, a atividade comercial nesse contexto frequentemente envolve deslocamentos extensos, atendimento presencial e suporte técnico aos clientes, fatores que podem influenciar significativamente a gestão do tempo dos vendedores.

Além disso, embora a incorporação de tecnologias tenha avançado no setor, as relações interpessoais continuam desempenhando papel central na construção da confiança e na manutenção das relações comerciais (Azima; Mundler, 2022; Thakur *et al.*, 2023). Dessa forma, a atividade de vendas no agronegócio ocorre em um contexto no qual demandas operacionais, recursos tecnológicos e relacionamentos comerciais coexistem e influenciam a percepção dos profissionais sobre sua produtividade e utilização do tempo de trabalho.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor agrícola, localizada no Centro-Oeste brasileiro, caracterizada por atuar na comercialização de insumos e soluções voltadas ao agronegócio. O estudo foi conduzido a partir de uma abordagem qualitativa, considerada adequada para compreender percepções, experiências e interpretações dos participantes (Creswell; Creswell, 2021).

A empresa possuía 24 profissionais vinculados à área comercial no período da coleta, dos quais 20 aceitaram participar voluntariamente da pesquisa, correspondendo a aproximadamente 83% do universo investigado. Como critérios de inclusão, foram considerados colaboradores que desempenhavam funções comerciais e possuíam, no mínimo, seis meses de experiência na organização, período considerado suficiente para o desenvolvimento de familiaridade com os processos internos e as rotinas de trabalho.

Embora se trate de uma amostra relativamente reduzida, esse tamanho é compatível com as recomendações de tamanho amostral para pesquisas exploratórias, especialmente quando envolvem métodos qualitativos (Rego *et al.*, 2018). Além disso, Creswell e Creswell (2021) afirmam que em investigações que combinam métodos quantitativos e qualitativos, amostras menores podem ser suficientes para identificar padrões interpretativos.

A coleta de dados foi realizada entre junho e setembro de 2025, período em que os participantes foram convidados a participar das entrevistas. Neste processo, os participantes foram orientados sobre a finalidade da pesquisa e precisaram assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido [TCLE]. Após o aceite, as entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas e, posteriormente, transcritas e tabuladas para análise. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos e foram conduzidas individualmente em local reservado dentro da empresa, visando garantir privacidade e liberdade para manifestação das opiniões.

O instrumento de coleta foi dividido em duas seções. A primeira tinha como finalidade identificar o perfil dos participantes (características sociodemográficas), enquanto a segunda abordou a percepção dos participantes acerca do objeto de estudo (Quadro 1). Para a elaboração das perguntas da segunda seção, considerou-se os estudos de Jaramillo *et al.* (2006), Itani *et al.* (2017), Hartmann *et al.* (2018), Ancillai *et al.* (2019), Rostami *et al.* (2019), Lin *et al.* (2020), Rapp *et al.* (2020), Rodríguez e Boyer (2020) e Jarotschkin *et al.* (2025).

Com o objetivo de verificar a clareza e a adequação das questões ao propósito da investigação, o roteiro foi submetido previamente à apreciação de especialistas com experiência em gestão comercial e pesquisa qualitativa. As sugestões recebidas contribuíram para ajustes na redação e organização das perguntas antes da realização da coleta definitiva.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Inicialmente, procedeu-se à pré-análise, envolvendo a leitura integral das transcrições e a organização do corpus de pesquisa. Em seguida, realizou-se a exploração do material, com a identificação e codificação das unidades de significado presentes nos relatos dos participantes. Por fim, na etapa de tratamento e interpretação dos dados, os conteúdos foram agrupados em categorias temáticas relacionadas aos objetivos do estudo.

A construção das categorias analíticas foi orientada pelos temas contemplados no roteiro de entrevistas permitindo relacionar as evidências empíricas aos aspectos discutidos na literatura. Ao longo da análise, também foram considerados elementos emergentes identificados nas falas dos participantes, buscando ampliar a compreensão do fenômeno investigado.

Quadro 1 – Caracterização do roteiro e fontes consultadas

Indicadores	Autores
<i>Gestão do tempo e organização do trabalho</i>	
GTOT1: Como você organiza sua agenda semanal de trabalho? Explique seu processo de planejamento, se houver. GTOT2: Você sente que o tempo disponível ao longo do dia é suficiente para cumprir todas as suas atividades? GTOT3: Você sente que administra bem o seu tempo de trabalho? GTOT4: Na sua opinião, qual é a principal dificuldade para gerenciar bem o seu tempo no dia a dia? GTOT5: Quais dessas atividades considera mais improdutivas no seu dia a dia? GTOT6: Com que frequência você sente que o tempo é um fator limitante para atingir suas metas? GTOT7: Já enfrentou situações em que a falta de tempo ou má gestão impactou negativamente seus resultados? Pode descrever?	Jaramillo <i>et al.</i> (2006) Rostami <i>et al.</i> (2019) Rapp <i>et al.</i> (2020)
<i>Produtividade e desempenho em vendas</i>	
PDV1: Com que frequência você atinge as metas estabelecidas pela empresa? PDV2: Quais fatores você acredita que mais influenciam o atingimento (ou não) dessas metas? PDV3: Você acredita que há relação entre sua organização pessoal e o cumprimento de metas? Por quê? PDV4: Quais ferramentas ou soluções poderiam ajudar a otimizar o desempenho?	Hartmann <i>et al.</i> (2018) Ancillai <i>et al.</i> (2019) Jarotschkin <i>et al.</i> (2025)
<i>Suporte organizacional e desenvolvimento profissional</i>	
SODP1: Você acredita que a empresa oferece suporte suficiente para otimizar sua gestão de tempo? SODP2: Você já participou de treinamentos sobre gestão do tempo e produtividade? SODP3: Como foi sua experiência e os resultados obtidos com esse treinamento? SODP4: Você acredita que esse tipo de treinamento poderia melhorar sua desempenho profissional? SODP5: Você acredita que a empresa poderia implementar mudanças que impactariam positivamente a gestão do tempo da equipe? Quais seriam essas mudanças?	Itani <i>et al.</i> (2017) Lin <i>et al.</i> (2020) Rodriguez e Boyer (2020)

Fonte: Autores (2026).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, apresenta-se o perfil dos participantes da pesquisa, com o objetivo de caracterizar os respondentes e contextualizar os resultados. A amostra foi composta por 20 participantes, todos do gênero masculino, que integram a equipe de vendas da empresa. A Tabela 1 reúne as principais informações profissionais dos participantes, incluindo variáveis relacionadas à experiência na área de vendas, à região de atendimento, à média de horas trabalhadas e a outras características relevantes para a compreensão do contexto analisado.

Como se pode observar, há predominância de profissionais mais jovens, com destaque para o grupo de 25 a 30 anos, que representa 60% da amostra, seguido pelos participantes de 31 a 35 anos (35%). Apenas 5% dos respondentes encontram-se na faixa etária de 36 a 40 anos. No que se refere à experiência profissional, verifica-se que 45% dos participantes possuem entre 5 e 10 anos de atuação na área comercial, enquanto 35% apresentam entre 2 e 5 anos de experiência. Já os profissionais com mais de 10 anos de experiência representam 15% da amostra, e apenas 5% têm menos de 2 anos de atuação.

Tabela 1 – Perfil profissional dos participantes

Característica	n	%
<i>Faixa etária</i>		
25 a 30 anos	12	60%
31 a 35 anos	7	35%
36 a 40 anos	1	5%
<i>Tempo de experiência</i>		
menos de 2 anos	1	5%
de 2 a 5 anos	7	35%
de 5 a 10 anos	9	45%
mais de 10 anos	3	15%
<i>Região de atendimento</i>		
Rural	11	55%
Mista	9	45%
<i>Horas trabalhadas/dia</i>		
de 6h a 8h	9	45%
de 9h a 10h	8	40%
mais de 10h	3	15%
<i>Tempo com tarefas não comerciais</i>		
até 1h	3	15%
1h a 2h	10	50%
2h a 4h	6	30%
mais de 4h	1	6%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Quanto às características do trabalho desempenhado, observa-se que 55% dos participantes atuam predominantemente em regiões rurais, enquanto 45% atendem áreas mistas, que combinam demandas urbanas e rurais. Em relação à carga horária diária, a maior parte dos respondentes trabalha entre 6 e 8 horas por dia (45%), seguida por aqueles que relatam jornadas de 9 a 10 horas (40%). Além disso, 15% indicaram trabalhar mais de 10 horas diárias, o que sugere uma rotina de trabalho relativamente intensa.

Outro aspecto relevante refere-se ao tempo dedicado a tarefas não comerciais, como atividades administrativas, elaboração de relatórios e processos internos. Os resultados indicam que metade dos participantes (50%) dedica entre 1 e 2 horas diárias a esse tipo de atividade, enquanto 30% relatam dedicar entre 2 e 4 horas. Apenas 15% indicaram dedicar até uma hora por dia, e 6% afirmaram dedicar mais de quatro horas a essas tarefas.

Esse resultado sugere a presença de demandas operacionais que competem com as atividades diretamente relacionadas às vendas, aspecto frequentemente apontado na literatura como um fator capaz de influenciar a percepção de produtividade e a utilização do tempo de trabalho (Holtz *et al.*, 2025). Segundo os autores, a percepção de que o tempo é desperdiçado em determinadas atividades constitui uma experiência psicológica relevante no ambiente organizacional, podendo gerar efeitos negativos sobre atitudes e comportamentos no trabalho, especialmente quando os profissionais percebem que uma parte significativa de seu tempo é consumida por tarefas que não contribuem diretamente para seus objetivos principais de desempenho.

A partir dessa contextualização, os resultados foram organizados de acordo com as três dimensões analíticas definidas para o estudo: Gestão do tempo e organização do trabalho; Produtividade e desempenho em vendas; e Suporte organizacional e desenvolvimento profissional).

4.1. GESTÃO DO TEMPO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A primeira dimensão discutida refere-se à gestão do tempo e à organização das atividades comerciais. Essa categoria tem sido frequentemente discutida nos estudos sobre desempenho em vendas, especialmente em contextos nos quais os profissionais precisam administrar simultaneamente múltiplas demandas, incluindo prospecção de clientes, visitas técnicas, negociações, acompanhamento pós-venda, elaboração de relatórios e utilização de sistemas corporativos. No contexto do agronegócio, tais desafios tendem a ser ampliados devido à dispersão geográfica dos clientes, às características sazonais do setor e à necessidade de manutenção de relacionamentos comerciais de longo prazo (Zylbersztajn, 2017; Lin *et al.*, 2020).

A análise das entrevistas revelou que a organização do trabalho é orientada por práticas de planejamento antecipado e definição de prioridades. O Quadro 2 sintetiza as principais estratégias adotadas pelos participantes para estruturar suas rotinas de trabalho.

Quadro 2 – Estratégias de organização e planejamento das atividades comerciais

Categoria	Descrição	Evidências empíricas
Planejamento antecipado	Organização prévia de visitas, relatórios e cotações	“Geralmente faço com uma semana de antecedência os locais a serem visitados [...]” (E1)
Utilização de ferramentas digitais	Uso de CRM para acompanhamento de clientes e atividades	“Utilizo o CRM para acompanhar e programar visitas [...]”. (E17)
Priorização da carteira de clientes	Classificação de clientes conforme relevância comercial	“Separo cliente em A e B [...]”. (E12)
Estratégias híbridas de organização	Combinação entre sistemas digitais e métodos pessoais	Relatos sobre uso simultâneo de CRM, agendas e anotações pessoais

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados apresentados no Quadro 2 evidenciam que a organização das atividades comerciais ocorre por meio da combinação de diferentes estratégias de planejamento, priorização e acompanhamento das demandas de trabalho. Entre as práticas identificadas destacam-se o planejamento antecipado das atividades, a utilização de ferramentas digitais, a priorização da carteira de clientes, o uso de mecanismos individuais de organização e a adaptação constante da rotina diante das demandas do contexto comercial.

Os relatos demonstram que os participantes buscam estruturar suas atividades de forma antecipada, organizando agendas semanais, programando visitas e acompanhando oportunidades comerciais por meio de diferentes ferramentas de apoio. Conforme relatado por E1, “geralmente faço com uma semana de antecedência os locais a serem visitados, clientes, relatórios e cotações, tudo de forma detalhada”. De maneira semelhante, E17 destacou a utilização do sistema CRM para “acompanhar e programar visitas e acompanhar os relatórios já registrados”.

Essas evidências sugerem que o planejamento é percebido como um mecanismo para organizar múltiplas demandas e aumentar a previsibilidade das atividades comerciais. Tal percepção converge com as discussões de Rostami *et al.* (2019), que argumentam que a gestão do tempo está associada à capacidade dos vendedores de estruturar suas atividades diante das pressões inerentes ao ambiente de vendas. Para os autores, a forma como o tempo é administrado influencia não apenas a execução das tarefas, mas também a percepção de controle sobre o trabalho e a capacidade de responder às exigências de desempenho. De maneira semelhante, Rapp *et al.* (2020) destacam que a distribuição do tempo constitui parte

integrante da atividade comercial, uma vez que os vendedores precisam equilibrar continuamente demandas relacionadas à prospecção, relacionamento com clientes, negociações e atividades administrativas.

A utilização de ferramentas digitais também apareceu de forma recorrente nos depoimentos. Os participantes relataram o uso de sistemas CRM para monitoramento da carteira de clientes, registro de informações e acompanhamento das oportunidades de negócio. Esse resultado está alinhado às discussões de Rodríguez e Boyer (2020), que apontam que sistemas de CRM favorecem a coordenação das atividades comerciais ao permitir o registro sistemático das interações com clientes, o monitoramento das negociações e a organização das visitas comerciais. Da mesma forma, Torres *et al.* (2007) argumentam que a adoção de sistemas de relacionamento com clientes no agronegócio contribui para ampliar a capacidade de gerenciamento das informações comerciais e fortalecer o acompanhamento dos relacionamentos estabelecidos com os produtores rurais.

Ao mesmo tempo, os resultados demonstram que os recursos tecnológicos não substituem completamente os mecanismos individuais de organização do trabalho. Os entrevistados relataram complementar o uso dos sistemas corporativos com agendas físicas, anotações pessoais e aplicativos externos. Essa coexistência entre ferramentas digitais e estratégias individuais sugere que a incorporação da tecnologia depende da forma como os profissionais a integram às suas rotinas de trabalho. Nesse sentido, Itani *et al.* (2017) afirmam que os benefícios decorrentes do uso de tecnologias digitais nas vendas estão relacionados não apenas à disponibilidade dos sistemas, mas também à capacidade dos vendedores de utilizar essas ferramentas para apoiar seus processos de decisão e interação com clientes. De forma complementar, Ancillai *et al.* (2019) observam que a transformação digital das atividades comerciais não elimina a importância das competências individuais, mas redefine a maneira como essas competências são mobilizadas para a gestão das atividades e dos relacionamentos comerciais.

Também foi observada a adoção de estratégias de priorização da carteira de clientes. E12 relatou que organiza sua rotina classificando clientes por potencial de faturamento, destacando que “separo clientes em A e B, onde os clientes A representam cerca de 80% do faturamento e recebem visitas com maior frequência”. Esse relato sugere que a gestão do tempo envolve processos contínuos de seleção das atividades consideradas mais relevantes para o alcance dos objetivos comerciais. Em vez de distribuir esforços de maneira homogênea entre todos os clientes, os participantes demonstram direcionar recursos para relacionamentos percebidos como mais relevantes para os resultados da organização. Essa prática aproxima-se das discussões de Geiger e Guenzi (2009), que descrevem uma evolução da função de vendas para uma atuação mais orientada à gestão de relacionamentos e à criação de valor junto aos clientes. Nessa perspectiva, a definição de prioridades na carteira comercial pode ser compreendida como uma forma de administrar recursos limitados diante da complexidade das demandas comerciais. De maneira semelhante, Hartmann *et al.* (2018) argumentam que o desempenho em vendas está cada vez mais associado à capacidade dos profissionais de desenvolver relacionamentos e coordenar recursos para atender às necessidades dos clientes.

Apesar da adoção dessas práticas de organização e planejamento, os participantes relataram diversos fatores que dificultam a utilização eficiente do tempo de trabalho. O Quadro 3 apresenta os principais elementos percebidos como limitadores da gestão do tempo nas atividades comerciais.

Os resultados demonstram que os deslocamentos, a imprevisibilidade da agenda, as tarefas administrativas e as exigências burocráticas estão entre os principais fatores associados às dificuldades de gestão do tempo. Embora essas atividades façam parte da rotina dos profissionais de vendas, elas são frequentemente percebidas como elementos que reduzem o

tempo disponível para atividades diretamente relacionadas ao atendimento dos clientes e à geração de negócios.

Quadro 3 – Principais fatores percebidos como limitadores da gestão do tempo

Categoria	Interpretação dos participantes	Exemplos de falas
Deslocamentos	Tempo consumido em viagens entre propriedades e municípios	“O tempo perdido no trânsito e nos deslocamentos é um dos principais fatores...” (E6)
Dinamismo da agenda	Alterações constantes no planejamento diário	“Os dias e as agendas são muito dinâmicos...” (E2)
Tarefas administrativas	Relatórios, registros e processos internos	Relatos recorrentes sobre atividades burocráticas
Dependência de terceiros	Necessidade de aguardar clientes ou outros setores	Menções à espera por retornos e aprovações internas

Fonte: Resultados da pesquisa.

Entre os fatores mencionados, os deslocamentos apareceram com destaque nos relatos dos participantes. E6, por exemplo, afirmou que “o tempo perdido no trânsito e nos deslocamentos é um dos principais fatores que dificultam a organização da rotina”. Essa percepção pode ser compreendida à luz das características específicas do agronegócio, marcado pela dispersão geográfica dos clientes e pela necessidade frequente de visitas presenciais. Lin *et al.* (2020) argumentam que as operações comerciais nesse setor envolvem elevados níveis de complexidade logística, exigindo deslocamentos constantes entre diferentes localidades. De forma semelhante, Zylbersztajn (2017) destaca que as relações estabelecidas nos sistemas agroindustriais dependem de interações distribuídas espacialmente, o que amplia os desafios associados à coordenação das atividades comerciais.

Adicionalmente, Azima e Mundler (2022) e Thakur *et al.* (2023) observam que as atividades comerciais vinculadas ao contexto agrícola frequentemente exigem presença física junto aos produtores, característica que amplia o tempo destinado a deslocamentos e reduz a disponibilidade para outras atividades. Esses resultados também corroboram as discussões de Jaramillo *et al.* (2006) e Chapman (2018), que identificam que vendedores externos dedicam parcela significativa de sua jornada a atividades indiretas, como deslocamentos, preparação de visitas e organização de informações, reduzindo o tempo disponível para atividades diretamente relacionadas às vendas.

Outro aspecto recorrente refere-se à imprevisibilidade da agenda comercial. Conforme relatou E2, “os dias e as agendas são muito dinâmicos, muitas vezes fugindo do planejamento”. Esse depoimento sugere que, embora exista planejamento prévio das atividades, a execução das tarefas permanece sujeita a alterações decorrentes da disponibilidade dos clientes, das condições do mercado e de demandas emergentes. Essa característica aproxima-se das discussões de Geiger e Guenzi (2009), que descrevem o ambiente contemporâneo de vendas como marcado por elevada dinamicidade e necessidade constante de adaptação. De forma semelhante, Malshe (2009) destaca que os profissionais de vendas atuam em contextos nos quais fatores externos frequentemente exigem readequações das estratégias e dos planos previamente estabelecidos.

As tarefas administrativas e o preenchimento de relatórios também foram mencionados como elementos que competem com o tempo disponível para atividades comerciais. Embora os participantes reconheçam sua importância para o funcionamento da organização, essas atividades são frequentemente percebidas como exigências que reduzem o tempo destinado ao relacionamento com clientes. Tal percepção encontra respaldo nas discussões de Holtz *et al.* (2025), que argumentam que a sensação de desperdício de tempo

está associada à percepção de que determinadas atividades contribuem menos para os objetivos considerados prioritários pelos trabalhadores. Nesse sentido, atividades burocráticas podem ser percebidas como improdutivas não necessariamente por serem desnecessárias, mas por reduzirem o tempo disponível para ações que os vendedores associam mais diretamente ao desempenho comercial.

De forma complementar, Malshe *et al.* (2013) observam que o aumento das exigências administrativas constitui um dos desafios enfrentados pelas equipes de vendas em ambientes organizacionais cada vez mais orientados pelo controle e pela gestão de informações. Mais recentemente, Jarotschkin *et al.* (2025) destacam que os avanços tecnológicos e a crescente digitalização das atividades comerciais ampliaram a capacidade de monitoramento das operações, mas também geraram novas demandas relacionadas ao registro, processamento e acompanhamento de informações.

Em conjunto, os resultados desta dimensão sugerem que a gestão do tempo é influenciada por fatores relacionados às características do setor, às exigências organizacionais e às estratégias adotadas pelos próprios vendedores para organizar suas atividades. As evidências indicam que o planejamento, a priorização de clientes e o uso de ferramentas tecnológicas coexistem com desafios decorrentes dos deslocamentos, das demandas administrativas e da necessidade contínua de adaptação às condições do ambiente comercial. Dessa forma, a organização do trabalho observada entre os participantes parece resultar da interação entre recursos disponibilizados pela empresa, exigências do contexto do agronegócio e práticas desenvolvidas pelos profissionais para conduzir suas atividades cotidianas.

4.2. PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO EM VENDAS

A segunda dimensão analítica refere-se à percepção dos participantes sobre produtividade e desempenho em vendas. A análise das entrevistas permitiu identificar diferentes fatores associados ao alcance dos resultados comerciais, abrangendo aspectos relacionados à organização das atividades, gestão do tempo, relacionamento com clientes e condições de mercado. O Quadro 4 apresenta as principais categorias identificadas durante a análise de conteúdo.

Quadro 4 – Elementos associados à produtividade e ao desempenho em vendas

Categoria	Interpretação dos participantes	Exemplos de falas
Organização pessoal	Planejamento e definição de prioridades favorecem resultados	“As vendas são processos e os processos precisam estar organizados...” (E1)
Gestão eficiente do tempo	Melhor utilização do tempo aumenta a produtividade	“Um profissional que tem suas tarefas organizadas consegue ser muito mais produtivo...” (E11)
Limitações operacionais	Excesso de tarefas reduz oportunidades comerciais	“O tempo gasto com processos administrativos já me fez perder oportunidades...” (E4)
Relacionamento com clientes	Compreensão das necessidades dos clientes influencia resultados	“O relacionamento com os clientes e o entendimento do momento de compra são fundamentais...” (E2)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados indicam que os participantes associam a produtividade a um conjunto de fatores que envolve tanto elementos individuais quanto aspectos relacionados ao contexto organizacional e mercadológico. De modo geral, os relatos sugerem que o desempenho

comercial é compreendido como resultado da articulação entre planejamento das atividades, administração do tempo, qualidade do relacionamento com os clientes e condições presentes no ambiente de negócios.

Os participantes frequentemente relacionaram o desempenho comercial à capacidade de organizar processos, planejar atividades e acompanhar sistematicamente a carteira de clientes. Nesse sentido, E1 destacou que “as vendas são processos e os processos precisam estar organizados com metas e planejamentos adequados”. De maneira semelhante, E11 afirmou que “um profissional que tem suas tarefas organizadas consegue ser muito mais produtivo e fazer mais com menos”.

Esses relatos evidenciam que a produtividade é percebida pelos participantes como resultado de práticas de organização e acompanhamento contínuo das atividades comerciais. Essa percepção encontra respaldo em estudos que discutem a relação entre gestão do tempo e desempenho em vendas. Jaramillo *et al.* (2006) argumentam que a forma como os vendedores administram suas atividades influencia diretamente suas atitudes e resultados profissionais. De forma semelhante, Rostami *et al.* (2019) observam que a distribuição do tempo entre diferentes tarefas comerciais afeta a capacidade dos profissionais de responder às demandas dos clientes e alcançar os objetivos organizacionais. Nessa mesma direção, Rapp *et al.* (2020) destacam que as decisões relacionadas à alocação do tempo constituem parte importante da dinâmica das equipes de vendas, uma vez que influenciam as oportunidades de prospecção, relacionamento e negociação.

Os relatos também sugerem que os participantes associam a produtividade à capacidade de manter uma presença constante junto aos clientes. Essa percepção aproxima-se das discussões de Hartmann *et al.* (2018), que descrevem as atividades de vendas como processos voltados à criação de valor por meio da interação contínua entre vendedores e clientes. Sob essa perspectiva, o desempenho comercial não decorre exclusivamente da realização de transações, mas da construção de relacionamentos capazes de gerar benefícios mútuos ao longo do tempo. Tal interpretação é particularmente relevante no contexto do agronegócio, em que as relações comerciais costumam ser construídas a partir da confiança, do conhecimento técnico e da continuidade das interações entre empresas e produtores rurais (Torres *et al.*, 2007; Zylbersztajn, 2017).

Ao mesmo tempo, diversos participantes relataram situações em que dificuldades relacionadas à gestão do tempo comprometeram seus resultados comerciais. E9, por exemplo, afirmou que “por falta de gestão do tempo, já fiquei sem visitar um cliente por mais de quarenta dias e acabei perdendo uma negociação importante”. Da mesma forma, E4 relatou que “o tempo gasto com processos administrativos já me fez perder oportunidades relevantes para atingir as metas”.

Essas narrativas sugerem que a percepção de produtividade está diretamente associada à capacidade de equilibrar atividades comerciais e demandas operacionais. Os relatos indicam que o excesso de tarefas administrativas pode reduzir o tempo disponível para visitas, negociações e acompanhamento da carteira de clientes, limitando oportunidades de geração de negócios. Esse resultado converge com as discussões de Holtz *et al.* (2025), que argumentam que os trabalhadores tendem a perceber determinadas atividades como pouco produtivas quando elas reduzem sua capacidade de dedicar esforços às tarefas que consideram prioritárias para o alcance dos resultados. De forma complementar, Rostami *et al.* (2019) observam que pressões relacionadas ao tempo podem afetar negativamente o desempenho quando dificultam a realização das atividades consideradas mais relevantes pelos profissionais de vendas.

As evidências também sugerem que os participantes não atribuem o desempenho exclusivamente a fatores individuais. Diversos relatos indicaram que elementos externos ao

controle dos vendedores influenciam diretamente os resultados obtidos. Entre os fatores mencionados destacam-se a disponibilidade de produtos, as condições de mercado, os preços praticados pela empresa e a flexibilidade das negociações comerciais.

Nesse contexto, E2 afirmou que “o relacionamento com os clientes e o entendimento do momento de compra são fundamentais para alcançar os resultados”. O depoimento sugere que os vendedores reconhecem a importância de compreender as necessidades dos clientes e as condições do ambiente de mercado para conduzir suas atividades comerciais. Essa percepção aproxima-se das discussões de Geiger e Guenzi (2009), que destacam a crescente complexidade da função de vendas em ambientes caracterizados por mudanças frequentes nas demandas dos clientes e nas condições competitivas. Para os autores, o desempenho comercial depende não apenas das habilidades individuais dos vendedores, mas também da capacidade de interpretar o contexto de mercado e adaptar suas estratégias às necessidades dos clientes.

No contexto específico do agronegócio, essa adaptação parece assumir relevância ainda maior. Leo *et al.* (2022) argumentam que organizações agroindustriais operam em ambientes marcados por elevada complexidade, exigindo capacidade contínua de resposta às transformações do mercado e às demandas dos clientes. De forma semelhante, Linao (2025) observa que a compreensão das necessidades dos consumidores e a capacidade de desenvolver soluções adequadas influenciam a percepção de valor e os resultados organizacionais. Assim, os relatos obtidos indicam que os participantes compreendem o desempenho comercial como resultado da interação entre competências individuais, qualidade do relacionamento com os clientes e condições presentes no ambiente de negócios.

De modo geral, os resultados desta dimensão sugerem que a produtividade é percebida pelos participantes como um fenômeno associado tanto à organização das atividades quanto à capacidade de construir relacionamentos comerciais e responder às condições do mercado. As evidências indicam que o alcance dos resultados não depende exclusivamente do esforço individual dos vendedores, mas também da forma como estes administram seu tempo, interagem com os clientes e lidam com fatores operacionais e mercadológicos presentes no contexto do agronegócio. Dessa forma, a produtividade emerge como resultado da articulação entre práticas de gestão das atividades comerciais e condições contextuais que influenciam o desenvolvimento do trabalho de vendas.

4.3. SUPORTE ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Por fim, analisou-se a dimensão “Suporte organizacional e desenvolvimento profissional”. A análise das entrevistas permitiu identificar percepções relacionadas ao suporte oferecido pela organização para a realização das atividades comerciais, abrangendo aspectos associados à disponibilização de ferramentas tecnológicas, aos processos internos de trabalho e às oportunidades de capacitação profissional. O Quadro 5 apresenta as principais categorias identificadas nesta dimensão.

Os relatos evidenciam que os participantes reconhecem a contribuição dos recursos tecnológicos disponibilizados pela empresa para a organização das atividades comerciais. Entre os recursos mais mencionados destacam-se os sistemas de CRM, os relatórios gerenciais e outras plataformas de acompanhamento das operações comerciais. Para os entrevistados, essas ferramentas auxiliam no controle das visitas, no monitoramento da carteira de clientes e na organização das atividades diárias.

Quadro 5 – Percepções sobre suporte organizacional e desenvolvimento profissional

Categoria	Evidências empíricas
Ferramentas tecnológicas como apoio às atividades comerciais	“A empresa oferece ferramentas para gestão do tempo, como sistemas de CRM e relatórios que ajudam a acompanhar as atividades” (E2). “Há sistemas que ajudam a gerenciar visitas, embora ainda possam ser aprimorados” (E14).
Limitações dos processos internos	“Existem muitos processos internos que acabam tomando muito tempo do consultor” (E6). “Os relatórios e cotações demandam muito tempo e, quando dependem da equipe de suporte, podem demorar ainda mais” (E9).
Contribuições dos treinamentos para a organização do trabalho	“O treinamento mostrou como a falta de tempo pode prejudicar as tarefas do dia a dia e apresentou ferramentas que ajudam a definir prioridades” (E2). “Foi interessante e ajudou a ajustar melhor os planejamentos de trabalho” (E3).
Necessidade de ampliação das ações de desenvolvimento profissional	Os participantes apontam oportunidades de aprimoramento relacionadas à oferta de capacitações voltadas à gestão do tempo e organização das atividades comerciais.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essa percepção pode ser observada no relato de E2, que afirma que “a empresa oferece ferramentas para gestão do tempo, como sistemas de CRM e relatórios que ajudam a acompanhar as atividades”. De forma semelhante, E14 destaca que há “sistemas que ajudam a gerenciar visitas, embora ainda possam ser aprimorados”. Torres *et al.* (2007) e Rodríguez e Boyer (2020) apontam que a adoção de tecnologias digitais, especialmente sistemas de CRM, tende a favorecer a produtividade da força de vendas ao melhorar o planejamento das atividades comerciais e a gestão da carteira de clientes. De maneira complementar, Itani *et al.* (2017) argumentam que as tecnologias de informação podem ampliar a capacidade dos vendedores de acessar informações relevantes para o relacionamento com clientes e para a tomada de decisões comerciais. Ancillai *et al.* (2019) acrescentam que a incorporação de ferramentas digitais às atividades de vendas tem ampliado as possibilidades de interação, acompanhamento e gestão das oportunidades de negócio.

Apesar desses benefícios, os participantes também relataram limitações relacionadas aos processos internos e à burocracia organizacional. Os depoimentos sugerem que parte das dificuldades enfrentadas pelos vendedores não está necessariamente associada à ausência de ferramentas, mas às exigências operacionais que acompanham sua utilização e à dependência de outros setores para a execução de determinadas atividades.

E6 menciona que “existem muitos processos internos que acabam tomando muito tempo do consultor”, enquanto E9 destaca que “os relatórios e cotações demandam muito tempo e, quando dependem da equipe de suporte, podem demorar ainda mais”. Esses relatos indicam que, mesmo com a disponibilidade de ferramentas tecnológicas, ainda existem desafios relacionados à integração entre departamentos e à simplificação dos processos administrativos, fatores que podem impactar diretamente a eficiência da força de vendas (Malshe, 2009; Malshe *et al.*, 2013; Hamza *et al.*, 2023).

As percepções dos entrevistados também revelam que o suporte organizacional é avaliado não apenas pela existência de recursos tecnológicos, mas pela forma como esses recursos são articulados aos processos de trabalho. Nesse sentido, a literatura destaca que a transformação das atividades comerciais depende da capacidade das organizações de alinhar sistemas, processos e equipes em torno de objetivos comuns (Malshe, 2009; Malshe *et al.*, 2013). Quando essa integração não ocorre de maneira satisfatória, tende a haver aumento da carga operacional dos vendedores e redução do tempo disponível para atividades diretamente relacionadas ao relacionamento com clientes e à geração de negócios.

Outro aspecto identificado refere-se às experiências de capacitação profissional.

Embora os relatos indiquem que treinamentos voltados especificamente para gestão do tempo não sejam frequentes, os participantes que tiveram contato com esse tipo de iniciativa demonstraram percepções positivas acerca de seus resultados.

E2 relata que “o treinamento mostrou como a falta de tempo pode prejudicar as tarefas do dia a dia e apresentou ferramentas que ajudam a definir prioridades”, enquanto E3 afirma que a experiência “foi interessante e ajudou a ajustar melhor os planejamentos de trabalho”. Tais depoimentos reforçam a compreensão de que o desenvolvimento profissional pode contribuir para a adoção de práticas mais estruturadas de organização do trabalho e gestão das atividades comerciais.

Essa percepção encontra respaldo em Bashaw *et al.* (2002), Román *et al.* (2002) e Singh *et al.* (2015), que destacam que programas estruturados de treinamento contribuem para o desenvolvimento de competências relacionadas ao planejamento das atividades comerciais, organização do tempo e gestão do relacionamento com clientes. Segundo esses autores, os processos de capacitação favorecem a aprendizagem de métodos de trabalho mais eficientes e podem ampliar a capacidade dos vendedores de lidar com as exigências da atividade comercial. Mais recentemente, McClure (2025) observa que o desenvolvimento contínuo da força de vendas permanece como um dos temas recorrentes na literatura da área, especialmente diante das transformações tecnológicas e organizacionais que têm redefinido as práticas comerciais.

De modo geral, os resultados sugerem que os participantes percebem o suporte organizacional como um elemento associado simultaneamente à disponibilidade de recursos tecnológicos, à eficiência dos processos internos e às oportunidades de desenvolvimento profissional. Embora a empresa disponibilize ferramentas que auxiliam na gestão das atividades comerciais, as narrativas indicam que ainda existem oportunidades de aprimoramento relacionadas à simplificação de processos e à ampliação das ações de capacitação. Assim, o suporte organizacional é compreendido pelos entrevistados como um conjunto de condições que influencia a maneira como as atividades comerciais são executadas e como os vendedores administram as demandas presentes em seu cotidiano de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como uma equipe de vendas de uma empresa do setor agrícola percebe a produtividade e a gestão do tempo no desempenho de suas atividades comerciais. Os resultados evidenciaram que grande parte do tempo de trabalho dos vendedores é consumida por atividades consideradas improdutivas, especialmente deslocamentos entre propriedades rurais e regiões de atendimento, além de períodos de espera em atendimentos e demandas administrativas. Esses elementos refletem características estruturais do próprio setor, marcado por amplas áreas geográficas de atuação e por processos comerciais que frequentemente exigem interação presencial com produtores e parceiros.

Além disso, os resultados indicam que, embora os profissionais apresentem níveis relativamente elevados de atingimento de metas comerciais, a organização das atividades e a gestão do tempo ainda representam desafios relevantes no cotidiano da força de vendas. As evidências sugerem que parte dessas dificuldades está associada não apenas à dinâmica do trabalho de campo, mas também à necessidade de lidar com atividades administrativas, elaboração de relatórios e processos internos que demandam tempo significativo. Nesse sentido, observa-se que a eficiência no desempenho comercial depende tanto de estratégias individuais de planejamento quanto de condições organizacionais que favoreçam a otimização das atividades.

Outro aspecto relevante identificado refere-se ao suporte organizacional prestado aos profissionais de vendas. Embora a empresa disponibilize ferramentas tecnológicas voltadas à gestão das atividades comerciais, como sistemas de gestão e plataformas de acompanhamento de clientes, os resultados indicam que ainda há oportunidades de aprimoramento na integração dos processos internos e na simplificação das rotinas administrativas. Adicionalmente, observou-se uma lacuna importante na oferta de treinamentos voltados à gestão da carteira de clientes e à gestão do tempo, uma vez que a maioria dos participantes relatou não ter participado de capacitações relacionadas a essas temáticas, apesar de reconhecerem seu potencial contribuição para a melhoria da organização do trabalho.

No que se refere às contribuições da pesquisa, esta apresenta avanços tanto no âmbito acadêmico quanto no campo prático. Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para ampliar as discussões sobre a gestão do tempo e a produtividade em atividades de vendas no agronegócio, um contexto ainda relativamente pouco explorado na literatura. Ao analisar simultaneamente fatores operacionais, organizacionais e comportamentais, a pesquisa proporciona uma compreensão mais abrangente das condições que influenciam o desempenho da força de vendas nesse setor.

Além disso, os resultados indicam que a percepção de produtividade dos vendedores não está associada exclusivamente ao cumprimento de metas ou à eficiência individual, mas também à forma como os profissionais interpretam a utilização do tempo, os processos organizacionais e os recursos disponibilizados para a execução de suas atividades. Tal constatação contribui para aprofundar a compreensão da produtividade comercial como um fenômeno multidimensional, construído a partir das experiências cotidianas dos profissionais de vendas.

Sob a perspectiva gerencial, os resultados oferecem subsídios relevantes para gestores comerciais, ao evidenciar a importância de investir em ferramentas tecnológicas, revisar processos internos e implementar programas de capacitação que auxiliem os profissionais na organização de suas atividades e na gestão mais eficiente do tempo. Os achados também sugerem que iniciativas voltadas exclusivamente à ampliação do controle das atividades comerciais podem apresentar resultados limitados quando não acompanhadas por ações destinadas à redução de barreiras operacionais e à melhoria da integração entre setores organizacionais. Dessa forma, estratégias que combinem capacitação, simplificação de processos e suporte tecnológico tendem a favorecer condições mais adequadas para a execução das atividades de vendas.

Apesar das contribuições apresentadas, a pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A investigação foi realizada em um contexto organizacional específico, o que pode limitar a generalização dos achados para outras empresas ou segmentos do agronegócio. Além disso, os dados foram coletados com base na percepção dos próprios participantes, refletindo interpretações subjetivas acerca das condições de trabalho, da gestão do tempo e da produtividade comercial.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos em diferentes contextos organizacionais e segmentos do agronegócio, permitindo identificar possíveis semelhanças e particularidades relacionadas à gestão do tempo e à produtividade da força de vendas. Recomenda-se ainda a investigação de aspectos relacionados à adoção de tecnologias digitais, ao uso de sistemas de CRM, às transformações decorrentes da inteligência artificial nas atividades comerciais e aos efeitos de programas de capacitação sobre a organização do trabalho dos vendedores.

REFERÊNCIAS

- ANCILLAI, C.; TERHO, H.; CARDINALI, S.; PASCUCCI, F. Advancing social media driven sales research: establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. **Industrial Marketing Management**, v. 82, p. 293-308, 2019. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.01.002
- AZIMA, S.; MUNDLER, P. Does direct farm marketing fulfill its promises? Analyzing job satisfaction among direct-market farmers in Canada. **Agriculture and Human Values**, v. 39, p. 791–807, 2022. DOI: 10.1007/s10460-021-10289-9
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. DOI: 10.1108/02683940710733115.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASHAW, R. E.; INGRAM, T. N.; KEILLOR, B. D. Improving sales training cycle times for new trainees: an exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 329–338, 2002. DOI: 10.1016/S0019-8501(01)00166-3
- BOWEN, M.; LAI-BENNEJEAN, C.; HAAS, A.; RANGARAJAN, D. Social media in B2B sales: why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance? **Industrial Marketing Management**, v. 96, p. 166–182, 2021. DOI: 10.1016/j.indmarman.2021.05.007
- CHAPMAN, G. **Inside sales vs. outside sales & the evolving art of communication**. Disponível em: < <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/honors-theses/340>>. Acesso em 10 jan. 2026.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B. The Job Demands-Resources model: challenges for future research. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 37, n. 2, 2011. DOI: 10.4102/sajip.v37i2.974.
- GEIGER, S.; GUENZI, P. The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here? **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 7/8, p. 873–889, 2009. DOI: 10.1108/03090560910961434
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAMZA, O.; COLLINS, A.; EWEJE, A.; BABATUNDE, G. O. A unified framework for business system analysis and data governance: integrating Salesforce CRM and Oracle BI for cross-industry applications. **International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation**, v. 4, n. 1, p. 653–667, 2023. DOI: 10.54660/ijmrge.2023.4.1.653-667

HARTMANN, N. N.; WIELAND, H.; VARGO, S. L. Converging on a new theoretical foundation for selling. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 2, p. 1–18, 2018. DOI: 10.1509/jm.16.0268

HOLTZ, B. C.; HAROLD, C. M.; PURANIK, H.; GARDNER, K. Don't waste my time! The development and validation of the waste time perceptions scale. **Journal of Management**, v. 51, n. 7, p. 3017–3060, 2025. DOI: 10.1177/01492063241258726

ITANI, O. S.; AGNIHOTRI, R.; DINGUS, R. Social media use in B2B and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: examining the role of learning orientation as an enabler. **Industrial Marketing Management**, v. 66, p. 64–79, 2017. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.06.012

ITANI, O. S.; BADRINARAYANAN, V.; RANGARAJAN, D. The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: the role of social capital. **European Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 683–717, 2023. DOI: 10.1108/EJM-11-2021-0916

JARAMILLO, F.; MULKI, J. P.; LOCANDER, W. B. The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit. **International Journal of Bank Marketing**, v. 24, n. 1, p. 24–36, 2006. DOI: 10.1108/02652320610642326

JAROTSCHKIN, V.; SOYKOTH, M. W.; CHAKER, N. N. Artificial intelligence in sales research: identifying emergent themes and looking forward. **Journal of Business Research**, v. 198, p. 115383, 2025. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115383

LEO, R. M.; CAMBOIM, G. F.; AVILLA, A. M. S.; REICHERT, F. M.; ZAWISLAK, P. A. Innovation capabilities in agribusiness: evidence from Brazil. **RAUSP Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 65–83, 2022. DOI: 10.1108/RAUSP-02-2021-0019

LIN, J.; LI, L.; LUO, X. R.; BENITEZ, J. How agribusiness thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility. **Decision Support Systems**, v. 135, p. 113342, 2020. DOI: 10.1016/j.dss.2020.113342

LINAO, J. R. Innovation strategies and customer satisfaction among agri-business enterprises in Davao del Sur. **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, v. 9, n. 14, p. 477–497, 2025. DOI: 10.47772/IJRISS.2025.914MG0037

MALSHE, A. Strategic sales organizations: transformation challenges and facilitators within the sales-marketing interface. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, n. 3–4, p. 271–289, 2009. DOI: 10.1080/09652540903064811

MALSHE, A.; AL-HABIB, M.; AL-TORKISTANI, H.; AL-KHATIB, J. A. Challenges to sales force transformation in emerging markets. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n. 4, p. 347–367, 2013. DOI: 10.1080/0965254X.2013.790471

MCCLURE, C. E. Personal selling and sales management abstracts. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 45, n. 4, p. 446–458, 2025. DOI: 10.1080/08853134.2025.2571552

- RAPP, A. A.; PETERSEN, J. A.; HUGHES, D. E.; OGILVIE, J. L. When time is sales: the impact of sales manager time allocation decisions on sales team performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 40, n. 2, p. 132–148, 2020. DOI: 10.1080/08853134.2020.1717961
- REGO, A.; PINA, M.; MEYER JR., V. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 2, p. 43–57, 2018. DOI: 10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224
- RODRIGUEZ, M.; BOYER, S. The impact of mobile customer relationship management (mCRM) on sales collaboration and sales performance. **Journal of Marketing Analytics**, v. 8, p. 173–184, 2020. DOI: 10.1057/s41270-020-00087-3
- ROMÁN, S.; RUIZ, S.; MUNUERA, J. L. The effects of sales training on sales force activity. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11/12, p. 1344–1366, 2002. DOI: 10.1108/03090560210445218
- ROSTAMI, A.; GABLER, C.; AGNIHOTRI, R. Under pressure: the pros and cons of putting time pressure on your salesforce. **Journal of Business Research**, v. 103, p. 153–162, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.06.026
- SINGH, V. L.; MANRAI, A. K.; MANRAI, L. A. Sales training: a state-of-the-art and contemporary review. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 20, n. 38, p. 54–71, 2015. DOI: 10.1016/j.jefas.2015.01.001
- THAKUR, P. et al. Marketing performance and factors influencing farmers' choice for agricultural output marketing channels: the case of garden pea (*Pisum sativum*) in India. **Frontiers in Sustainable Food Systems**, v. 7, p. 1270121, 2023. DOI: 10.3389/fsufs.2023.1270121
- TORRES, A.; AKRIDGE, J. T.; GRAY, A. W.; BOEHLJE, M.; WIDDOWS, R. An evaluation of customer relationship management (CRM) practices among agribusiness firms. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 10, n. 1, p. 1–26, 2007. DOI: 10.22004/ag.econ.8169
- ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 114–117, 2017. DOI: 10.1016/j.rausp.2016.10.004