



**TATIANA NUNES DE REZENDE**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO REALIZADO NA EMPRESA  
PRODAP LTDA**

**LAVRAS – MG**

**2022**

**TATIANA NUNES DE REZENDE**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO REALIZADO NA EMPRESA PRODAP LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Medicina Veterinária, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Hugo Shisei Toma  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2022**

**TATIANA NUNES DE REZENDE**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO REALIZADO NA EMPRESA PRODAP LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Medicina Veterinária, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Hugo Shisei Toma  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Vanessa Avelar Silva  
M.V. Ketelyn Cristina de Moraes

UFLA  
UFLA

Prof. Dr. Hugo Shisei Toma  
Orientador

**LAVRAS-MG**  
**2022**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, minha Fortaleza, meu Paizinho, meu Grande Amigo de todas as horas. Essa vitória é por Ele e devido a Ele, que me trouxe até aqui e me sustentou durante toda a caminhada. Agradeço à Nossa Senhora do Bom Sucesso por ser minha Mãezinha protetora.

Agradeço também à minha grande família por terem acreditado em mim, sempre me ajudando e aconselhando com muito carinho, dedicação e compreensão, vocês são o real motivo de eu ter chegado até aqui e da minha vontade de ir além todos os dias. Em especial minha maravilhosa mãe Luciana e amada avó Aparecida que foram minha base, minha calma e minha força em todos os momentos.

Agradeço ao Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais - Campus Barbacena por ter sido meu grande pioneiro nos aprendizados profissionais da área técnica. Por todos os conhecimentos adquiridos durante os três anos de Técnico em Agropecuária integrado ao ensino médio e a toda experiência profissional que adquiri na Agrotec Júnior Consultoria.

Agradeço aos amigos que conquistei durante a graduação/estágios/andanças, aos amigos de longa data e aos amigos do trabalho, agradeço a parceria e amizade, vocês foram essenciais.

Agradeço aos professores da UFLA por todo aprendizado e conhecimentos transferidos, que serão levados por toda minha vida. Em especial todos aqueles que me orientaram com tanta dedicação e amizade em atividades extracurriculares desde o meu primeiro período de graduação e ao meu orientador de estágio, Hugo.

Agradeço à Criare Júnior e a todos que tive oportunidade de trabalhar nessa empresa júnior maravilhosa que fundamos no departamento de Medicina Veterinária e que foi responsável por me abrir muitas portas no mercado de trabalho.

Agradeço à Universidade Federal de Lavras, que foi minha casa por 5 anos, foi minha companheira e minha cúmplice. Saio dela mais preparada, mais realizada e mais humana. E graças a Deus, posso dizer sorrindo e com orgulho que estou realizando mais um grande sonho: Médica Veterinária pela UFLA (universidade que tanto amo e admiro).

Agradeço à PRODAP, pela oportunidade de estágio e confiança. Meu amadurecimento profissional e experiências adquiridas dentro do time de Expansão e Novos Negócios foram muito grandes.

E por fim, aos animais, que foram nossos grandes mentores durante esta caminhada e nos ensinaram muito através de olhares e gestos.

Essa conquista, portanto, é nossa. Muito obrigada!

## RESUMO

O estágio supervisionado é um componente obrigatório do curso de graduação em Medicina Veterinária da Universidade Federal de Lavras (UFLA), compreendido na disciplina PRG 107, ofertada no décimo período do curso. O objetivo dessa disciplina é conceder ao estudante a oportunidade de associar os conhecimentos teóricos com a prática da vida profissional e conhecer na prática a rotina da profissão na área escolhida para o estágio. O intuito do presente trabalho é a descrição da rotina e as atividades acompanhadas no estágio. Este foi realizado na empresa PRODAP, em Belo Horizonte – MG, no período de 11/01/2021 a 01/08/2021, totalizando 860 horas. As práticas desenvolvidas estavam ligadas ao setor de vendas internas da cadeia do corte, realizando atividades técnicas comerciais voltadas principalmente à prospecção inicial de produtores de gado de corte, sob a supervisão do gestor de Expansão e Novos Negócios Bruno da Silva Rodrigues e orientação do Prof<sup>o</sup>. Dr. Hugo Shisei Toma.

**Palavras-chave:** Pecuária de Corte. Prospecção Inicial. Estágio supervisionado.

## **ABSTRACT**

The supervised internship is a mandatory component at the tenth period of the undergraduate course of Veterinary Medicine at the Federal University of Lavras (UFLA). The purpose of the discipline is to give the student the opportunity to connect theoretical knowledge with the professional practice, besides being able to experience the routine of the profession in the chosen area. The purpose of this work is the description of the routine, and the activities carried out by the student. This was carried out at the company PRODAP, in Belo Horizonte – MG, from 01/11/2021 to 08/01/2021 totaling 860 hours. The practices developed were linked to the inside sales sector of the beef chain, carrying out technical commercial activities aimed mainly at the initial prospecting of beef cattle producers, under the supervision of the Expansion and New Business manager Bruno da Silva Rodrigues and guidance from Prof. Dr. Hugo Shisei Toma.

**Keywords:** Beef Livestock. Initial Prospecting. Supervised internship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Entrada do Prodap Hub .....	11
Figura 2. 7 fatores importantes para o sucesso de um sistema produtivo (Barril produtivo Pasto e Confinamento). .....	13
Figura 3. Prodap Views Prime x Prodap Views Master. ....	14
Figura 4. Planilha elaborada pelos <i>Field Sales</i> com os dados dos <i>leads</i> e repassadas para os <i>Inside Sales</i> . ....	16
Figura 5. Visão geral do PipeDrive Expansão e Novos Negócios STP com suas etapas do funil de vendas.....	17
Figura 6. Fluxo de cadência utilizado para conectar com os <i>leads</i> cadastrados no PipeDrive. ....	17
Figura 7. Modelo de qualificação de um <i>lead</i> do Mato Grosso do Sul cadastrado no PipeDrive durante ligação com utilização da metodologia de vendas SPIN.....	18
Figura 8. Visão geral das etapas do funil de vendas dos <i>Field Sales</i> MT e MS no PipeDrive. ....	19
Figura 9. Resumo de cada etapa do funil de Expansão e Novos Negócios com seus respectivos objetivos.....	20
Figura 10. Comparação dos funis comerciais <i>Inside</i> x <i>Field</i> e suas respectivas etapas. ....	23
Figura 11. Conversão do Fluxo Misto x Fluxo Simples .....	28
Figura 12. Principais importadores de carne bovina brasileira em 2019 – toneladas.....	30
Figura 13. Evolução do rebanho bovino conforme as regiões brasileiras, de 1997 a 2017. ....	31

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
2.	LOCAL DE ESTÁGIO.....	11
2.1.	PRODAP LTDA.....	11
2.1.1.	SOLUÇÃO TOTAL PRODAP – CORTE.....	12
3.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	14
3.1.	SISTEMÁTICA DO TIME <i>INSIDE SALES</i> – SOLUÇÃO TOTAL PRODAP.....	14
3.1.1.	INSIDE SALES STP – EXPANSÃO E <i>NOVOS</i> NEGÓCIOS.....	14
3.1.2.	INSIDE SALES.....	20
3.1.3.	HUNTER (INSIDE) X CLOSER (FIELD).....	21
3.1.4.	ESTRATÉGIAS DE MARKETING: INBOUND X OUTBOUND.....	23
3.1.5.	VENDAS COMPLEXAS.....	25
3.1.6.	TÉCNICAS DE VENDAS: SPIN SELLING.....	26
3.1.7.	FLUXO DE CADÊNCIA.....	27
4.	DESCRIÇÃO DE CASO: ABORDAGEM TÉCNICA COMERCIAL EM UMA FAZENDA LOCALIZADA NO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL: PROSPECÇÃO INICIAL REMOTA À VISITA PRESENCIAL DE DIAGNÓSTICO MARCADA.....	29
4.1.	REVISÃO DE LITERATURA.....	29
4.2.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
4.3.	CONCLUSÃO.....	36
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	39

## 1. INTRODUÇÃO

O estágio curricular supervisionado obrigatório é um pré-requisito que a Universidade Federal de Lavras determina para conclusão do curso de Medicina Veterinária. As atividades aqui relatadas são provenientes do estágio supervisionado realizado na empresa PRODAP LTDA, sediada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Devido ao cenário global da pandemia do COVID-19, grande parte das atividades foram executadas em modelo de trabalho *home office*, com encontros presenciais apenas em determinados treinamentos técnico comerciais e alinhamentos com a equipe. A escolha do local foi baseada no impacto do trabalho realizado pela empresa no setor agropecuário do Brasil (envolve consultoria, tecnologia e nutrição voltada para fazendas de bovinocultura) e na relevância do setor técnico comercial para a formação do médico veterinário.

A consultoria técnica comercial voltada à gestão de fazendas é de grande importância como um todo. Ferramentas devem ser desenvolvidas e levadas ao produtor para que auxiliem na sua tomada de decisão e no operacional da fazenda, mostrando os fatores que podem influenciar na rentabilidade e produtividade. A análise dos custos, retorno e investimentos devem ser muito bem detalhados e controlados para auxílio na tomada de decisão e controle das informações, é por isso que uma boa consultoria voltada à gestão é imprescindível dentro da fazenda (KARPINSKI, 2017). E, a área comercial é de fato a grande responsável por levar todo conhecimento técnico até o público o alvo, no caso, os produtores, mas ainda é pouco difundida no curso de medicina veterinária. Entender da ciência das vendas é fundamental para qualquer profissional que queira entrar para o mercado de trabalho e por isso buscar o seu entendimento é tão necessário durante a graduação.

No decorrer do estágio foram realizadas atividades técnicas comerciais voltadas principalmente à prospecção inicial de produtores de gado de corte. Através de uma fonte de *leads* (possíveis clientes) vindos de indicação dos profissionais de campo, da inteligência comercial (setor responsável por gerar listas de potenciais clientes), do *inbound* (estratégia de marketing para atrair clientes que demonstram interesse e vão até à empresa) e *outbound* marketing (estratégia de marketing tradicional, a empresa dá o primeiro passo e vai atrás dos clientes com perfil desejado), o time de *Inside Sales* (vendas internas) STP Corte (Solução Total PRODAP – Pacote de soluções voltadas à consultoria, software e nutrição) entrava em contato com esses produtores através de uma cadência de contatos e fazia toda qualificação e prospecção inicial remota, entendendo se o *lead* em questão tinha perfil com a Solução Total

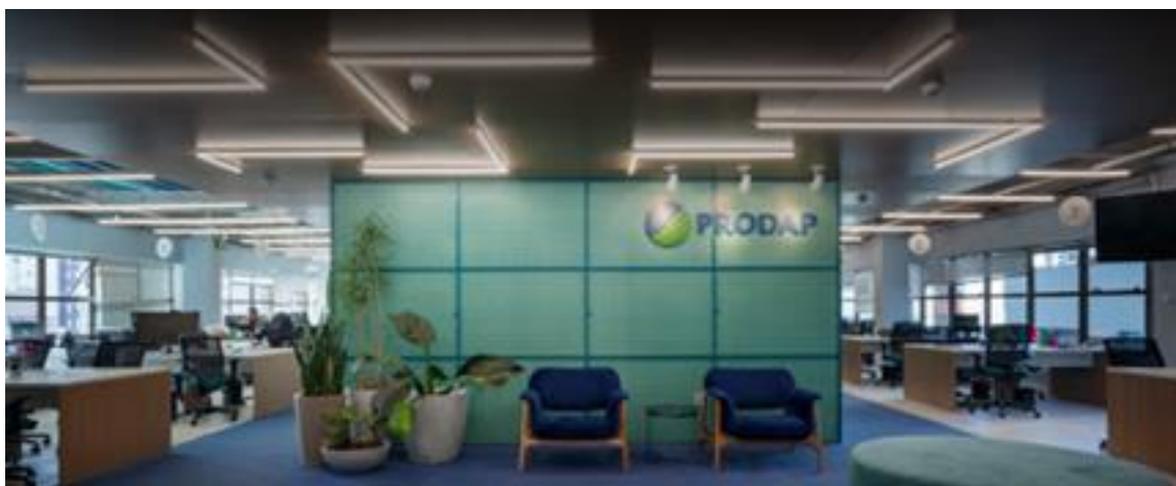
Prodap. Após a qualificação do *lead* e entendendo que ele tinha perfil e interesse na STP, uma visita era agendada na propriedade e o *lead* era encaminhado para os *field sales* (profissionais que faziam os fechamentos da proposta a campo). Toda trajetória deste possível cliente era registrada na ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*) conhecida como PipeDrive, da prospecção inicial remota realizada pelo *inside sales* até o fechamento a campo realizado pelo *field sales*. O estágio supervisionado teve a orientação do professor Dr. Hugo Shisei Toma do Departamento de Medicina Veterinária da UFLA.

## 2. LOCAL DE ESTÁGIO

### 2.1. PRODAP LTDA

A PRODAP é uma empresa voltada para o ramo do agronegócio e atua em três principais frentes que são a consultoria, a nutrição e a tecnologia para pecuária de corte e leite. Tem sede localizada na Rua Levindo Lopes, número 357, bairro Funcionários na cidade de Belo Horizonte - MG e CEP 30140-171, o escritório está representado abaixo pela figura 1.

Figura 1. Entrada do Prodap Hub localizada na cidade de Belo Horizonte, MG.



Fonte: Do autor (2021).

Foi fundada em 1979 pelo professor da Escola de Veterinária da Universidade Federal de Minas Gerais, Sérgio Rates Reis e prestava consultoria especializada em bovinocultura de corte. Em 1980 deu início à produção de núcleos e minerais produzidos na fábrica localizada em Santa Luzia MG. Com isso, foi disseminando a tecnologia da estação de monta, o atendimento a grandes confinamentos e utilização de promotores de crescimento a pasto.

A empresa tornou-se pioneira no desenvolvimento de softwares para controle zootécnico na década de 90, com o lançamento do Prodap Profissional em 1999. Em 2011, a PRODAP lançou no mercado o software Taurus para gestão das propriedades de corte e em 2019 lançou o Smartmilk para as propriedades leiteiras. Ainda no ano de 2019, o software Taurus passou por atualizações e começou a ser chamado de Prodap Views. Mais adiante, no ano de 2020, o Prodap Fabs foi lançado, que é uma plataforma feita para fábricas de ração e seus consultores comerciais de campo, para otimizar a produtividade e a gestão de pedidos dentro das fábricas, impedindo que aconteçam pedidos urgentes. Além disso, a empresa iniciou

em 2021 a divulgação e comercialização da Lore, que é o sistema de inteligência artificial da Prodap com o propósito de auxiliar os produtores na rotina diária e operacional da fazenda.

Formada por uma equipe multidisciplinar com foco no resultado produtivo e financeiro para a pecuária de leite (fazendas e fábricas de ração) e pecuária de corte (pasto e confinamento), a PRODAP possui além das soluções que são comercializadas de forma “solteira”, isto é, individuais, um pacote integrado de serviços conhecido como Solução Total Prodap (STP) (consultoria, nutrição e tecnologia). A STP é um serviço comprometido com a entrega de resultados duradouros e diferenciados dentro das propriedades, transformando cada fazenda em negócios de excelência com o alcance de grandes metas.

### **2.1.1. SOLUÇÃO TOTAL PRODAP – CORTE**

A Solução Total PRODAP que compreende os serviços de consultoria, tecnologia e nutrição de maneira integrada foi desenhada pela empresa com o objetivo de auxiliar as fazendas de bovinocultura de corte nos desafios diários da produção de carne. A solução trabalha a gestão apurada nas propriedades buscando o alcance de resultados produtivos e financeiros que tragam rentabilidade ao produtor.

Depois que uma proposta de STP é apresentada ao produtor, o primeiro passo é realizar um diagnóstico da propriedade para identificação de forças e fraquezas. Dessa forma, é diagnosticado como está a realidade do negócio, qual a sua real rentabilidade e quais são as oportunidades de transformá-lo em uma fazenda mais rentável e sustentável.

Já conhecendo a realidade da fazenda, o segundo passo é definir a rota que será traçada durante o projeto. Duas frentes de trabalho são estruturadas com foco no longo e curto prazo:

- No Plano Estratégico a longo prazo é detalhado todo caminho a ser percorrido de hoje aos próximos anos, validando a estratégia escolhida pela fazenda e qual será o potencial de resultados gerados por essa escolha. Além de também avaliar a integração da pecuária de corte com outras atividades da fazenda, como por exemplo, a agricultura.
- No Plano Tático Anual a curto prazo é realizado uma busca de oportunidades que a operação ainda está deixando escapar, fazendo um estudo dos principais fatores que estão impedindo o aumento da produtividade. A eficiência operacional da propriedade é melhorada para garantir à fazenda resultados de curto prazo e sustentação futura. Nesta etapa o foco é maximizar a produção de arroba, disponibilizando indicadores produtivos e financeiros para que todos da fazenda tenham acesso e assim atingir o sucesso da

operação. Para isso, são mapeados os sete fatores altamente importantes para o sucesso de um sistema produtivo, seja ele a pasto ou confinamento, representado pela figura 2: Figura 2. Sete fatores importantes para o sucesso de um sistema produtivo (Barril produtivo Pasto e Confinamento).



Fonte: PRODAP (2020).

Esses fatores parecem óbvios porque não há nenhuma novidade e talvez por isso são negligenciados dentro da propriedade. A operação da fazenda é quem faz essas ações de rotina, não sendo fácil gerenciá-las de forma eficaz. É necessário conhecimento técnico, treinamentos, melhores práticas, ferramentas e principalmente gestão de pessoas. Cada tábua desse barril produtivo deve ser levantada junto a outra de forma priorizada. Conforme cada uma seja levantada, permitirá desafiar o rebanho com metas produtivas mais arrojadas.

O sucesso da pecuária de corte depende fundamentalmente da excelência operacional dentro da fazenda. Os resultados produtivos e a produção de arrobas são frutos de um trabalho diário feito com dedicação. Para isso, são realizados os serviços integrados de STP para:

- Por meio da **consultoria**, treinar e engajar todos os colaboradores envolvidos através da implementação de rotinas produtivas voltadas para produção de gado a pasto e confinado;
- Por meio da **nutrição**, elaborar um programa de nutrição para todos os animais e fornecer núcleos e suplementos minerais balanceados para garantir que o rebanho expresse o máximo de desempenho e a propriedade alcance as metas produtivas estabelecidas.
- Por meio da **tecnologia**, implementar *softwares* de gestão e sistemas de informação que apoiem na tomada de decisão e no controle de todo processo. E por isso foi desenvolvido

o Prodap Views que atua em dois planos para impedir que a fazenda reproduza perdas diárias que impactam na lucratividade. O Prodap Views Master é responsável pela rotina e manejo a pasto da fazenda. Já o Prodap Views Prime faz o controle individual dos animais gerenciando todos os índices zootécnicos e produtivos do rebanho, como representado pela figura 3:

Figura 3. Prodap Views Prime x Prodap Views Master.



Fonte: PRODAP (2020).

Portanto, a STP participa de tudo dentro da fazenda, desde a elaboração das metas até o processo produtivo, sempre fazendo a aferição de resultados e se comprometendo com todos os resultados propostos. Todas as ações do terço final de cada safra são alinhadas aos objetivos da safra seguinte, garantindo o sucesso do plano de negócios que é fundamental a longo prazo. Também ao final de cada safra é feita uma análise crítica do que não saiu como planejado para aprendizado e evolução de toda equipe, desafiando sempre todo o time a buscar resultados de superação. Com a junção de consultoria, nutrição personalizada e *software* é assumido o compromisso de alcançar resultados extraordinários, proporcionando uma experiência incrível para os clientes.

### 3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

#### 3.1. SISTEMÁTICA DO TIME *INSIDE SALES* – SOLUÇÃO TOTAL PRODAP

##### 3.1.1. *INSIDE SALES* STP – EXPANSÃO E NOVOS NEGÓCIOS

O estágio curricular obrigatório na PRODAP foi realizado no período de 11 de janeiro de 2021 a 01 de agosto de 2021, de segunda a sexta-feira, totalizando 860 horas. Neste período, o Brasil estava ainda no auge da pandemia por Covid-19, isso fez com que grande parte do estágio fosse feito em modo *home office* com encontros presenciais mensais no escritório em Belo Horizonte.

O time de Expansão e Novos Negócios (ENN) era dividido inicialmente por 3 profissionais de *inside* (2 estagiários e 1 contratado), supervisionados por um coordenador e um diretor. As atividades se baseavam principalmente na prospecção inicial de *leads* advindos de diversas fontes (inteligência comercial, Marketing, lista de indicações dos profissionais do campo) para verificação do perfil do *lead*, se tinha perfil com a solução e se sim, uma visita presencial era marcada para que o *Field Sales* desse andamento.

A equipe de *inside sales* STP Corte era dividida por regiões. Como eram 3 profissionais, a divisão ficava a seguinte:

- Tatiana: Região Centro-Oeste - Mato Grosso e Mato Grosso do Sul;
- Juliana: Região Sudeste e Norte;
- Christiano: Região do Araguaia (Goiás e Barra do Garças MT);

As demais regiões eram consideradas áreas brancas, onde a STP ainda não fazia muito sentido ser estabelecida por dificuldade de logística e profissionais nestas áreas, por isso não eram priorizadas.

A busca por potenciais clientes se dava de diversas formas como mencionado anteriormente, incluindo a inteligência comercial que era responsável direta por essa função, também ações de marketing gerando listas de *leads* através de inscrições de eventos/*webinars*. Às vezes até o próprio *inside* fazia um pouco esse trabalho de geração de listas, mas a principal delas eram as listas formuladas pelos *field sales*, a campo, através de indicações de outros técnicos e produtores. Após a geração dessas listas, as mesmas eram repassadas aos *insides sales* STP Corte.

Após cada profissional de *inside* receber suas respectivas listas de *leads* das regiões com os dados necessários (Nome, Nome da Fazenda, Decisor, Cargo do Decisor, Telefone, Município, Número de cabeças e Categoria) essa lista era cadastrada no PipeDrive (ferramenta de gestão de vendas que acompanha o cliente desde a etapa inicial do funil comercial até o fechamento). Na figura 4, está representada o modelo de planilha que os *field sales* (profissionais do campo) elaboravam com os dados dos *leads* para que os *insides* pudessem começar o trabalho inicial de prospecção:

Figura 4. Planilha elaborada pelos *Field Sales* com os dados dos *leads* e repassadas para os *Inside Sales*.

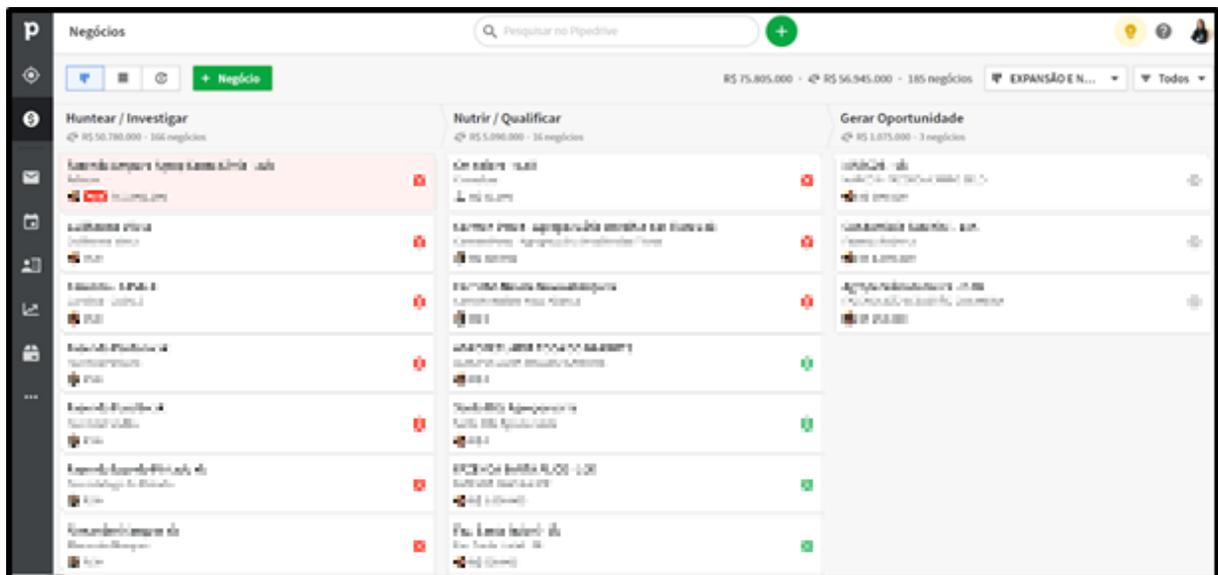
Nome Dono/Grupo	Nome Fazenda	Nome Sponsor	Cargo Sponsor	Telefone	Cidade	Número Cabeças	Categoria
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000
Paulista/Brasão/Brasão	Brasão	Deivane Denise D'Almeida	Procurador	(17) 3345-1111	Brasão	3000	1000/1000/1000/1000/1000

Fonte: Do autor (2021).

O principal dado desses potenciais clientes para que estes fossem considerados aptos a serem cadastrados no PipeDrive do time de *Inside Sales* STP era o número de cabeças, dependendo de região para região. Na região centro-oeste, por exemplo, eram filtrados principalmente produtores acima de 3 mil cabeças. Na região Araguaia e Norte acima de 2 mil cabeças e na região Sudeste acima de mil cabeças. Clientes potenciais menores eram imediatamente encaminhados para o time de *Inside Sales* do Prodap Views “solteiro”, por entender que produtores muito pequenos no geral não tinham “*fit* (perfil)” com a STP.

Após os produtores aptos serem cadastrados no funil Expansão e Novos Negócios do PipeDrive, dava-se início ao fluxo de cadência (cadência de contatos) desses *leads* até se estabelecer uma conexão. Na figura 5 está representado uma visão geral do PipeDrive ENN com suas etapas do funil de vendas:

Figura 5. Visão geral do PipeDrive Expansão e Novos Negócios STP com suas etapas do funil de vendas.



Fonte: Do autor (2021).

Assim que o *lead* era cadastrado no Pipe, ele entrava na primeira etapa do funil de *Huntar* (buscar)/Investigar e um fluxo de cadência de 10 dias para realizar os contatos era estabelecido. Neste fluxo, o D0 consistia em fazer uma investigação geral do produtor com os *fields sales* ou pela internet para que todas as informações de conexão com o produtor pudessem ser usadas durante a ligação. No próximo dia, o D1, era realizado então uma ligação e se não tivesse retorno rodava-se o fluxo de cadência abaixo, representado pela figura 6:

Figura 6. Fluxo de cadência utilizado para conectar com os *leads* cadastrados no PipeDrive.

SUGESTÃO DE FLUXO DE CADÊNCIA - HUNTEAMENTO		
	ETAPAS	ATIVIDADES
CONECTAR	D0	PESQUISA (WEB - TIME CS - EVENTO) ELABORAR ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
	D1	DEFINIR OBJETIVO DA LIGAÇÃO REALIZAR LIGAÇÃO
	D2	TENTAR NOVO CONTATO POR LIGAÇÃO CASO NÃO TENHA SUCESSO, ENVIAR MSG WHATSAPP
	D4	LIGAÇÃO + WHATSAPP + CONTEÚDO (PERTINENTE)
	D7	LIGAÇÃO + WHATSAPP - SOLICITAR RETORNO CONTEÚDO
	D10	LIGAÇÃO + WHATSAPP/E-MAIL (DESPEDIDA)

Fonte: Do autor (2021).

Rodando o fluxo de cadência, se o *inside* (vendedor interno) conseguisse conectar com o *lead* por ligação, uma técnica de vendas conhecida como SPIN era colocada em prática durante o contato. Durante a ligação o produtor precisava ser qualificado e informações importantes precisavam ser mapeadas para que fosse possível entender se havia perfil com a solução e dessa forma passar toda qualificação para o *field sales*. As informações coletadas eram principalmente: O perfil (tradicionalista, informado ou especialista), o ciclo produtivo, número de cabeças, possíveis problemas a serem solucionados pela STP, qual a empresa de nutrição, *software* e consultoria da propriedade e se era realmente o decisor do negócio (sempre mapeá-lo porque era quem fecharia o negócio). Abaixo na figura 7, segue um modelo de qualificação cadastrado no Pipedrive, feita durante o estágio:

Figura 7. Modelo de qualificação de um *lead* do Mato Grosso do Sul cadastrado no Pipedrive durante ligação com utilização da metodologia de vendas SPIN.

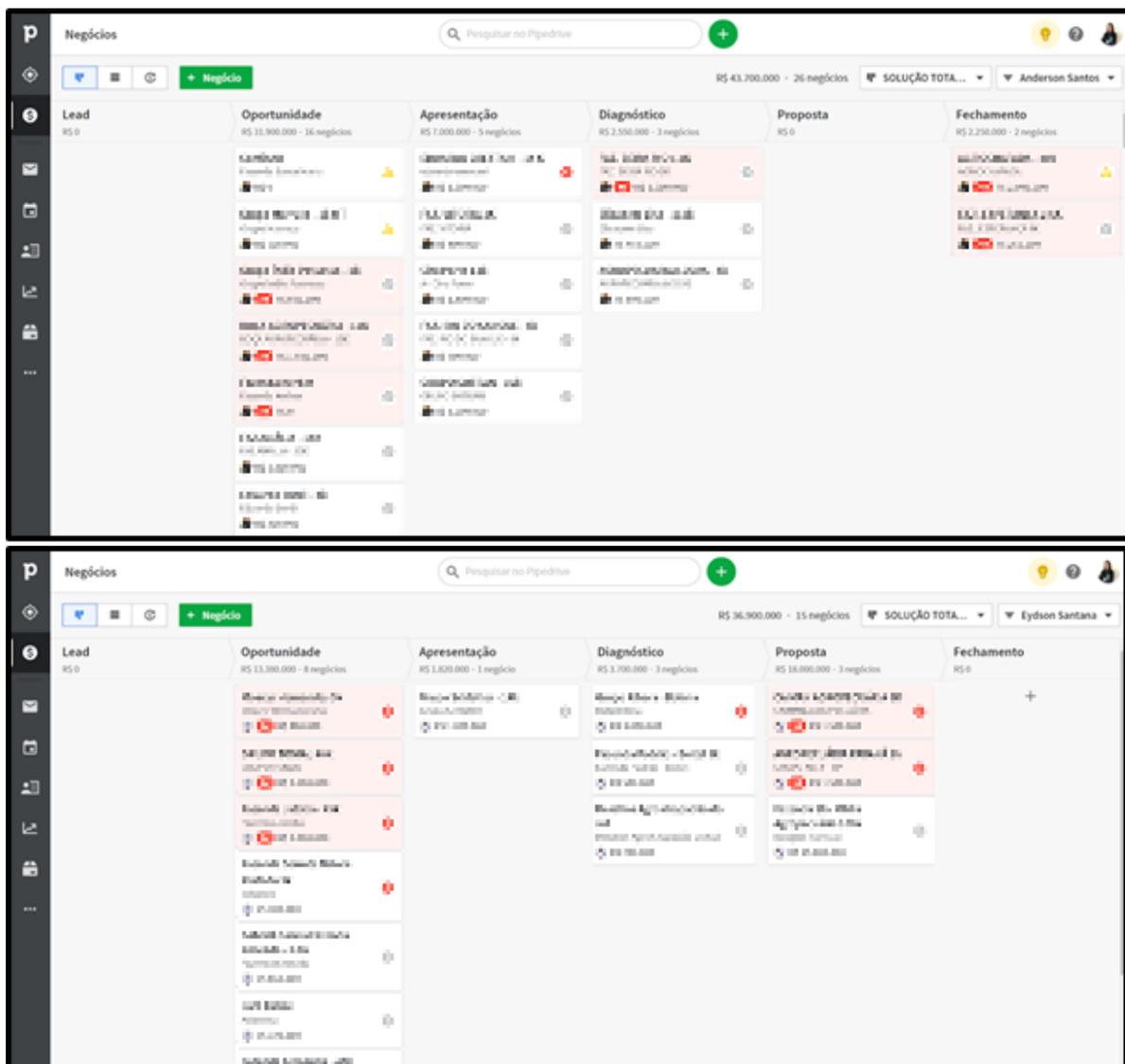
The screenshot shows the Pipedrive CRM interface. On the left, there's a sidebar with navigation icons. The main area is divided into sections: 'Negócios' (Business) with a search bar, 'PARTICIPANTES (0)' (Participants), 'VISÃO GERAL' (Overview) showing 'Idade do negócio' (98 dias), 'Criado em' (12 de julho de 2021), and 'Atividades principais' (Ligar: 8, 100%). Below that, 'Usuários mais ativos' lists Eydson Santana (5, 50%) and Tatiana Nunes de Rezende (4, 50%). The right side shows a 'Qualificação' (Qualification) record with a yellow background, containing a list of bullet points in Portuguese detailing the lead's profile and the sales process.

Fonte: Do autor (2021).

Durante a conversa e qualificação na ligação, o *inside* era responsável por sentir “a temperatura” do *lead* para entender se poderia chegar no objetivo final que era marcar uma visita presencial para o *Field Sales* dar sequência. Aqueles *leads* muito engajados e interessados durante o contato, na maioria das vezes eram aqueles que já conheciam o trabalho da Prodap e a conversa fluía muito, após rodar o SPIN (metodologia de vendas) já era-se falado sobre marcar uma visita na propriedade. Se o *lead* depois do contato já se mostrasse interessado na visita,

este era arrastado da primeira etapa *Huntear/Qualificar* para a coluna de *Nutrir/Qualificar* e já confirmando com o *field*, era transferido para a etapa de Gerar Oportunidade. Na coluna de Gerar Oportunidade, o *inside* entrava em contato com o *field* para entender sua agenda e já marcava a visita, depois disso, era feita uma cópia do negócio cadastrado, na original dava-se ganho naquele negócio (para que fosse contabilizado nas métricas comerciais do time) e a cópia era passada para o funil do *field sales* responsável pela visita na etapa de Oportunidade, tudo isso dentro da ferramenta PipeDrive. A seguir na figura 9, está representado a visão geral do funil dos *field sales* com suas respectivas etapas para sequenciamento e cadência do *lead* até o fechamento:

Figura 8. Visão geral das etapas do funil de vendas dos *Field Sales* MT e MS no PipeDrive.



Fonte: Do autor (2021).

Se durante o contato por ligação o *lead* que tivesse perfil *STP* se mostrasse menos interessado ou ainda em dúvida e menos sensibilizado, o profissional *inside* fazia a qualificação e passava este para a etapa de Nutrir/Qualificar. Nesta etapa, o *inside* nutria o *lead* com conteúdos relevantes da Prodap com o objetivo de manter cadência de contatos para novamente rodar o *SPIN* e após sensibilizar o *lead*, cavar oportunidade de visita do *Field Sales*.

*Leads* que não respondiam o contato durante o fluxo de cadência de 10 dias ou *leads* sem perfil com a solução (tradicionalistas demais, não entendiam a *STP* como investimento e sim como custo, produtores muito pequenos etc) eram dados como perdidos na ferramenta Pipe e o motivo da perda era mencionado como *Lead* sem Retorno, *Lead* Sem Perfil ou Ainda não era o Momento, dependendo de cada caso. Abaixo na figura 9, segue um resumo das 3 etapas do funil ENN no PipeDrive com seus respectivos objetivos:

Figura 9. Resumo de cada etapa do funil de Expansão e Novos Negócios com seus respectivos objetivos.

<b>HUNTEAR / INVESTIGAR</b>	<p><b>OBJETIVO:</b> Busca de informações básicas para elaboração da estratégia de conexão/comunicação</p> <p><b>GATILHOS:</b> Conectar = Conseguir resposta a um contato realizado. Caso resposta for NEGATIVA, dar como PERDA (Informar motivo perda)</p>
<b>NUTRIR / QUALIFICAR</b>	<p><b>OBJETIVO:</b> Levantar as informações necessárias (planilha) e possíveis dores (SPIN). Caso cliente ainda não esteja sensibilizado começar Fluxo de Nutrição, e manter cadência de contatos para novamente rodar o SPIN. Após sensibilizar o LEAD, cavar oportunidade de visita do Field Sales.</p> <p><b>GATILHOS:</b> Alinhar o Field Sales sobre a oportunidade e pré-agendar visita com LEAD.</p> <p><b>IMPORTANTE:</b> Estar sempre alinhado junto ao Field Sales da Previsão de Agenda das próximas 4 semanas! É dever do Field ter essa programação, e nosso dever eh ajustar a organizar as mesmas!</p>
<b>OPORTUNIDADE</b>	<p><b>OBJETIVO:</b> Acompanhar a etapa de oportunidade para checar se as etapas de Hunteamento e Qualificação estão sendo eficientes.</p> <p><b>AÇÕES:</b> Evoluir o lead para etapa OPORTUNIDADE, transferir a responsabilidade para o FIELD SALES. Cadastrar uma atividade com sua responsabilidade de pedir o Feedback ao Field</p>

Fonte: Do autor (2021).

### 3.1.2. INSIDE SALES

*Inside Sales* consiste em uma venda estruturada internamente e remotamente com o objetivo de diminuir os custos em relação à operação de vendas externas ou vendas a campo,

também busca aumentar a produtividade e lucratividade da empresa, melhorando a experiência do cliente.

De acordo com um artigo de Harvard, o custo da operação de venda pode reduzir de 40% a 90% comparando uma venda *Inside Sales* com vendas externas. Isso explica a aderência forte das empresas pelas vendas internas e a transição do modelo *Field Sales* para *Inside Sales* (GESSNER, 2009).

Neste esquema de vendas internas, há uma grande preocupação em fechar os clientes ideais para o produto ou serviço, agregar valor no relacionamento vendedor/*lead* e assim ser possível que o cliente experimente uma boa experiência durante o processo de compra, o que não acontece no *telemarketing*, por exemplo. A venda é consultiva focada na necessidade do cliente, ou seja, em vez de apenas se preocupar com o ato de vender em si, o vendedor se preocupa em entender a demanda do *lead*, analisando a melhor maneira para ajudá-lo a encontrar a melhor solução para seu problema.

Este modelo de vendas *Inside Sales* pode vender tanto para *leads Inbound* (*leads* que levantam a mão) e para *leads Outbound* (a empresa vai atrás dos *leads* potenciais), para pequenas, médias e grandes empresas e também pode ser utilizada integrada com o modelo de vendas *Field Sales* quando necessário, dependendo da solução oferecida pela empresa e do perfil do cliente ideal. O processo de vendas *Inside* vem crescendo cada vez mais no Brasil e também internacionalmente nas grandes empresas, pois possui muitos benefícios como redução de custos com logística, otimização do tempo da equipe comercial e aumento da produtividade em até 50% (DIAS, 2020).

Na PRODAP há um time de *Inside Sales* para a cadeia da carne e um para a cadeia do leite. O *Inside Sales* cadeia da carne é dividido em *Inside* de vendas solteiras do *software* PRODAP Views e *Inside STP* Corte (Expansão e Novos Negócios), este último é o que está relatado neste trabalho, em relação às vendas da solução integrada de consultoria, *software* e gestão da PRODAP.

### **3.1.3. HUNTER (INSIDE) X CLOSER (FIELD)**

O *SDR* (*sales development representative*) ou *Hunter* é o responsável pelas primeiras etapas da venda, realizando desde a prospecção até a qualificação. Seu principal objetivo é entender se o *lead* qualificado tem perfil com a solução oferecida e se está no momento de fazer

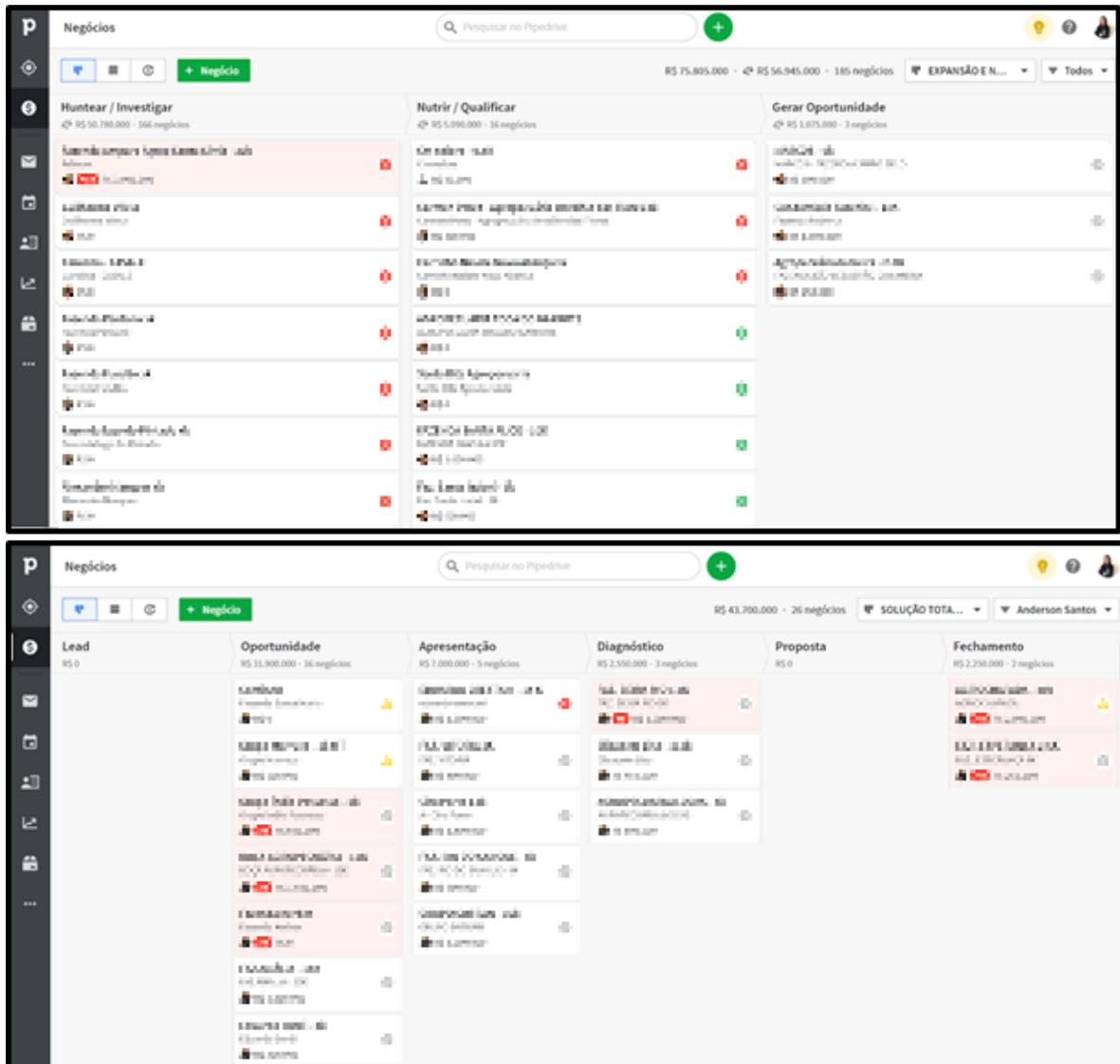
sua evolução no funil de vendas. Dessa forma, o *hunter* poderá passar o bastão para o *closer* ou *field sales*, sempre que identificar uma nova oportunidade e possibilidade de venda.

O *hunter* então prospecta e busca informações do *lead* para criar conexões e obter sua qualificação. Depois do *lead* qualificado, o *SDR* identifica se é realmente um cliente potencial, se sim, nutre-o de conteúdos e informações estratégicas para gerar valor na solução oferecida e transformá-lo em um cliente. Neste momento, o *hunter* precisa despertar interesse no *lead* através dessa geração de valor sobre o serviço comercializado.

Na Prodap, o time de *Inside Sales STP* Cadeia da Carne durante todo estágio também desempenhava um pouco o papel de Inteligência Comercial (IC), quando necessário. A equipe possuía três *hunters* responsáveis por todas as etapas do Funil Comercial do *Inside STP*. Depois que um cliente potencial era identificado e era então gerada a oportunidade de visita, esse *lead* era encaminhado para a etapa de oportunidade do funil dos *closers* (executivos de vendas) ou *Field Sales*. Esses profissionais eram os especialistas de campo responsáveis pelo fechamento do negócio e por isso precisavam entender de fato a realidade da fazenda já que a visita era presencial. Com a qualificação passada pelo *inside hunter* e já com visita agendada, o *field* conseguia ser bem mais assertivo durante a comunicação com o produtor, conseguindo criar um senso de urgência no *lead* muito maior durante a negociação, conduzindo-o para um fechamento da nossa proposta de diagnóstico STP.

No IS STP Corte trabalhava-se um *hunter* para dois *Closers/Field Sales* e cada profissional tinha sua estrutura de funil diferente. O processo comercial no *Inside STP* era finalizado quando o *lead* qualificado tinha *FIT* (perfil) com a solução e a visita era agendada na fazenda, dessa forma, o negócio cadastrado no pipe era duplicado. Dava-se ganho no negócio original e a cópia era repassada para o funil dos *Field Sales* na etapa de Oportunidade gerada, os *fields* então ficavam responsáveis pelas etapas de seu respectivo funil até o fechamento do negócio. Na figura 10, está comparando o funil comercial IS STP com o funil comercial *Field Sales* e suas respectivas etapas:

Figura 10. Comparação dos funis comerciais *Inside* x *Field* e suas respectivas etapas.



Fonte: Do autor (2021).

### 3.1.4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING: *INBOUND* X *OUTBOUND*

Grandes empresas utilizam as estratégias de marketing conhecidas como *Inbound* e *Outbound* para geração de *leads*.

No *inbound* é o *lead* que levanta a mão e vai até à empresa (prospecção passiva), através do acesso a conteúdos relacionados à sua busca ou pelo interesse em entrar em contato com um consultor comercial. Nesta técnica é desenvolvida algumas ações que atraem e nutrem o cliente, por meio de conteúdos de qualidade, durante todo o processo da compra, do início ao fim.

Alguns exemplos são: Marketing de conteúdo, SEO (Search Engine Optimization), *landing pages*, *e-mail marketing*, etc.

As estratégias mais utilizadas na Prodap eram o marketing de conteúdo e o SEO. É utilizado na primeira estratégia textos, *e-books* e vídeos como conteúdos informativos para atrair as pessoas interessadas para o site da empresa. O conteúdo desses materiais pode ser produzido por qualquer colaborador da Prodap desde que tenham auxílio da equipe de marketing. Já a técnica de SEO consiste num conjunto de ações para otimização de sites, páginas da web, blogs, alavancando e priorizando os materiais publicados no marketing de conteúdo em sites buscadores, como o Google, aparecendo nas primeiras posições da busca para serem acessados pelos *leads* interessados.

Um ponto importante do *inbound* marketing é a utilização de fluxos de nutrição com o objetivo de nutrir os *leads* com conteúdos para deixá-los mais preparados para avançarem no funil comercial, conduzindo-os até o momento da compra. Essa nutrição de *leads* acontece através de envio automático e personalizado de uma sequência de conteúdos relacionados aos que o usuário demonstrou interesse durante pesquisa (Imme, 2019). Durante este momento é importante dar atenção à cadência dos *e-mails*, ou seja, atentar-se ao tempo decorrido entre cada envio. Nesta etapa, o *lead* não pode se sentir esquecido ou não atendido e nem pode sentir que essas ações estão sendo insistentes.

Geralmente, as estratégias de *inbound* são consideradas mais baratas e fáceis de serem mensuradas em comparação com o *outbound*. Por serem ações totalmente digitais, ele pode ser 62% mais barato. Além de redução do Custo de Aquisição do Cliente (CAC), o *inbound* garante uma quantidade constante de *leads* qualificados para o funil comercial da equipe de vendas.

Já a técnica de *outbound* (prospecção ativa) é o marketing tradicional, a empresa dá o primeiro passo para a conquista de *leads* com perfil desejado. Primeiramente este perfil do possível cliente deve ser identificado. Com este método, a equipe de vendas gera listas de potenciais clientes e por meio de uma cadência de contatos (ligações, e-mails, mensagens) realiza as abordagens aos *prospects* (possíveis clientes). Portanto, o *outbound* costuma ser mais oneroso de início porque é necessário um time comercial responsável para gerar as listas de *smart leads* e prospectá-los, mas os resultados tendem a serem mais rápidos que no *inbound*.

Atualmente na Prodap, o time comercial de *Inside Sales* fica responsável por esta etapa de *Outbound*. As listas geradas possuem diversas origens como as indicações repassadas pelos *Field Sales*, inscritos em eventos online e presencial, indicações de outros produtores e terceiros, etc.

Entretanto, para alcançar sucesso no *outbound*, é fundamental que o investimento seja em um público que tenha perfil com a solução oferecida pela empresa. Um bom jeito de acessar o consumidor ideal é através das *personas* (representação fictícia do cliente ideal). Dessa maneira, torna-se possível conquistar os *prospects* corretos, alcançar *leads* em maior quantidade e diminuir o tempo do ciclo de vendas.

O time de *Inside Sales* STP da Prodap é constituído pelos *hunters* que fazem a prospecção inicial dos *leads*. O discurso de vendas para qualificação desses *leads* deve ser feito de acordo com a origem desses potenciais clientes, com a utilização de fluxos de prospecção mistos (alternando entre ligações, mensagens e e-mails) para abordagem de *leads inbound* e *outbound*.

### 3.1.5. VENDAS COMPLEXAS

Nos últimos anos, o processo de vendas tem passado por diversas transformações. O mercado consumidor está cada vez mais saturado de ser abordado por vendedores que só focam na solução comercializada e esquecem de entender a real necessidade e desejo do cliente. As empresas estão cada vez mais procurando formas diferentes de trabalhar o seu marketing e os consumidores estão cada vez mais exigentes por produtos e serviços de alto valor agregado, como acontece na venda complexa. Para que o contexto de venda complexa seja compreendido, é necessário entender melhor sobre venda simples.

Vendas Simples são geralmente utilizadas para produtos de menor valor, sendo mais rotineiras e frequentes. Neste modelo, os clientes já têm intenção de compra e cabe ao vendedor apenas direcioná-lo para o ato de comprar aquilo que se busca, mas sem investir muito tempo no atendimento para isso.

Já nas Vendas Complexas, é necessária toda uma metodologia para que sejam assertivas e efetivas. O vendedor assume um perfil mais consultivo e busca entender a dor do prospect (possível cliente) para oferecer a melhor solução. Para isso, é necessário ter muito conhecimento do serviço oferecido e colocar em prática técnicas de vendas assertivas como o *Spin Selling*, que nada mais é do que uma metodologia que orienta o vendedor a fazer perguntas certas nos momentos certos durante a negociação e processo de vendas desse porte.

Neste modelo de vendas, o produto tem alto valor agregado e isso faz necessário que o cliente entenda mais a fundo todos os benefícios de compra antes de realizar o investimento em questão. Por esse motivo, é muito comum em vendas complexas que a prospecção do *lead* aconteça desde o topo do funil, como é na Prodap. Quando o *prospect* está no topo ou meio do

funil de vendas, ou seja, descobrindo sua dor (problema) e/ou buscando solução para resolvê-la, o vendedor deve ser muito atencioso para compreendê-la e conseguir oferecer a melhor solução no fundo do funil (SOUZA, 2017). Segundo Souza (2017), é essencial que o vendedor tenha um bom *rapport* com o cliente, isto é, tenha uma boa conexão, porque na venda complexa, a compra só é feita quando o cliente considerar o vendedor um especialista no assunto a ponto de compreender seus maiores problemas e apontar a melhor solução que se encaixa para resolvê-los.

### 3.1.6. TÉCNICAS DE VENDAS: SPIN SELLING

Uma das metodologias de vendas complexas mais difundidas no mundo é a técnica do *SPIN Selling*. Foi criada na década de 80 pelo psicólogo Neil Rackham, após 12 anos de muitas pesquisas a nível mundial, sobre técnicas de vendas, avaliando mais de 35 mil vendas em 20 países.

O SPIN faz o direcionamento dos vendedores em relação às perguntas que devem ser feitas no momento da venda, essa conversa precisa ser simples e clara para conseguir fazer que o cliente perceba seu problema e veja o serviço ou produto apresentado como a sua solução. Com essa metodologia de SPIN Selling, o *Hunter* (vendedor) precisa ter muita escuta ativa, além de priorizar perguntas às afirmações. O vendedor passa a ser um consultor preocupado em entregar a melhor solução e experiência para o cliente, deixando de lado a preocupação de apenas fechar a venda.

As perguntas desta metodologia têm como função identificar a real situação do *lead* (principal “dor”) e apresentar qual a necessidade que o cliente tem para resolvê-la. Na maioria das vezes essa dor fica escondida, fazendo que o potencial cliente tenha a falsa impressão de não ter determinado problema e muito menos justificar um investimento para tal. É por isso que o vendedor deve implicar de maneira constante durante os diálogos. Importante frisar o cuidado para não virar um embate com o cliente e a implicação só deve ser feita de fato no que é problema para o cliente em questão.

A abordagem na prática deve ser realizada de acordo com quatro etapas que representam a primeira letra da palavra SPIN:

S (situação): São perguntas abertas com o objetivo de levantar todas as informações necessárias do *lead* e entender o contexto que ele está inserido. É muito importante que nesta etapa seja criada uma conexão genuína entre o vendedor e o cliente, por isso fazer uma

investigação desse *lead* antes da ligação é tão importante para esta etapa inicial do SPIN. Alguns exemplos de perguntas utilizadas pelo time na PRODAP: “Como é o seu trabalho na fazenda?”; “Como você apura os resultados da propriedade?”; “Quais são seus principais desafios?”; “Você consegue gerenciar os indicadores diários para saber se está no caminho certo, ou fica sabendo o resultado somente após o abate dos animais?”;

P (problema): Essas perguntas direcionam o vendedor a identificar os principais problemas e insatisfações do *lead*, que precisam ser melhorados. Alguns exemplos são: “A apuração manual de resultados dentro da propriedade te gera algum problema?”; “Depois que o animal foi abatido é possível corrigir o resultado?”;

I (implicação): O objetivo dessa etapa é mostrar para o *lead*, o impacto que o problema pode causar no negócio se ele não for contornado. Por exemplo: “Quais são os impactos dessa apuração manual para a fazenda?”; “Fechando o resultado somente no abate você corre o risco de se surpreender com um grande prejuízo?”

N (necessidade de solução): Nesta etapa são realizadas perguntas com foco nos problemas identificados, tendo como objetivo que o próprio *lead* chegue à conclusão de que necessita da solução apresentada. Alguns exemplos: “Quais os benefícios você enxerga na transformação do processo de apuração manual em um processo de apuração automatizado? Você enxerga que isso precisa ser resolvido?”; “Você acredita que com um bom sistema de gestão e indicadores você se sentirá mais seguro em continuar e ampliar o seu confinamento?”

Durante a conversa com o *lead* podem surgir diversas objeções por parte dele. Objeções são retornos negativos do possível cliente que dificultam o processo da venda. Por isso, contorná-las de forma assertiva é essencial para fechar um negócio. Um bom método é estruturar uma matriz de objeções, isto é, avaliar as principais objeções formuladas pelos *leads* e contorná-las em uma tabela, por exemplo.

### 3.1.7. FLUXO DE CADÊNCIA

É uma estrutura organizada de tentativas de contato, que utiliza diferentes meios de comunicação e tem determinados intervalos entre elas. O objetivo de um fluxo de cadência é conseguir o contato com o *prospect* de maneira leve e sem tentativas muito frequentes e insistentes de contato, aumentando dessa forma a taxa de conversão de toda equipe comercial.

O fluxo de cadência pode ser simples ou misto e de acordo com o canal de comunicação. O primeiro fluxo utiliza apenas um canal com o *lead* ou *touchpoint*, já no segundo é utilizado

vários meios como ligações, mensagens no *WhatsApp*, *e-mails* e *LinkedIn*. Esses fluxos também podem ser automatizados (todos os contatos são enviados de forma automática) ou manual/semiautomatizados (contatos realizados manualmente pelo vendedor e geralmente personalizados para cada *lead*). De acordo com um estudo publicado na *Outbound Marketing & Reeve* (2019), fluxos mistos convertem 5 vezes mais como representado pela Figura 11 e os semiautomatizados convertem 3,38 vezes mais que os fluxos automatizados, devido à qualidade dos contatos realizados quando comparados em cada um.

Figura 11. Conversão do Fluxo Misto x Fluxo Simples



Fonte: *Outbound Marketing & Reeve* (2019)

A execução desse fluxo acontece de acordo com uma cadência já definida, isto é, o intervalo e o número de tentativas entre uma atividade e outra. No processo comercial do time de Expansão e Novos Negócios da PRODAP era utilizado fluxos de prospecção outbound, que são aqueles contatos com os *leads* mais frios para apresentação da STP, seguindo o fluxo de cadência já mencionado anteriormente na figura 6.

Executar a cadência do fluxo de forma correta é fundamental para criar conexão com o *lead* sem parecer insistência do vendedor. Caso contrário, o potencial cliente não se sentirá conectado e ótimas oportunidades poderão ser perdidas.

#### **4. DESCRIÇÃO DE CASO: ABORDAGEM TÉCNICA COMERCIAL EM UMA FAZENDA LOCALIZADA NO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL: PROSPECÇÃO INICIAL REMOTA À VISITA PRESENCIAL DE DIAGNÓSTICO MARCADA**

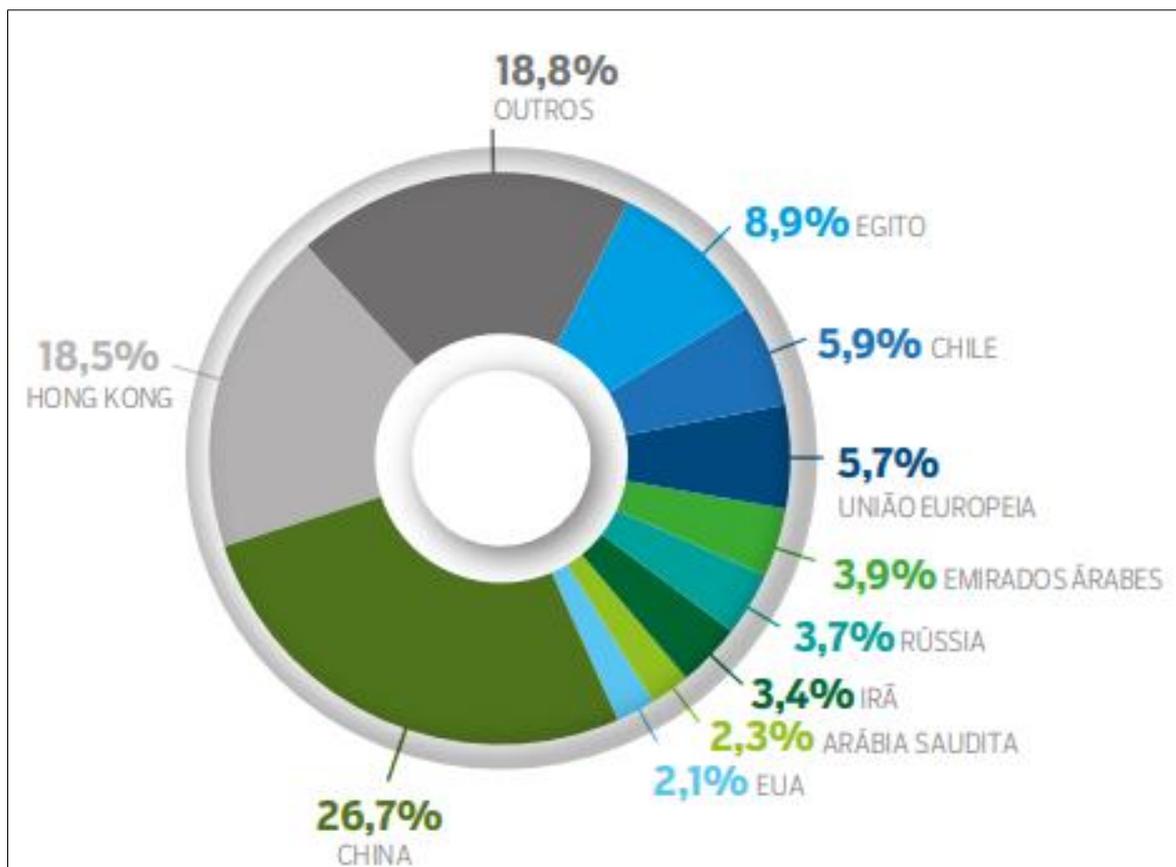
##### **4.1. REVISÃO DE LITERATURA**

Diversos fatores fizeram com que a pecuária de corte se tornasse uma das atividades mais relevantes e importantes do Brasil, estando presente no país desde a época da colonização. Seu crescimento nacional aconteceu juntamente com a ocupação territorial e vem passando por diferentes fases e evolução tecnológica. Um importante fator que contribuiu para esse crescimento da pecuária foi a demanda do mercado (LEMOS,2013).

O corte é uma atividade de grande importância para o setor do agronegócio e para a economia brasileira, tendo grande participação no PIB nacional. Em 2019, por exemplo, o PIB brasileiro foi de 7,4 trilhões e o agronegócio representou 21,4% dessa fatia. Desses 21,4% representado pelo agronegócio, 32% é referente à pecuária, movimentando neste mesmo ano cerca de R\$ 494,8 bilhões, fazendo do Brasil o maior exportador de carne bovina do mundo (CEPEA/USP, 2020; CNA, 2020).

O Brasil vem se destacando como grande exportador de carne bovina em um mercado que vem crescendo mundialmente e se tornando cada vez mais competitivo e exigente (CALIARI, 2019). Foram exportadas 197 mil toneladas de carne bovina do Brasil em 2019, sendo os maiores importadores de carne brasileira a China, seguida de Hong-Kong, Egito e Chile (FIGURA 12). O rebanho efetivo brasileiro em 2019 chegou a aproximadamente 214 milhões de cabeças de gado, com sistemas de produção muito variáveis e gestão/comercialização dos rebanhos muito heterogêneas também (ABIEC, 2020).

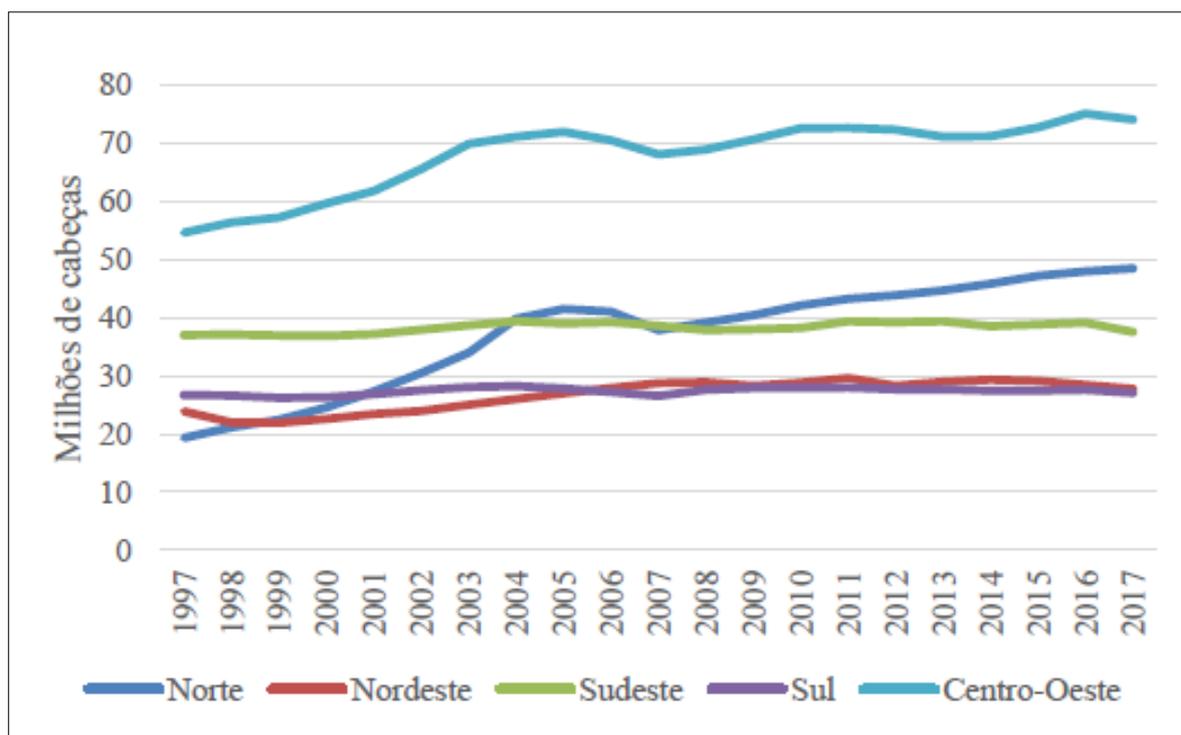
Figura 12. Principais importadores de carne bovina brasileira em 2019 – toneladas.



Fonte: Ministério da economia, elaboração ABIEC (2020).

A grande importância econômica da pecuária para o Brasil fez com que ela se desenvolvesse em todas as regiões. Nota-se que houve uma mudança em relação às regiões com maior expressividade na pecuária nacional ao passar dos anos. Entre 1997 e 2017 o crescimento do rebanho no centro-oeste foi de 36% devido principalmente à abertura de novas áreas de pastagem e da instalação maciça de frigoríficos nos estados da região (IBGE, 2018). E, o rebanho do Norte cresceu 151% no mesmo intervalo decorrente do avanço da fronteira agrícola. Entretanto, no mesmo período os rebanhos do sul, sudeste e nordeste permaneceram quase estagnados o que é explicado pelas limitações de terras dessas regiões que limitam a expansão das pastagens, o que só seria possível se existisse substituição das culturas agrícolas, ao contrário do que acontece nas regiões centro-oeste e norte. Na figura 13 abaixo está representada a evolução do rebanho referente a cada região do Brasil.

Figura 13. Evolução do rebanho bovino conforme as regiões brasileiras, de 1997 a 2017.



Fonte: IBGE (2018).

Essa diferença do tamanho dos rebanhos nas regiões é devido a vários fatores como variações climáticas (Brasil é um país com vasta extensão) o que influencia na qualidade e desenvolvimento de áreas de pasto e áreas agrícolas para alimentação dos animais. Outros fatores, além do clima, interferem diretamente na produção como a nutrição, a sanidade, o manejo e a genética do rebanho (EMBRAPA, 2013).

Um outro fator que é de grande importância para a produtividade da pecuária de corte é a sustentabilidade (une o desenvolvimento ambiental, social e econômico na produção), que também representa grande desafio dentro das fazendas. Há várias tecnologias e práticas existentes no mercado corporativo agropecuário que oferecem ao produtor auxílio na tomada de decisão em relação à produção bovina, aumentando a produtividade com sustentabilidade na fazenda e tornando o negócio mais competitivo na cadeia (MALAFAIA et al., 2019).

Um estudo constatou que o consumo de carne per capita não é controlado apenas pelo cenário econômico do país, mas também por sua capacidade produtiva, isto é, quanto maior a capacidade produtiva do país, maior é o consumo da população (FARSUL, 2020).

A pecuária de corte brasileira tem muito para se intensificar ainda e sem necessidade de abrir novas áreas, apenas com a melhoria dos índices produtivos dos rebanhos brasileiros essa

intensificação da produção consegue ser alcançada. Aumentar os índices produtivos das fazendas requer maiores investimentos por parte dos produtores e esses investimentos também representam um maior risco para a produção, por isso é tão importante a busca por assistência especializada e assertiva. Quando esses investimentos estão unidos à maior produtividade, eles são responsáveis por abastecer a população mundial com carne e outros produtos derivados da bovinocultura de corte (CARVALHO, DE ZEN, FERREIRA, 2008).

A produção de gado de corte é dividida em 3 etapas: a cria, a recria e a engorda. Os produtores devem buscar investimentos para acelerar a produtividade em cada uma delas, procurando melhorar todos os seus indicadores financeiros e produtivos, e dessa forma acelerar o giro de capital, com um rápido retorno à demanda do consumidor (AGUIRRE et al., 2019).

Os fatores de produção, como instalações, benfeitorias, terra, pastagens, insumos, medicamentos, mão de obra, administração, entre outros, são convertidos em custo dentro de uma propriedade e determinam a rentabilidade da fazenda, os mesmos também influenciam diretamente na eficiência do atendimento à demanda do consumidor. Quanto mais controlado esses fatores, maior a condição da fazenda de atender demanda do mercado.

A melhoria dos índices zootécnicos nos rebanhos brasileiros é em sua grande parte devido à aquisição de tecnologias e assistência gerencial por parte dos produtores. A redução da idade ao abate, a melhoria na taxa de desfrute dos bezerros, o aumento no ganho de peso juntamente com o excelente desempenho obtido através de melhoramento animal, a utilização do cruzamento industrial para aproveitamento da heterose entre outros fatores fizeram que a pecuária do país aumentasse seus indicadores de produção e qualidade do produto (GOMES et al., 2017).

Devido à procura cada vez maior dos produtores por tecnificação e assistência técnica gerencial, a produtividade média dos rebanhos nacionais vem aumentando significativamente. Dados zootécnicos coletados em 2017, mostraram que a média desses indicadores melhoraram e muito comparados a anos anteriores, por exemplo, a quantidade de UA (Unidade Animal) reduziu e o peso dos bezerros desmamados aumentou. Essa produtividade aumentou em sistemas extensivos e intensivos no geral, mas mesmo com esse crescimento produtivo, o país ainda possui muitas dificuldades neste âmbito (o que não deve ser visto negativamente e sim como uma chance de desenvolvimento) (CARVALHO, 2007).

Segundo dados da ABIEC (2018), no período compreendido entre 1990 e 2018 a pecuária brasileira teve um salto de produtividade que saiu de 1,63 @/ha/ano para 4,5 @/ha/ano,

um aumento muito expressivo de 176% e a produção de carne neste mesmo período teve um aumento de 139%. O setor pecuário está em um processo de constante evolução e desenvolvimento, com isso vem contando com as várias tecnologias que estão surgindo e com os vários profissionais que atuam na área levando conhecimento técnico para as fazendas através de consultorias técnicas comerciais voltadas para gestão e produção do negócio.

A atividade agropecuária está em um processo constante de desenvolvimento e progresso, contando com o surgimento de diversas tecnologias e profissionalização cada vez mais apurada dos profissionais que atuam na área. Na contramão desse progresso, a prática gerencial não acompanha esse desenvolvimento, a grande maioria das propriedades rurais aplica técnicas e tecnologias a fim de produzir mais e melhor, porém é insuficiente no controle de gastos. A falta da contabilidade de custos é um entrave na avaliação da viabilidade de qualquer propriedade rural (RAUPP e FUGANTI, 2014).

## 4.2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o estágio supervisionado realizado na PRODAP LTDA, no período de 11 de janeiro de 2021 a 01 de agosto de 2021, foram realizados diversos contatos com potenciais *leads* na região do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul para realização de prospecção inicial, qualificação e posterior agendamento de visita na propriedade dos mesmos. Foi escolhido um caso de sucesso em relação à abordagem técnica comercial feita durante prospecção inicial para que esta etapa seja relatada mais detalhadamente. O contato dessa fazenda localizada no município de Inocência no Mato Grosso do Sul veio de uma planilha comercial de um *field* da região com as seguintes informações: Nome da Fazenda, nome do *sponsor* (responsável pelo projeto na fazenda), cargo do *sponsor*, telefone, cidade, número de cabeças e categoria.

Com o contato em mãos, o D0 do fluxo de cadência foi realizado no formato de uma investigação geral na internet e conversa com o *field* sobre o cliente. Após as breves informações de investigação recolhidas (gerente conhecido na região e que tinha forte poder de decisão dentro da propriedade), o D1 foi realizado no dia seguinte por ligação. O contato do cliente em questão era do gerente da fazenda, no caso, o *sponsor* da propriedade.

Durante a ligação, a metodologia SPIN foi aplicada. Importante salientar que em cada etapa desta metodologia de vendas foram registradas informações importantes. Na etapa de Situação, a primeira preocupação foi estabelecer uma conexão com o gerente da fazenda. Ao atender a ligação, foi feita uma breve apresentação da vendedora e depois da PRODAP e logo

as perguntas foram direcionadas ao *lead*. O gerente (perfil extrovertido já foi logo identificado no início, dando abertura para perguntas pessoais, gerando confiança) já logo disse que só tinha conseguido atender o telefone porque estava na cidade, tinha acabado de sair de um hospital, havia fraturado a mão lidando com gado (neste momento a conexão genuína foi realizada). Com esta informação, outras perguntas direcionadas ao bem-estar e saúde do cliente foram feitas, perguntando primeiramente se era possível continuar a conversa ou se preferia que ligasse depois. O gerente confirmando que podia falar já que estava de repouso foi bem aberto e explicou todo o ocorrido.

Depois da conexão ter sido realizada, o objetivo da ligação foi apresentado mais detalhadamente ao gerente, era um padrão dizer que estávamos entrando em contato com os produtores da região referência em pecuária de corte para entendermos um pouquinho da rotina na fazenda e do trabalho realizado, e, se possível, apresentar um pouco do trabalho da PRODAP também. Neste contexto, as perguntas abertas da etapa de situação foram feitas e registradas. Alguns exemplos podem ser citados abaixo, de forma sucinta:

**“Me conta um pouquinho como é o seu trabalho e do histórico na fazenda?”;**

Gerente da propriedade de Inocência, trabalha há 35 anos na propriedade, é braço direito do dono e auxiliou o mesmo a começar do zero na atividade. Atualmente é responsável por toda gerência da fazenda e controla todos os resultados produtivos e financeiros. Propriedade com oito mil cabeças (gado nelore), cria e engorda, possuem confinamento e não tem consultoria. Trabalham com uma empresa regional de nutrição animal. Contam com auxílio de um agrônomo para produção de forragem.

**“Qual o objetivo hoje de vocês na propriedade?”**

O objetivo é produzir arrobas de forma eficiente. Buscam sempre otimizar os resultados e são abertos à tecnologia.

**“Tem uma estratégia definida de onde quer chegar”**

Como ainda não possuem uma consultoria voltada à gestão estão no escuro. A fazenda conta apenas com um agrônomo que presta consultoria na parte de forragem.

**“E qual o planejamento para alcançar este objetivo? Tem funcionado?”**

Infelizmente falta um auxílio em relação a planejamento dentro da propriedade.

**“Quais são os principais desafios da fazenda?”**

Desafios voltados à gestão e controle de resultados. Não possuem um *software* que controle os resultados de forma ágil e a apuração é totalmente manual.

**“Como você apura os resultados da propriedade?”**

Apuração totalmente manual.

**“Você consegue gerenciar os indicadores diários para saber se está no caminho certo, ou fica sabendo o resultado somente após o abate dos animais?”**

Atualmente a fazenda não conta com um sistema que auxilie nessa apuração de indicadores, então na maioria das vezes não possuem os resultados que precisam em mãos e infelizmente o que acontece é exatamente isso, só tem os resultados após abate.

Finalizada a etapa de Situação e com as respostas em mãos acompanhadas de um problema, a *inside* já voltava a conversa para a etapa de Problema da metodologia SPIN. Nesta etapa, é importante identificar o que é realmente problema para o cliente em questão. A seguir, uma das perguntas realizada e que gerou resultado durante a interação:

**“A apuração manual de resultados dentro da propriedade te gera algum problema?”**

Concordando que gerava muitos problemas porque estava trabalhando no escuro, deixou bem claro que não ter um *software* de gestão e uma consultoria voltada para essa parte na propriedade gerava altos prejuízos que nem estavam sendo mensurados. Grandes problemas como perdas de dados produtivos e financeiros importantes para a fazenda também aconteciam.

Neste contexto, a próxima etapa de Implicação já se encaixava como resposta ao cliente. Aqui, o objetivo foi fazer o próprio *lead* refletir e enxergar sozinho o impacto que o problema que ele estava relatando podia causar se não fosse resolvido. A pergunta chave dessa etapa foi a seguinte:

**“Quais estão sendo os impactos da apuração manual para a fazenda e a falta de consultoria/auxílio voltada à gestão?”**

O cliente já bastante sensibilizado e com um perfil muito aberto a responder os questionamentos, sempre fazia questão de frisar que sabia da importância da gestão entrelaçada com um bom sistema. O grande impacto relatado pelo gerente foram os prejuízos financeiros devido a falta de controle de custos e informações produtivas muito rasas.

Já encaminhando a conversa para o final, a etapa de **Necessidade** foi realizada com o objetivo de fazer o cliente chegar à conclusão própria que necessita da solução que a PRODAP oferece. A seguir, a pergunta principal realizada nesta etapa:

**“Você acredita que com um bom sistema de gestão alinhado a uma consultoria técnica, se sentirá mais seguro em continuar ampliando o seu confinamento?”**

Com o objetivo alcançado na última etapa, o *lead* em questão reafirmou o quanto seria importante ter uma consultoria que auxiliasse na gestão da fazenda para que os resultados produtivos e financeiros do confinamento fossem devidamente mensurados e dessa forma

conseguir fazer os investimentos certos no negócio. Sem que a *inside sales* falasse antes, o gerente ainda demonstrou interesse por conta própria em conhecer mais de perto a Solução Total PRODAP. Dessa forma, a visita de diagnóstico na propriedade foi apresentada citando e apresentando o trabalho dos consultores de campo (*field sales*) que fariam a visita presencial para conhecer a fazenda.

O gerente atento e interessado aceitou que a visita fosse marcada e disse que sentiu muito profissionalismo da nossa empresa durante conversa. Disse que o bate papo tinha sido tão agradável que até tinha esquecido da dor que estava na mão causada pela fratura. A conversa foi encerrada com muito agradecimento e deixando os próximos passos estabelecidos: Conteúdos da PRODAP seriam enviados para ele, agenda dos consultores seria consultada para agendar a visita em melhor data para o cliente, consultores de campo fariam o próximo contato para entender a localização da fazenda.

Após encerrada a ligação, todo histórico da conversa foi registrada no PipeDrive e o *lead* foi arrastado da etapa de Investigar/Huntar para a etapa de Gerar Oportunidade. Após verificar agenda dos *fields*, a visita foi marcada em dia e horário em comum para ambos e o negócio no Pipe foi duplicado, a cópia foi passada para a etapa de Oportunidade do funil dos *Fields* e a original foi dada como negócio ganho no Pipe.

Uma ligação para os *field sales* responsáveis foi feita e todo contexto foi explicado além do registro repassado no Pipe. Os *fields* responsáveis então fizeram contato com o gerente (usando a fratura na mão como ponto de conexão genuína) e o gerente confirmou a visita para o dia que o dono estivesse também na propriedade. No dia da visita, gerente e dono participaram da apresentação de STP e conversa presencial dos dois *field sales* responsáveis e fecharam uma proposta de diagnóstico PRODAP para a propriedade (*lead* arrastado da etapa de apresentação para diagnóstico no funil dos *fields*). Até o término do estágio, a visita de diagnóstico ainda não tinha ocorrido mas já estava marcada e se fosse aprovada pelo gerente e dono seria arrastada no pipe para a etapa de proposta e se o projeto fosse aprovado e os contratos assinados, o negócio seria arrastado para fechamento e posterior ganho no CRM.

### 4.3. CONCLUSÃO

A Fazenda relatada apesar de ter um número expressivo de animais (oito mil cabeças) era carente de assistência técnica voltada à gestão e isso impedia a ampliação e produção eficiente da propriedade. O contato remoto realizado pelo *inside sales* foi peça fundamental

para perceber o potencial que a fazenda tinha em tornar-se cliente STP e de uma forma mais assertiva passou a “bola redonda” para o time de vendas a campo que não precisou “bater porteira” com a incerteza de serem recebidos ou se a fazenda teria perfil com a solução total PRODAP.

O contato do *inside* e prospecção inicial foi benéfico para ambos os lados, para a empresa pela redução de custos com o processo de venda técnica e mais assertividade durante apresentação presencial, além de ter levado de uma forma simples e rápida para o gerente e proprietário uma solução eficiente que resolveria os problemas da fazenda em questão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estagiar em uma empresa tão conceituada como a PRODAP foi uma experiência muito enriquecedora para que eu conseguisse realmente vivenciar o setor empresarial e o empreendedorismo no agronegócio. Ter tido a oportunidade de estar inserida no mercado do agro, trabalhando mais especificamente no setor técnico comercial da cadeia da carne, aumentou ainda mais meu respeito e admiração por todos os envolvidos no setor. Além de me mostrar sob um ponto de vista mais aprofundado, como é importante conhecer e entender da área comercial para nós profissionais técnicos, pois é essa área que leva de fato a tecnologia da empresa ao campo, proporcionando eficiência e produtividade para os produtores, de modo a alcançar melhores resultados.

O estágio me permitiu conhecer profundamente o setor comercial e um pouco também sobre a área de marketing, conhecimentos que não temos na universidade, a não ser quando membros de Empresa Júnior. Isso me permitiu ampliar horizontes e perceber o grande leque de oportunidades que o profissional da Veterinária consegue atuar. Me fez também valorizar ainda mais o setor comercial dentro da Medicina Veterinária (o que ainda é pouco difundido e valorizado). Os diversos treinamentos e práticas realizados durante o estágio me abriram os olhos para ver que nós estamos o tempo todo vendendo algo, seja produto ou serviço. É imprescindível que o profissional da atualidade hoje saia de qualquer graduação conhecendo a ciência das vendas, se quiser se destacar no mercado de trabalho ou até mesmo empreender. Portanto, todo aprendizado adquirido durante o estágio está sendo e será aproveitado em quaisquer outras áreas que eu estiver inserida dentro da Medicina Veterinária.

## REFERÊNCIAS

ABIEC. **Associação Brasileira das indústrias Exportadoras de Carne Industrializada.** Números do setor. 2020. Disponível em: <http://abiec.com.br/>.

ABIEC. **Associação Brasileira das indústrias Exportadoras de Carne Industrializada.** Beef Report perfil da pecuária no Brasil 2020 – relatório anual. Disponível em: <http://abiec.com.br/publicacoes/beef-report-2020/>.

ABIEC. **Associação Brasileira das indústrias Exportadoras de Carne Industrializada.** Exportações. 2020. Disponível em: <http://abiec.com.br/exportacoes/>.

ABIEC. **Associação Brasileira das indústrias Exportadoras de Carne Industrializada.** Como o Brasil produz carne bovina de qualidade e de forma sustentável. 2018. Disponível em: <http://abiec.com.br/sustentabilidade/>.

AGUIRRE, A. B.; LUCCI, P. A. S.; GONÇALVES, L. D.; SANTOS, E. A. DOS. Carne orgânica e convencional: um comparativo de custos. **Desafio Online**, Campo Grande, 2019, v.7, n.3. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/9314/6933>.

CALIARI, S.C.S. A exportação de carne bovina no brasil: um estudo sobre a cadeia produtiva, transporte e desafios. **Anais do VI CIMATech, 22 a 24 de outubro de 2019, FATEC-SJC, São José dos Campos -SP.** Disponível em: <https://publicacao.cimatech.com.br/index.php/cimatech/article/view/161/65>.

CARVALHO, T. B. Estudo da elasticidade-renda da demanda de carne bovina, suína e de frango no Brasil. 2007. P.88. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Economia Aplicada, Ciências Econômicas, **Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"**, Piracicaba, 2007.

CARVALHO, T.B.; DE ZEN, S.; FERREIRA, P.C. Caracterização da atividade pecuária de engorda nos principais países produtores de carne bovina. In: **CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL**, Rio Branco, AC. Anais, 2008, p. 1-20.

CEPEA. **Arroba do boi gordo.** 2020. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/consultas-ao-bancode-dados-do-site.aspx>.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Panorama do Agro.** 2020. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-doagro>.

DIAS, M. C. Inside Sales: o que é e como obter mais resultados e melhores vendas sem deslocamento. 2020. **Blog Rock Content.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/inside-sales/>.

EMBRAPA. **EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA.** Impacto do clima na pecuária pode ser mitigado, 2013. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/1501333/impacto-do-clima-na-pecuaria-pode-ser-mitigado>.

FARSUL. **Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul.** Estudo aponta que consumo de carnes está relacionado à capacidade produtiva. 2020. Disponível em:

<https://www.farsul.org.br/farsul/estudo-aponta-que-consumode-carnes-esta-relacionado-a-capacidade-produtiva,360407.html>.

GESSNER, G.; SCOTT, R. A. Using Business Intelligence Tools to Help Manage Costs and Effectiveness of Business-to-Business Inside-Sales Programs. **Information Systems Management**, 2019, 199–208.

GOMES, R. da C.; FEIJÓ, J. L. D.; CHIARI, L. Evolução e qualidade da pecuária brasileira. Campo Grande: **EMBRAPA Gado de Corte**, nota técnica; 24 mar 2017. Disponível em: <https://www.bibliotecaagptea.org.br/zootecnia/bovinocultura/livros/NOTA%20TECNICA%20EMBRAPA%20GADO%20DE%20CORTE.pdf>.

IBGE. **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Pesquisa pecuária municipal - 2016. 2017. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ppm/quadros/brasil/2020>.

IMME, A. Nutrição de *Leads*: o que é, quais os benefícios e como configurar seus fluxos automáticos. 2019. **Resultados digitais**. Disponível em < <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-nutricao-de-leads/>>.

KARPINSKI, R. Viabilidade do confinamento de bovinos utilizando alto grão, cenário 2016. **Revista FAE**, Curitiba, 2017, v. 20, n. 2, p. 1-178. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/issue/view/48/showToc>.

LEMOS, F.K. A evolução da bovinocultura de corte brasileira: elementos para a caracterização do papel da ciência e da tecnologia na sua trajetória de desenvolvimento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - **Escola Politécnica - Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2013. p.239

MALAFAIA, G. C.; AZEVEDO, D. B. de; PEREIRA, M. de A.; MATIAS, M. J. de A. A sustentabilidade na cadeia produtiva da pecuária de corte brasileira. In: BUNGENSTAB, D. J.; ALMEIDA, R. G. de; LAURA, V. A.; BALBINO, L. C.; FERREIRA, A. D. (Ed.). **ILPF: inovação com integração de lavoura, pecuária e floresta**. Brasília, DF: **Embrapa**, 2019. 835 p. p. 117-130

OUTBOUND MARKETING & REEV. Report 2019. Outbound Brasil: O que 4 milhões de interações mostram sobre os melhores processos de vendas. **Blog Outbound Marketing**. 2019.

RAUPP, F. M.; FUGANTI, E. N. Gerenciamento de custos na pecuária de corte: um comparativo entre a engorda de bovinos em pastagens e em confinamento. **Custos e @gronegocio Online**, Florianópolis, SC. 2014, v. 10, n. 3, p. 1-316. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v10/Artigo%2013%20pecuaria.pdf>.

SOUZA, I. Vendas Simples X Vendas Complexas: qual das duas, sua empresa faz? **Blog Rock Content**, 2017. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/vendas-simples-x-vendas-complexas/>.

ZOLTNERS, A. A.; SINHA, PK.; LORIMER, S. E. The Growing Power of Inside Sales. **Havard Business Review**, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/07/the-growing-power-of-inside-sa>.