

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Rodrigo Pozzer Centeno

**FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SEGMENTO
DE COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS**

Palmeira das Missões, RS
2018

Rodrigo Pozzer Centeno

**FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SEGMENTO DE
COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria (PPGAGR/UFSM), *Campus* Palmeira das Missões/RS, na linha de pesquisa Arranjos Organizacionais e Competitividade nos Agronegócios, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Agronegócios**.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Paloma de Mattos Fagundes
Co-orientador: Prof. Dr. Nilson Luiz Costa

Palmeira das Missões, RS
2018

Centeno, Rodrigo

Formação das Estratégias de Marketing no Segmento de
Comercialização de Defensivos Agrícolas / Rodrigo Centeno.
2018.

158 p.; 30 cm

Orientadora: Paloma Fagundes

Coorientadora: Nilson Costa

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Campus de Palmeira das Missões, Programa de Pós
Graduação em Agronegócios, RS, 2018

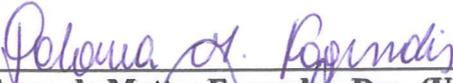
1. Defensivos Agrícolas 2. Organização 3. Modelo de
Menon 4. Estratégia de Marketing I. Fagundes, Paloma II.
Costa, Nilson III. Título.

Rodrigo Pozzer Centeno

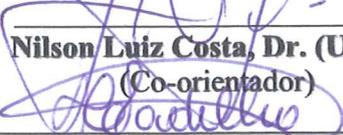
**FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SEGMENTO DE
COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria (PPGAGR/UFSM), *Campus* Palmeira das Missões/RS, na linha de pesquisa Arranjos Organizacionais e Competitividade nos Agronegócios, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

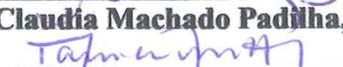
Aprovada em 06 de agosto de 2018.

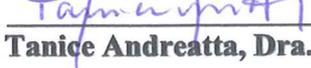


Paloma de Mattos Fagundes, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)



Nilson Luiz Costa, Dr. (UFSM)
(Co-orientador)



Ana Claudia Machado Padilha, Dra. (UPF)


Tanice Andreatta, Dra. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS
2018

AGRADECIMENTOS

- À Deus, por não me deixar desistir e me dar forças e vontade de seguir sempre adiante.
- À orientadora, Prof.^a Dr.^a Paloma de Mattos Fagundes, pela paciência e confiança em mim depositada; pela pessoa humana, incentivadora e dedicada no que faz; pelas horas de descanso cedidas, pelas contribuições à minha vida acadêmica.
- Ao co-orientador, Prof. Dr. Nilson Luiz Costa, pelo auxílio na análise quantitativa, desde a elaboração do formulário até as correções. Suas contribuições foram importantes para a conclusão deste estudo.
- Aos componentes da banca de avaliação do Projeto, Professor/as Doutor/as Ana Claudia Machado Padilha, Nilson Luiz Costa e Tanice Andreatta, pessoas de ilibado conhecimento acadêmico. A contribuição de cada um de vocês enriqueceu este estudo.
- À minha esposa Priscila Araldi, pelo amor incondicional, incentivo, paciência e compreensão pelos finais de semana dedicados à pesquisa.
- Aos meus filhos, Lucas e Murilo, por quem lutarei sempre para vencer, inclusive profissionalmente.
- À minha família, mãe e irmãos, que mesmo distante, sempre me incentivaram a estudar.
- A todos os representantes de empresas nacionais e multinacionais, produtoras e/ou fornecedoras de defensivos agrícolas, os quais contribuíram, direta ou indiretamente, para agregar valor a esta pesquisa.
- A todos os gestores, proprietários das organizações, revendas e cooperativas agrícolas, que muito contribuíram na coleta de dados, disponibilizando informações que tornaram possível a escrita desta Dissertação.
- À Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões, e, em especial, ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios; à secretária Adriana, demais servidores técnico administrativos e professores, que, cada um, dentro de suas possibilidades e limites, contribuiu para a concretização deste estudo.
- Aos meus colegas de mestrado, de convívio mais próximo durante esta curta jornada, mas que se fizeram presentes nesta etapa tão importante da minha vida; pessoas que levarei em minhas lembranças à vida toda.
- Enfim, a todos àqueles que contribuíram, de alguma forma, para que o sonho do mestrado se tornasse realidade.

Obrigado a todos!

RESUMO

FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SEGMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

AUTOR: Rodrigo Pozzer Centeno
ORIENTADORA: Paloma de Mattos Fagundes
CO-ORIENTADOR: Nilson Luiz Costa

Os defensivos agrícolas têm a função de proteger as culturas agrícolas através de tratamentos fitossanitários, e, assim auxiliar no aumento da produtividade para alimentar uma população em constante crescimento. Eles estão inseridos em um contexto, onde as empresas de defensivos, em conjunto com revendas e cooperativas agrícolas, auxiliam na elaboração das estratégias a serem criadas para a venda destes produtos ao consumidor final. Neste sentido, este estudo tem como objetivo analisar a formação das estratégias de marketing das organizações, revendas e cooperativas agrícolas no segmento de comercialização de defensivos agrícolas. Tem como base o modelo de Menon et al. (1999), que analisa a formação das estratégias através dos antecedentes, processos e resultados, analisados por intermédio de uma pesquisa quantitativa. Aplicou-se um formulário, estruturado, com entrevistas diretas em 40 organizações pertencentes às mesorregiões Noroeste e Sudoeste do Rio Grande do Sul, porém, devido às mesmas possuírem filiais além de suas sedes, abrangem a estratégia utilizada para mais de 100 municípios. O período de coleta de dados foi realizado de 09 de Janeiro a 09 de Abril de 2018. Nos resultados foram analisadas as dimensões do modelo explorado isolados, e, na sequência, a relação com todas as variáveis entre si através da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da Análise dos Conglomerados (*clusters*). Nos antecedentes, destaca-se a formação da estrutura organizacional através dos gestores com ou sem auxílio da força de vendas. Filiais, além da sede da organização e unidades de recebimento de grãos, também contribuem, devido a uma maior região de atuação e negociações comerciais diferenciadas. Nos processos, a análise das forças e fraquezas do ambiente interno da organização e as ameaças e oportunidades do mercado externo são fundamentais. Uma empresa fornecedora de marca conhecida, com política de premiação, produtos de qualidade, preço, portfólio e relacionamento, atraem a organização. Nos resultados foram avaliadas questões referentes a criatividade e aprendizagem, por meio de reuniões, processos e ferramentas. Para avaliar o sucesso da estratégia foram considerados o volume de vendas, lucratividade, redução de custos, recebimento das contas, crescimento financeiro e novos clientes. Na variável de controle, foram considerados elementos como a concorrência, inovação, tecnologia da indústria e comportamento dos consumidores. Os fatores macro ambientais também influenciaram nos resultados da estratégia. Na Análise Fatorial Exploratória, identificou-se sete vetores de variabilidades comuns as quais explicam 73,217% da variância total dos dados. Associou-se cada um dos fatores a uma dimensão analítica de Menon de forma a corroborar com as relações indicadas no modelo teórico. A Análise de Conglomerados permitiu a identificação de três tipos de organizações com características específicas em relação à gestão e marketing. Por fim, destaca-se que a formação necessária, para que as organizações do setor desenvolvam estratégias de marketing, com o propósito de auxiliar na comercialização de defensivos agrícolas, é de responsabilidade de todo um conjunto, que vai desde as organizações, gestores e colaboradores engajados com os objetivos, até processos e ferramentas que o auxiliem na busca da criação e implementação das estratégias de marketing.

Palavras-chave: defensivos agrícolas, organização, modelo de Menon, estratégia de marketing.

ABSTRACT

TRAINING MARKETING STRATEGIES IN THE AGRICULTURAL DEFENSIVE COMMERCIALIZATION SEGMENT

AUTHOR: Rodrigo Pozzer Centeno
ADVISOR: Paloma de Mattos Fagundes
CO-ADVISOR: Nilson Luiz Costa

Agricultural pesticides have the function of protecting agricultural crops through phytosanitary treatments, and thus assist in increasing productivity to feed a constantly growing population. They are inserted in a context where the defense companies, along with resellers and agricultural cooperatives, help in the elaboration of strategies to be created for the sale of these products to the final consumer. In this sense, this study aims to analyze the formation of marketing strategies of organizations, resellers and agricultural cooperatives in the segment of commercialization of agricultural pesticides. It is based on the model of Menon et al. (1999), which analyzes the formation of strategies through the antecedents, processes and results, analyzed through a quantitative research. A structured form with direct interviews was applied in 40 organizations belonging to the Northwest and Southwest mesoregions of Rio Grande do Sul, but because they have subsidiaries besides their headquarters, they cover the strategy used for more than 100 municipalities. The data collection period was carried out from January 9 to April 9, 2018. The results analyzed the dimensions of the isolated model and, in the sequence, the relationship with all the variables by means of the Exploratory Factor Analysis and Cluster Analysis. In the antecedents, the formation of the organizational structure through the managers with or without the aid of the sales force stands out. Branches, besides the organization's headquarters and grain receiving units, also contribute, due to a larger region of operation and differentiated commercial negotiations. In processes, analysis of the strengths and weaknesses of the organization's internal environment and external market threats and opportunities are critical. A well-known brand-name company, with award policy, quality products, price, portfolio and relationship, attract the organization. In the results, questions regarding creativity and learning were evaluated through meetings, processes and tools. To evaluate the success of the strategy were considered sales volume, profitability, cost reduction, receipt of accounts, financial growth and new customers. In the control variable, elements such as competition, innovation, industry technology and consumer behavior were considered. Macro-environmental factors also influenced the results of the strategy. In the Exploratory Factor Analysis, we identified seven vectors of common variabilities which explain 73.217% of the total variance of the data. Each of the factors was associated with an analytical dimension of Menon in order to corroborate with the relations indicated in the theoretical model. The Conglomerate Analysis allowed the identification of three types of organizations with specific characteristics in relation to management and marketing. Finally, it is highlighted that the necessary training, for the organizations of the sector to develop marketing strategies, with the purpose of assisting in the commercialization of agricultural pesticides, is the responsibility of a whole group, ranging from organizations, managers and collaborators committed to the objectives, to processes and tools that assist in the search for the creation and implementation of marketing strategies.

Keywords: agricultural pesticides, organization, Menon model, marketing strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa (1999).....	34
Figura 2 -	Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999).....	35
Figura 3 -	Canais de distribuição de insumos do País.....	40
Figura 4 -	Estrutura analítica do estudo “Formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas”.....	41
Figura 5 -	Sequência das etapas desenvolvidas para o estudo.....	46
Figura 6 -	Mapa do Rio Grande do Sul, com destaque para os Municípios onde as sedes das organizações estão instaladas e as suas filiais.....	53
Figura 7 -	Sistemas de comercialização de defensivos agrícolas no Brasil.....	64
Figura 8 -	Teste de KMO e Bartlett.....	106
Figura 9 -	Matriz de Componente Rotativa, Comunalidades, Percentual de Variância Explicada e Percentual de Variância Acumulada.....	107
Figura 10 -	Planejamento de aglomeração para a Análise de Conglomerados (<i>Clusters</i>).....	111
Figura 11 -	Dendograma formado com destaque para os 3 <i>Clusters</i> do estudo.....	113
Figura 12 -	Análise da Variância ANOVA.....	118
Figura 13 -	Formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Etapas do planejamento estratégico e seus conceitos.....	26
Quadro 2 -	Os cinco períodos para a construção de um modelo de marketing e suas características.....	32
Quadro 3 -	Modelos de marketing por períodos e suas características.....	32
Quadro 4 -	Divisão das questões do instrumento de coleta de dados em blocos a partir das dimensões propostas por Menon et al. (1999).....	48
Quadro 5 -	Pontos fracos da organização e as correções.....	83
Quadro 6 -	Oportunidades que o mercado oferece as organizações.....	84
Quadro 7 -	Ameaças enfrentadas no ambiente externo da organização.....	85
Quadro 8 -	Principais características dos 3 <i>clusters</i>	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Acesso das organizações agrícolas, na venda de defensivos agrícolas a agricultores no Brasil e na Região Sul, safra 17/18.....	51
Tabela 2 -	Universo e amostra da pesquisa.....	54
Tabela 3 -	Principais Países produtores mundiais de soja.....	60
Tabela 4 -	Mercado brasileiro de defensivos agrícolas e seu faturamento nos últimos 4 anos.....	60
Tabela 5 -	Faturamento no Brasil das principais empresas nacionais e multinacionais fornecedoras de defensivos agrícolas.....	62
Tabela 6 -	Domínio do mercado brasileiro pelas maiores empresas de defensivos agrícolas.....	62
Tabela 7 -	Faixa etária.....	66
Tabela 8 -	Cargos que ocupam.....	66
Tabela 9 -	Tempo de serviço nas cooperativas.....	67
Tabela 10 -	Tempo de atuação no mercado da organização.....	68
Tabela 11 -	Porte das empresas de comércio e serviço de acordo com o número de empregados.....	69
Tabela 12 -	Força de vendas das organizações entrevistadas.....	69
Tabela 13 -	Indicadores da estrutura organizacional.....	71
Tabela 14 -	Percepção da organização sobre o recebimento de grãos.....	74
Tabela 15 -	Dificuldades da organização em relação a legislação.....	75
Tabela 16 -	Participação das organizações em projetos sociais.....	76
Tabela 17 -	Referente a questões ambientais.....	77
Tabela 18 -	Ação tecnológica nova para a organização, quanto a adoção de inovações.....	78
Tabela 19 -	Em relação as vendas ao agricultor.....	79
Tabela 20 -	Pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização.....	80
Tabela 21 -	Ameaças e oportunidades no ambiente externo da organização.....	82
Tabela 22 -	As 10 principais empresas multinacionais fornecedoras de defensivos agrícolas das organizações pesquisadas.....	86
Tabela 23 -	Motivação de fidelidade aos fornecedores.....	88
Tabela 24 -	Grau de exigência dos clientes na compra de defensivos agrícolas.....	89
Tabela 25 -	Venda de portfólio de uma mesma organização.....	90
Tabela 26 -	Integração entre funções.....	91
Tabela 27 -	Qualidade da comunicação na organização.....	92
Tabela 28 -	Tipo de mídia para a divulgação de marketing de um produto.....	93
Tabela 29 -	Em relação ao departamento de recursos humanos.....	94
Tabela 30 -	Indicador de participação da equipe na tomada de decisões em marketing.....	96
Tabela 31 -	Questões referentes a criatividade.....	97
Tabela 32 -	Questões referentes a aprendizagem.....	98
Tabela 33 -	Indicador de resposta da organização às necessidades de correção das estratégias de marketing.....	98
Tabela 34 -	O que fazer com uma estratégia, que se mostra ineficiente a campo, em pleno desenvolvimento.....	99

Tabela 35 -	Avaliação do desempenho intra-organizacional em marketing.....	99
Tabela 36 -	Percepção da organização sobre a participação de mercado.....	100
Tabela 37 -	Questões referentes a variável de controle.....	101
Tabela 38 -	Razões da não fidelização do agricultor para com a organização.....	101
Tabela 39 -	Estratégia de marketing para decidir ações junto a clientes concorrentes, com mesma marca de fornecedor e preços abaixo do mercado.....	102
Tabela 40 -	Dificuldades na aquisição de mercadorias.....	103
Tabela 41 -	Organizações que fazem parte de cada <i>cluster</i> formado do estudo.....	115

LISTA DE ABREVIATURAS

AFE	Análise fatorial exploratória
ANOVA	Analysis of variance
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CREA	Conselho Regional Engenharia Arquitetura Agronomia
CRM	Customer Relationship Management
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DDA	Departamento de Defesa Agropecuária
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPF	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
ME	Microempresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PD&I	Pesquisa, desenvolvimento e inovação
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
RH	Recursos Humanos
SAT	Seguro Acidente de Trabalho
SCM	Supply Chain Management
SEAPA	Secretária da Agricultura, Pecuária e Agronegócio
SINDIVEG	Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Vegetal
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMÁTICA.....	18
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1	COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA.....	25
2.2	MARKETING NO AGRONEGÓCIO.....	27
2.3	MODELOS DE FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	31
2.4	MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON et al.....	35
2.5	ESTRUTURA ANALÍTICA EXPLORADA.....	39
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	43
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	47
3.4	UNIVERSO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	51
3.5	COLETA DE DADOS.....	55
3.6	TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	55
3.6.1	Análise Fatorial Exploratória (AFE)	56
3.6.2	Análise de Conglomerados (<i>Clusters</i>)	57
3.6.3	Coefficiente Alpha de Cronbach	58
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	59
4.1	O SETOR DE DEFENSIVOS E O SISTEMA DE COMERCIALIZAÇÃO AGRÍCOLA NO BRASIL.....	59
4.2	PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	65
4.3	FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES, REVENDAS E COOPERATIVAS AGRÍCOLAS, NO SEGMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS... ..	70
4.3.1	Antecedentes das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas	70
4.3.2	Processo das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas	80
4.3.3	Resultados das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas	96
4.4	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)	104
4.5	ANÁLISE DE CONGLOMERADOS (<i>CLUSTERS</i>)	110
4.6	ESTRUTURA ANALÍTICA DO MODELO DE MENON et al. (1999) NO SEGMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS... ..	119
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
	REFERÊNCIAS	132

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	143
APÊNDICE B – DADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	154
APÊNDICE C – MUNICÍPIOS SEDES E FILIAIS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	155
APÊNDICE D – FORMAÇÃO DOS INDICADORES.....	157

1 INTRODUÇÃO

O início do século XXI foi marcado por inúmeras transformações em diversas áreas, acompanhado de perto pelo avanço das organizações empresariais. O aumento da competição global, a procura dos consumidores por um mercado mais exigente e a estabilidade que fazem com que as indústrias não consigam mais crescer a ponto de acompanhar a exigência dos consumidores, fazem com que as empresas busquem seu crescimento, e sobrevivência, no ambiente em que atuam (TOALDO, 2004). No cenário do agronegócio mundial não poderia ser diferente dada a sua importância em países agrícolas, inicialmente de forma tímida, até despontar como uma das áreas que mais se desenvolvem economicamente.

O conceito de agronegócio surgiu pela primeira vez em 1957 através da publicação de um livro, por John Davis e Ray Goldberg, dois economistas de Harvard, que observaram que o agronegócio era bem mais do que somente a produção de alimentos, mas sim, todos os processos envolvidos dentro e fora da fazenda. Assim, definiram o agronegócio como sendo “a soma total de todas as operações envolvidas na fabricação e distribuição de suprimentos agrícolas, operações de produção na fazenda, armazenamento, processamento e distribuição de *commodities* agrícolas e artigos feito a partir deles” (DAVIS; GOLDBERG, 1957, p. 2).

O conceito de Davis e Goldberg (1957), ainda é a base dos estudos direcionados para a área; porém, nos anos 1980 e 1990, a teoria da economia das organizações evoluiu, a governança e a coordenação dos sistemas do agronegócio se voltaram para pesquisas empíricas através de estudos de economia e gestão do agronegócio (ZYLBERSZTAJN, 2017).

No atual modelo de desenvolvimento econômico agrário brasileiro, a partir de aumentos da produtividade agrícola, por meio de monoculturas, como soja, milho e trigo e o agronegócio de exportação, esses sofrem influência direta dos agroquímicos, principalmente dos agrotóxicos ou defensivos agrícolas (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2017).

O modelo de formação de estratégia de marketing que serve de base para este estudo, *Marketing Strategy Making*, foi desenvolvido e testado por Menon et al. (1999) e contribuiu para o entendimento das variáveis que estão inseridas dentro de uma empresa, na qual explica o desempenho no mercado. O modelo foi escolhido por contemplar, de forma conjunta, os antecedentes, a formulação, a implementação de estratégias e os resultados, e, ainda, contribui para a elaboração e execução de planos de marketing (MENON et al., 1999).

Neste estudo foram investigadas organizações atuantes no mercado de defensivos agrícolas, que além do papel de auxiliar na produção de alimentos de uma população em constante crescimento, são fornecedoras de uma tecnologia inovadora, capaz de produzir

produtos de alta performance, agregando valor a eles, além de estarem inseridas em um mercado competitivo e agressivo.

A indústria de defensivos agrícolas surgiu após a Primeira Guerra Mundial, entretanto, nos Estados Unidos e Europa foi difundida após a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, o surgimento ocorreu entre 1945 e 1985, durante o período da modernização da agricultura nacional. Em 1975 foram instaladas as primeiras indústrias de defensivos agrícolas, com a chegada das principais multinacionais do mercado (TERRA; PELAEZ, 2009). Também em 1975 foi criado o Programa Nacional de Defensivos Agrícolas com a função, entre outras, de fazer avaliações relacionadas ao aumento do consumo e do desempenho da produção nacional de defensivos agrícolas. Produção essa impulsionada pela industrialização da economia brasileira, modernização da agricultura nacional, políticas públicas de financiamento agrícola e estratégias das empresas multinacionais em se instalarem em outros países (TERRA; PELAEZ, 2009). Tais estratégias passam por um desenvolvimento de marketing, desde o surgimento até os dias atuais.

O marketing passou por três eras. Em meados de 1925, a chamada “era do produto”, na qual as empresas não se preocupavam com as vendas e o marketing era praticamente inexistente, pois o que se produzia era consumido, a única preocupação era a qualidade; entre 1925 e 1950, os agricultores já começam a se preocupar, pois precisavam de estratégias para vender a produção excedente, que nessa fase, era maior do que o consumo. É a chamada “era da venda”. Após 1950, surge a “era do marketing” (FRANCO; DALAPRIA JÚNIOR, 2017).

Na “era do marketing”, as empresas fabricantes perceberam não ser mais interessante forçar o seu público alvo, no caso, os consumidores, a adquirirem seus produtos, mas sim, fazer com que as empresas percebam e satisfaçam às necessidades dos consumidores. Os produtos estão cada vez mais parecidos e os clientes, mais exigentes, buscam por valores agregados e novos motivos para a compra (FRANCO; DALAPRIA JÚNIOR, 2017).

Após a década de 1990, o foco das empresas muda para os clientes e o marketing orienta seus esforços para os relacionamentos individuais na tentativa de reter clientes e aumentar seu valor nos negócios. Nesse caminho, as empresas colocam a interação como ferramenta para adquirir novos clientes, vender mais para os clientes antigos, reter os clientes de maior potencial, converter clientes eventuais em clientes habituais e tratá-los para tornarem-se cada vez mais fidelizados (PEREIRA, 2012).

A partir da interação, a empresa busca estreitar as relações, ou pelo menos, a retenção e não apenas a satisfação do cliente. A satisfação pode ser obtida em uma única negociação, mas a retenção se conquista em longo prazo, na interação com o cliente. E, mesmo assim, nada

garante que o cliente ficará satisfeito a ponto de recusar às ofertas da concorrência (KOTLER; KELLER, 2006).

A retenção de clientes no mercado de defensivos agrícolas, é uma tarefa difícil. Os concorrentes costumam oferecer vantagens como preços baixos, bom atendimento pós-venda, assistência técnica diferenciada, políticas de crédito favoráveis, troca de defensivos por grão recebido, descontos exclusivos, envio gratuito até a fazenda dos defensivos adquiridos, aceitação da devolução dos produtos, viagens técnicas e premiações para aqueles clientes fiéis.

Além disso, ao solicitar aos vendedores uma análise dos ambientes mercadológicos em que atuam, a lista das fraquezas das empresas, bem como, das ameaças, é extensa. Já as fortalezas e oportunidades são mais difíceis de serem relacionadas, isto se deve ao fato de a maioria focar em problemas, sem valorizar as oportunidades que o mercado oferece e os pontos positivos da empresa (BRAGA, 2013).

Foi na década de 1980, que Michael Porter, professor da Harvard Business School, com interesse nas áreas de Administração e Economia, através de estudos como a análise dos pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades do ambiente externo, tornou-se conhecido, mundialmente, por defender a ideia de abordar a estratégia voltada para a competição (TOALDO; LUCE, 2006).

O mercado de defensivos agrícolas, dominado pelas multinacionais é competitivo, pois se trata de um mercado lucrativo. É relativamente novo, mas muito promissor, exemplos são as aquisições e fusões de grandes empresas que têm gerado uma competitividade cada vez mais acirrada. As empresas multinacionais revendem seus produtos às organizações, neste caso, revendas ou cooperativas agrícolas, que, por sua vez, são responsáveis por venderem esses ao agricultor.

O crescimento e a sobrevivência das empresas multinacionais estão focados na estratégia de marketing, onde ocorre um elo de ligação entre a organização e o agricultor. É necessário aprofundar o como construir a estratégia, desde a formação, formulação, até a implementação; e, como objetivo, valorizar mais o cliente através da oferta de uma maior vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A estratégia a ser implementada deve ser antes testada, a fim de comprovar se está de acordo com a necessidade dos consumidores a quem a mesma está direcionada (WIND; ROBERTSON, 1983). Nesse caso, pesquisa, desenvolvimento e inovação são relevantes em busca da diferenciação. Devido a isso, se faz necessária a adoção de uma estratégia de marketing robusta por parte das organizações.

A formação da estratégia de marketing nas organizações de defensivos agrícolas é um tema recente na literatura nacional e internacional, não existindo uma unanimidade quanto ao tema. Cada empresa tem suas particularidades, estratégias diferentes e direcionadas a um público alvo, não existindo uma maneira única, nem a melhor, para a criação de uma estratégia vencedora (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O marketing é cada vez mais importante dentro das organizações de defensivos agrícolas. É visto como uma ferramenta para aqueles que querem vender, não somente preço, mas oferecer um conjunto de benefícios ao agricultor. O marketing passa por constante mudança e inovação a fim de se adequar a um mercado agressivo e concorrencial.

1.1 PROBLEMÁTICA

Aumentar a produção de alimentos é, atualmente, o grande desafio da agricultura, pois é necessário alimentar uma população em constante crescimento, com uma queda no estoque de áreas agricultáveis não utilizadas. É preciso fazer com que estas áreas tenham uma maior produtividade, sendo necessário o uso da tecnologia, em constante evolução, principalmente nos setores envolvidos direta e indiretamente com a produção de grãos.

De acordo com a Teoria Malthusiana, criada por Tomas Robert Malthus (1798), com o passar dos anos a sobrevivência da humanidade é incerta, pois a terra talvez não consiga produzir alimentos suficientes para alimentar a quantidade de pessoas que tende a crescer desproporcionalmente. A continuar nesse ritmo, a fome é iminente (BASSANEZI, 2014).

A população mundial em 2016 foi de 7,2 bilhões, e 7,6 bilhões em outubro de 2017. Esses números sinalizam que pode crescer cerca de 1 bilhão nos próximos 12 anos e alcançar em torno de 9,6 bilhões em 2050, e 11,2 bilhões no ano de 2100. Apontam, ainda, que em países em desenvolvimento, o crescimento será maior, além de uma maior expectativa de vida nestes países e nos já desenvolvidos (ONU, 2017).

Dados da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) mostram que, enquanto a população mundial cresce, a disponibilidade de terras agricultáveis, que são aquelas próprias para o plantio, cai continuamente. Neste caso, o Brasil é uma exceção, pois ainda possui áreas disponíveis para plantio (BRASIL, 2015).

Estimativas apontam que o Brasil deve atingir, no ano de 2024, aproximadamente, 69,4 milhões de hectares de terras agricultáveis, isto para culturas de oleaginosas, grãos, arroz, trigo, cana de açúcar e algodão, o que representa um crescimento de 1,5% ao ano em relação a 2015

(OCDE/FAO, 2015). A área de soja representou, na última safra (17/18), 34,991 milhões de hectares, já na safra 16/17, foi de 33,909 milhões (CONAB, 2018).

Na última safra, (17/18), a soja esteve presente em 50% das lavouras brasileiras, seguida pela cana-de-açúcar (12%), milho safrinha (8%) e algodão (7%). Estas 4 culturas juntas são as que mais consomem defensivos agrícolas (PAINEL ROTAM BI, 2018). O complexo soja é um dos principais produtos agrícolas exportados pelo Brasil, onde chegou a aproximadamente 33% em 17/18, seguido pelas carnes (16%), complexo sucroalcooleiro (13%), produtos florestais (12%), café (5%), e o restante é de outras atividades (CONAB, 2018).

Em razão do crescimento populacional projetado para os próximos anos, o aumento na produção agrícola se faz necessário, assim como, a tecnologia incorporada, o que abrange a utilização de biotecnologias e insumos; dentre eles os defensivos agrícolas, cada vez mais atuantes nas plantas (CARRER et al., 2010).

O segmento de defensivos agrícolas é um setor importante para os países de economia de base primária, pois organizações deste setor geram empregos e fonte de renda, direta e/ou indiretamente, através de todo o sistema em que o Agronegócio está envolvido (CEPEA, 2017). A maior parte destas organizações possuem estratégias de marketing bem definidas. Algumas são mais competitivas em relação a outras; e, mesmo com suas estratégias definidas, estão em constante mudança para acompanhar o mercado que se mostra cada vez mais agressivo. A estratégia de marketing orienta as atividades com a finalidade de buscar a manutenção da vantagem competitiva através de uma entrega de valor superior ao fornecido pelos seus concorrentes (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992).

Uma parte das estratégias de marketing pode ser explicada pelas fusões e aquisições de grandes empresas, o que têm se tornado comum na atualidade. É cada vez menor o número de empresas nacionais e multinacionais produtoras e/ou fornecedoras de defensivos agrícolas. Isto ocorre devido as aquisições, onde as grandes empresas compram as médias e as pequenas, do setor, ou até mesmo, as fusões onde duas se unem para dominar certo setor do mercado, ou pelo simples fato de se tornarem mais competitivas unidas.

Como exemplo de competitividade das multinacionais, recentemente, em 2017, ocorreu a fusão entre a alemã Bayer AG e a americana Monsanto Co, fusão esta que coloca o negócio de defensivos agrícolas na mão de cada vez menos empresas, o que pode ser prejudicial para os agricultores. Fusão semelhante ocorreu entre a Dow Chemical Co e a Dupont Co, em 2015, e a compra da Syngenta pela ChemChina, que já tinha comprado a multinacional Adama. Estas fusões, e/ou aquisições, colocam as empresas em “guerra” para defender suas participações de mercado. A tendência é de que elas se tornem bem mais competitivas, pois agregam em

portfólio e cortam custos; porém, o preço do produto repassado ao agricultor pode se tornar mais caro em razão de menor opção disponível no mercado (BUNGE; NEWMAN, 2016).

Ao considerar as organizações que revendem defensivos agrícolas ao agricultor, no caso as revendas e cooperativas agrícolas, ocorre um crescimento por ser um mercado lucrativo, que leva o empreendedor a investir. Porém, por ser um setor concorrido, a tendência de organizações encerrarem suas atividades também é alta, onde a má gestão e a inadimplência estão entre os principais motivos.

Nesse contexto, busca-se responder à seguinte questão norteadora da pesquisa: o que as organizações de defensivos agrícolas, revendas e cooperativas agrícolas, que atuam diretamente na venda para o agricultor, quais as estratégias que são utilizadas para se diferenciarem competitivamente no mercado no qual atuam?

O mercado de venda de defensivos agrícolas é competitivo, por isso a formação de uma estratégia de marketing robusta é essencial para que a organização alcance seus objetivos, principalmente aquelas que querem se tornar referência, agregar valor em seus produtos e se tornar autossustentável.

1.2 OBJETIVOS

Para alcançar os resultados desejados nesta pesquisa, faz-se necessário apresentar os objetivos gerais e específicos de forma clara, de acordo com o tema proposto. O objetivo geral guarda relação direta com o problema de pesquisa, já os específicos foram desmembrados do geral para uma melhor compreensão do objeto analisado.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a formação das estratégias de marketing das organizações, revendas e cooperativas agrícolas no segmento de comercialização de defensivos agrícolas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o setor de defensivos e o sistema de comercialização agrícola no Brasil;
- Perfil das organizações pesquisadas;

- Analisar os antecedentes, através dos fatores organizacionais responsáveis pela formulação e implementação das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas;
- Avaliar os processos que são os elementos que compõem a formulação e implementação das estratégias das organizações;
- Identificar os resultados, através das consequências do processo de formulação e implementação da estratégia; e
- Tecer análises da relação entre os antecedentes, processos e resultados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os defensivos agrícolas são divididos em produtos de menor valor agregado, os quais não tem patente dos ativos, são os pós-patentes, também chamados de genéricos; e os de maior valor agregado, que são registrados pela empresa que o desenvolveu, a qual possui o direito de comercialização por um determinado período de tempo.

O setor de comercialização de defensivos agrícolas é competitivo, tanto para as empresas nacionais e multinacionais de produtos genéricos como para as fornecedoras de produtos de marca própria, cada uma de acordo com o grau de dificuldade na qual estão inseridas. Esta competitividade se transfere para as organizações, revendas e cooperativas agrícolas que revendem os produtos aos agricultores.

As estratégias de vendas desenvolvidas pelo marketing são importantes para que estas organizações se consolidem no mercado, aumentem seus lucros a cada ano e contribuam para o aumento da produção de alimentos. É um setor que investe em pesquisa e desenvolvimento devido ao retorno financeiro que as empresas obtêm, principalmente as que desenvolvem e produzem novas formulações e produtos.

A pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), em agronegócios, é cada vez mais importante para o setor, e na área de comercialização de defensivos agrícolas, é uma das mais destacadas pelo fato de contribuírem diretamente com a reprodução econômica de empreendimentos, que garantem a oferta de insumos e fortalecem o ambiente concorrencial nos agronegócios, bem como nos lucros das organizações desses produtos.

A comercialização de defensivos agrícolas exige mais do que bons produtos: exige bons profissionais. Como existem bons produtos no mercado, o principal foco da empresa é ter uma equipe qualificada, que saiba, além de características e da ação dos produtos, convencer os clientes a comprá-los. Compreender as estratégias de convencimento dos clientes gera uma

relação de confiança e torna o profissional mais apto no processo de conquista ou reconquista, e, conseqüentemente, de vendas e lucros para todos, diante disso, um planejamento estratégico de marketing bem elaborado é fundamental.

Um planejamento estratégico de marketing que não contém uma boa análise de cenário será passível de questionamentos quanto à sua viabilidade. Por outro lado, se um planejamento estratégico de marketing contém uma análise de cenários, ganha credibilidade. O responsável consegue maior grau de confiabilidade de todos e, conseqüentemente, chance de aprovar mais rapidamente o seu planejamento (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2008).

A estratégia de marketing formulada, tem como objetivo principal uma vantagem competitiva sustentável através do desenvolvimento de atividades e decisões necessárias a serem tomadas, as quais devem ser adequadas a estratégia implementada por meio de um ambiente externo que se relacione com vários públicos, em particular o seu mercado consumidor; neste caso, os agricultores, os quais buscam informações e respostas às demandas existentes (DAY, 1992).

O modelo teórico da formação da estratégia de marketing, escolhido como base para esta pesquisa, é o de Menon et al. (1999). Justifica-se a escolha pelo fato deste modelo apresentar a visão da empresa como um todo, com todas as partes integradas, em um cenário de constantes mudanças e inovações. Menon et al. (1999) destaca que o processo de estratégia de marketing será bem-sucedido se os recursos, como pessoas, gestores, tempo e gastos, ou seja, os recursos tangíveis e intangíveis, estiverem todos comprometidos com o resultado final.

Para Mintzberg et al. (2000), não existe um único modelo de formação de estratégias, mas sim, um mais adequado a certo momento em um certo tempo e mercado. Em muitos casos, as empresas fracassam pelo fato de possuírem gestores com um único ponto de vista, não percebendo a necessidade da mudança. É a combinação de vários modelos e enfoques que fazem com que a empresa desenvolva a melhor estratégia (MINTZBERG; LAMPEL, 1999).

Neste cenário de mudanças, a formação da estratégia de marketing, para organizações envolvidas com o ramo de defensivos agrícolas, se torna importante para a academia por ser o agronegócio um dos principais impulsionadores do crescimento da balança comercial do Brasil e de países que têm a agricultura como alavancadores da sua economia. Em razão destes fatores, o marketing e os defensivos agrícolas são importantes áreas para serem estudadas.

O marketing no Brasil é uma área de conhecimento relativamente nova ou menos madura. Se comparada a países desenvolvidos, está distante do padrão de qualidade de países internacionais. No ano de 2017, havia apenas quatro periódicos exclusivos para a área de marketing, todos com baixo fator de impacto (BREI et al., 2017).

Os defensivos agrícolas fazem parte de uma área pouco explorada pela comunidade acadêmica, pois é um termo ainda recente na literatura, inclusive no que se refere a publicações brasileiras, a dificuldade de encontrar produções científicas sobre assuntos relacionados a este tema é ainda maior, devido a ser um setor fechado. O que ficou demonstrado nesse estudo pela busca expressiva em artigos internacionais.

Como contribuição para a sociedade em geral, na qual estão incluídas as organizações de defensivos agrícolas, esta pesquisa se propõe a passar informações importantes, entre elas, novas formas de estratégias desenvolvidas pelas organizações pesquisadas, esclarecimento de dúvidas que até então eram apenas suposições, principalmente no que se refere ao que tais organizações fazem para se manter e crescer na atividade.

A competitividade no setor de defensivos agrícolas pode ser definida “como” estas empresas conseguem atuar em seus negócios com sucesso (WOOD JR.; CALDAS, 2007). De acordo com Coutinho e Ferraz (2002, p. 19-21), “o desempenho competitivo das empresas sofre influência de três conjuntos de fatores: sistêmicos, estruturais e ambientais”. O primeiro, os sistêmicos, “são aqueles externos à empresa, como os macroeconômicos, políticos, infraestruturais, sociais, características regionais e as condições internacionais”. O segundo, o estrutural, “analisa a concorrência e o seu mercado consumidor”, e, o terceiro e último fator, está relacionado ao ambiente interno da empresa”.

Este estudo beneficia diretamente às organizações e as empresas nacionais e multinacionais fornecedoras de defensivos agrícolas, e, da mesma forma, os agricultores que são as pessoas que se beneficiam de toda a estratégia voltada ao marketing que tem ele como foco principal.

Cabe aqui mencionar que o agronegócio onde está inserido a agricultura, pecuária e todos os negócios direcionados a este setor, vem aumentando a sua participação na economia brasileira, sendo que a agropecuária, em 2017, foi a principal responsável por este desempenho, apresentando uma alta de 13%. O Produto Interno Bruto (PIB), do ano de 2017, foi de R\$ 6,56 trilhões, 1% de alta se comparado a 2016, onde o PIB agropecuário alcançou R\$ 299,47 bilhões, ou seja, 4,56% do PIB total (BRASIL, 2017). O PIB do Agronegócio somou 1,4 trilhão de reais no ano de 2017, ou seja, representa quase 22% da economia brasileira (BIG SPARK, 2018).

O crescimento do agronegócio teve início na década de 1970, época em que o governo incentivou a entrada de indústrias de base para substituir as importações, tendo como objetivo desenvolver uma agricultura de grande escala. Nesta época se instalaram, no Brasil, as empresas multinacionais de diferentes setores, entre elas, os defensivos agrícolas (ROCHA et al., 2007).

Desta forma, neste estudo procura-se apontar a estratégia que as organizações, cooperativas e revendas agrícolas, desenvolvem para a comercialização de seus produtos ao consumidor final. As organizações que conseguem adaptar-se ao ambiente de mudanças, utilizando o marketing como uma ferramenta útil, tornam-se aptas a alterar a competitividade do setor na qual estão inseridas. Neste contexto, as organizações conseguem transformar as ameaças do mercado externo em oportunidades lucrativas. Com o crescimento da população e com menos áreas agricultáveis, o uso de produtos direcionados à proteção das culturas se faz necessário; e, na mesma direção, as organizações responsáveis pela comercialização ao agricultor, precisam se manter na atividade para assim o fazer.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentados e discutidos os conceitos necessários para a compreensão do tema proposto. Inicialmente, são exploradas a competitividade e a estratégia através de conceitos de alguns autores, além das etapas do planejamento estratégico. Na sequência, apresenta-se o marketing no agronegócio, onde é explorado os conceitos, as tendências das empresas em direcionar seus esforços para os clientes, a segmentação de mercado e o marketing de relacionamento. Na continuação, trata-se do modelo de formação das estratégias de marketing, em que são apresentados os períodos para a construção de um modelo de marketing e suas características; assim como, os modelos que mais se adaptam a cada um dos períodos, dando ênfase ao modelo de Noble e Mokwa (1999), por este se aproximar do modelo proposto por Menon et al. (1999).

Após o estudo do Modelo de Menon et al. (1999), apresenta-se a estrutura analítica explorada para este estudo, modelo direcionado para organizações, revendas e cooperativas agrícolas que atuam na área de defensivos agrícolas, foco deste estudo.

2.1 COMPETIVIDADE E ESTRATÉGIA

O marketing está em constante inovação. É complexo e importante na estratégia de qualquer empresa que tem por objetivo o sucesso profissional. Não existe, dentro de uma empresa, o que é certo e o que é errado, e sim, o que pode ser melhorado, aperfeiçoado, reinventado e criado, de acordo com o desejo de cada cliente. Isso gera competitividade!

A capacidade que uma empresa tem de ser competitiva em seu negócio, depende da capacidade dela em mudar e desenvolver uma direção estratégica que seja um jeito novo de pensar; para, desse modo, obter uma vantagem competitiva. A empresa deve buscar o desenvolvimento de produtos e processos, aliado às melhores práticas em qualidade e custo, e, a partir daí, repassar aos seus consumidores a necessidade que foi percebida pelos mesmos (ROMAN et al., 2012).

Barbosa (1999), destaca que o conceito de competitividade é melhor interpretado quando os diferentes níveis de análises são levados em consideração, pois cada nível avalia as particularidades do conceito através de um conjunto de medidas específicas. É fundamental, também, que se compreenda em que setor a empresa atua, para que, a partir dele, se determine a ação estratégica a ser tomada. As estratégias funcionam de maneira diferente, ou seja, de acordo com a importância que se concede ao ambiente técnico e institucional, observando

sempre os objetivos da empresa. O ambiente técnico se refere a posição que a empresa ocupa no mercado e o seu potencial de concorrência, já o institucional, este afeta a autenticidade das práticas e escolhas. Portanto, é preciso conciliar estes fatores para que a empresa construa uma estratégia vencedora (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 1999).

As estratégias de marketing surgiram das lições da guerra, nas quais foram desenvolvidas analogias entre as táticas de guerra e as empresas que contavam com o ataque e a surpresa. Nessas lições identificou-se o que são pontos fortes e fracos de uma empresa e as oportunidades e ameaças para o cumprimento de uma missão (LAS CASAS, 2010).

A estratégia pode ser interpretada por diversas abordagens; entre elas, como um plano para montar um caminho que remete a empresa para o futuro. Há quem a interprete como um comportamento que a empresa deve seguir durante a sua presença no mercado; e, outros, como um conjunto de atividades para fazer com que a empresa tenha uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes (MINTZBERG et al., 2000).

O marketing desempenha o papel de formular e implementar estratégias nas empresas. Atualmente, os clientes estão mais exigentes, a concorrência existe e não pode ser ignorada, devido a isso, as empresas buscam vantagens competitivas em seu negócio, como estratégias direcionadas ao valor superior para o cliente (WOODRUFF, 1997).

De acordo com o Quadro 1, pode-se verificar, pelos estudos de alguns autores, os conceitos das fases de formulação, implementação e resultados, que compõem o planejamento estratégico de uma empresa.

Quadro 1 – Etapas do planejamento estratégico e seus conceitos

Etapas do planejamento estratégico e conceitos, segundo alguns autores	
Formulação	Para a formulação da estratégia é realizado um diagnóstico através dos fatores macro ambientais; a sua missão através da vocação da empresa e as questões estratégicas (SAMPAIO, 2003). A formulação do planejamento estratégico tem como principal objetivo fazer com que o negócio, no qual atua a empresa, seja direcionado de maneira correta (LUGOBONI et al., 2017).
Implementação	Para que a implementação ocorra, é necessário conhecer toda a estratégia envolvida pela empresa, todos os processos e fatores que estão envolvidos diretamente, e que ela esteja claramente definida (SANTOS et al., 2015). Após a formulação, a implementação será a próxima etapa, pois não basta somente a empresa desejar aquilo, e sim, colocar em prática o que foi planejado (KICH et al., 2012).
Resultados	O planejamento é flexível, alterando de acordo com o ambiente que o circunda, apresentando resultados esperados por ações que foram executadas a partir de uma boa formulação das estratégias (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

No Quadro 1, os conceitos são apresentados isoladamente para cada uma das etapas de um planejamento estratégico, no caso, formulação, implementação e resultados. Na prática, a formulação e a implementação, que estão inseridas no processo da formação da estratégia de marketing, precisam ser consideradas conjuntas, pois avaliar estas etapas separadamente pode influenciar na performance da empresa (MENON et al., 1999).

O entendimento da estratégia, por parte da empresa, leva em consideração o ambiente competitivo em que ela está inserida. Ocorre uma inter-relação entre competição e estratégia, onde empresas que a fazem com maestria, oferecem aos seus clientes um valor superior aos seus concorrentes e, nesse caso, dificilmente são copiadas (HENDERSON, 1998). Competição e estratégia fazem parte direta, e indiretamente, das ações de marketing desenvolvidas e implementadas por uma empresa.

2.2 MARKETING NO AGRONEGÓCIO

Com o aumento da população mundial e a necessidade de se produzir mais alimentos nas áreas plantadas, o agronegócio, onde estão incluídas áreas como os insumos agrícolas, surgem com a finalidade de ajudar no aumento destas produtividades. Devido a este crescimento, as empresas envolvidas nestas áreas, veem uma opção lucrativa de negócios, desde as empresas nacionais e multinacionais produtoras e fornecedoras desses insumos, até as distribuidoras, como organizações privadas, revendas, e as cooperativas agrícolas. O marketing aparece como responsável pela otimização de lucros na estratégia destas organizações.

O conceito mais comum de marketing, encontrado na literatura, é o de “atender a necessidade de maneira lucrativa”. O marketing é um processo social, onde os grupos envolvidos, com a venda e a compra, obtêm aquilo de que necessitam e o que querem com a sua criação, assim, satisfazem a ambos. É tornar a venda mais fácil, conhecer e entender o cliente, verificar, através de uma oportunidade, qual o produto ou serviço que o cliente necessita em tal ocasião.

A venda se preocupa com a necessidade do vendedor que precisa transformar o seu produto em dinheiro, já o marketing necessita satisfazer a necessidade do cliente através de um produto e todo o conjunto do processo que foi envolvido durante a sua criação, entrega e consumo final (LEVITT, 1960).

Kotler (1998) comenta que a adoção do marketing exige etapas, a primeira é a segmentação de mercado, na qual identifica e agrupa compradores de características diferentes que podem solicitar produtos separados; a segunda etapa é a escolha de qual mercado alvo a

atuar, na qual deve-se escolher um segmento de mercado e; por último, deve-se comunicar ao mercado os principais benefícios do produto a ser lançado.

Para David (2001), a segmentação de mercado é importante na implementação da estratégia por alguns motivos, entre eles: a existência de novos mercados ou novos produtos, a necessidade do aumento de vendas, acompanhado da necessidade de um enfoque especial no mercado que se pretende atuar. A segmentação afeta as variáveis do marketing: produto, distribuição, comunicação e preço; e, permite a empresa trabalhar com recursos limitados, pois a produção, distribuição e a propaganda em massa são menos solicitadas.

Para Neves et al. (2004), os consumidores podem ter diferentes desejos, pois esses variam de acordo com o poder de compra que possuem; com a localização geográfica, que também interfere na segmentação; a diferenciação da oferta, na qual a empresa se diferencia através de preços, serviços prestados ou qualidade, ou ainda, em dois ou todos os itens citados; além do contexto onde a organização irá direcionar seus esforços de venda. Todas essas circunstâncias geram competitividade.

Através de uma maior competição dos mercados na qual as empresas nacionais e multinacionais, do ramo, estão inseridas, assim como, as organizações de defensivos agrícolas, ambas precisam ser cada vez mais competitivas e diferenciadas entre seus concorrentes. Com isso, um planejamento de marketing bem elaborado, e implementado, passa a ser de significativa importância para empresas do ramo do agronegócio (NEVES et al., 2004).

De acordo com Hax e Majluf (1991), as empresas precisam de certos passos para um processo de formação estratégica: um modelo que una e integre todas as posições da empresa; objetivos da empresa a longo prazo, que foque no negócio na qual atua ou que pretende atuar; não ampliar demais os negócios para não se perder no percurso; detectar as ameaças, oportunidades do mercado e os pontos fortes e fracos da empresa e engajamento de todos os níveis hierárquicos da empresa a fim de atingir o objetivo.

Mintzberg e Quinn (1996) complementam a ideia acima ao escrever que as empresas precisam ter ofertas diferentes para ter uma diferenciação e posicionamento em relação a seus concorrentes; gerando uma oferta diferenciada por meio de uma estratégia de diferenciação de preços. Nesse caso, cobrar um valor mais baixo por certo produto que tenha um custo relativamente mais baixo, provoca a necessidade de um alto volume de vendas devido a margem que se perde no negócio.

Outra estratégia importante é a diferenciação de imagem, qual seja, simplesmente criar uma imagem para um produto, para o qual, muitas vezes não existe uma imagem diferenciada (MINTZBERG; QUINN, 1996). Além da estratégia da diferenciação de imagem, também são

importantes outras como, criação de estratégia de diferenciação por qualidade; estratégia de diferenciação por design e estratégia de diferenciação de recursos humanos, essa última, concretizada por meio de treinamentos e contratações de profissionais desejados pelo mercado (NEVES et al., 2004). Portanto, o marketing está presente em todo tipo de empresa, e em qualquer produto; porém, nesse estudo, aborda-se, unicamente, o marketing no agronegócio.

O marketing, no agronegócio, possui uma função complexa por envolver diversas áreas afins e diferentes setores dentro de uma mesma organização e a empresa, que o praticar com mais perseverança, poderá ter a possibilidade de oferecer, a seus consumidores, produtos que os mesmos tenham interesse, no momento e lugar certo; e, ainda, a um preço que traga um retorno financeiro adequado, mesmo que o produto, ou serviço, seja um pouco mais caro. Portanto, no agronegócio, o marketing é amplo, envolve operações de comercialização que vão do produtor ao consumidor final, na qual estão presentes os fornecedores, os processos de processamento, produção, transformação, comercialização e distribuição.

O marketing, para ser efetivo, não pode ser um departamento isolado, precisa envolver a empresa como um todo, e terá sucesso se todos os departamentos trabalharem juntos em prol de uma meta em comum. O marketing define quem a empresa quer ter como cliente; quais necessidades quer satisfazer; quais produtos e serviços a oferecer; os preços a serem praticados; os canais de distribuição que vai atuar para levar o produto ao consumidor final, além das parcerias que podem ajudar a atingir os objetivos (KOTLER; KELLER, 2006).

Para as organizações que se envolvem com a comercialização de defensivos agrícolas, o marketing é muito importante, pois ele tem potencial para revelar a diferença da organização que não quer apenas vender preço, mas sim, se tornar competitiva e ter um diferencial para ser referência no mercado em que atua. Nesse caso, o foco do marketing se volta para o cliente.

A partir do ano de 2006, as empresas estão mais orientadas para o cliente e para o mercado em que atuam, com suas segmentações e posicionamentos, as empresas vendem produtos e serviços através de diversos canais diretos e indiretos, a propaganda de massa ainda existe, mas não é tão eficiente quanto era antigamente (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Daí a necessidade do marketing direcionado a empresas que querem se tornar referência e vencerem a concorrência que está cada vez mais agressiva.

As empresas reconhecem a importância de satisfazer e reter o cliente. Clientes satisfeitos constituem o capital mais precioso que a empresa pode ter, com isso, os investimentos em marketing de relacionamento, com o cliente, se expandem e ganham importância nas ações da empresa e conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes (MAESTRALI, 2009).

O marketing de relacionamento se configura como uma das ferramentas essenciais para a retenção de clientes. Atender as satisfações dos antigos clientes, deve ser visto como uma importante ferramenta, ação, para a captação de novos e potenciais consumidores, e assim o marketing de relacionamento auxilia as empresas, gera dados e promove ações que possibilitem entender o comportamento do consumidor alvo e identificar os fatores que levam a sua satisfação (MAESTRALI, 2009).

Um dos grandes desafios do marketing, além do ato de planejar, organizar, gerir e controlar de maneira eficiente e eficaz os negócios de uma empresa, é a preocupação com a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Diante das constantes mudanças de hábitos dos consumidores e da evolução da tecnologia da informação, os clientes estão cada vez mais informados, exigem boa recepção e atendimento, portanto, é necessário que os profissionais encontrem maneiras de se manterem atualizados para poder enfrentar as constantes e rápidas mudanças neste ambiente de concorrência (SEIDE, 2012), capaz de ditar o sucesso ou fracasso da organização.

O sucesso e o fracasso de uma empresa se encontra, exatamente, no equilíbrio entre a satisfação e a insatisfação dos consumidores, durante e depois de negociação. Nesse sentido, as empresas devem trabalhar constantemente para encantar os clientes, devem investir recursos no treinamento com o propósito de capacitar os colaboradores para agirem com o objetivo de satisfazer às necessidades e expectativas dos clientes, além de procurar entender o que os agrada para poder melhorar os serviços prestados ou produtos oferecidos (SEIDE, 2012).

A empresa que busca qualidade e satisfação para os clientes, estabelece um procedimento sistemático e contínuo para troca de informações, e igual aprendizado objetiva assim antecipar suas necessidades, seus desejos e superar suas expectativas. As empresas visam a alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos, estarão dispostos a mudar ao surgir uma melhor oferta, já os plenamente satisfeitos estarão menos dispostos a mudar e a alta satisfação cria uma afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor (SEIDE, 2012).

Diante dos fatores anteriormente comentados, é evidente o quanto o marketing é importante e porque as empresas, atualmente, possuem dentro de sua estrutura organizacional, departamentos definidos e especializados, com profissionais capacitados, sendo constantemente atualizados. É a partir do marketing que surge boa parte da estratégia destinada a comercialização de um produto ou serviço.

2.3 MODELOS DE FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As mudanças na sociedade são constantes. O mercado consumidor está cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas sejam transformadas, desencadeando, com isso, um aumento na competição global. Para que as empresas se tornem referência no ambiente em que atuam, e tenham uma vantagem competitiva, se faz necessário um alinhamento estratégico. Na maioria das vezes, o alinhamento vem seguido de um modelo extraído como base, adaptado à realidade da empresa.

Um modelo diz respeito a um padrão, a uma base que sirva de guia para que se chegue ao final do trabalho com os objetivos propostos respondidos de maneira satisfatória; ele não é engessado, mas deve ser aproveitado ao máximo, mantendo coerência em relação ao tema central e aos assuntos abordados. Para que um modelo de estratégia de marketing seja formulado, e implementado na prática, é necessário que as pessoas envolvidas, e o ambiente organizacional, possuam uma cultura com valores e crenças que auxiliem no desenvolvimento de novas ações e ideias.

A formação da estratégia de marketing apresenta diversos modelos, nos quais estão presentes elementos para a sua formulação e implementação (TOALDO; LUCE, 2006). Os modelos contribuem para organizar a estratégia a ser direcionada para a captura de novos clientes, investigando as reais necessidades destes e as possibilidades oferecidas pelo concorrente. Desse modo, a empresa mantém os clientes já existentes, e, ao mesmo tempo, atrapalha as ofertas da concorrência. Cada modelo tem suas características próprias de acordo com a época em que ocorreu.

Leeflang e Wittink (2000), no Quadro 2, sugerem cinco períodos, ou eras, assim por eles chamado, da construção de um modelo de marketing, nos quais cada um apresenta suas características específicas.

Quadro 2 – Os Cinco períodos para a construção de um modelo de marketing e suas características

Período	Características
1950 - 1965	Ferramentas de pesquisa operacional existente e métodos de ciência gerencial incluem programação matemática, simulações por computador; métodos eram limitados para o marketing e modelos criados, por exemplo, para verificar a incidência, <i>timing</i> de compra e escolha de marca.
1965 - 1970	Adaptar modelos maiores e mais completos para os problemas de marketing. Resolve em partes, pois falta simplicidade.
1970 - 1985	Era dos modelos implementáveis, são mais fáceis de usar, mas encaixam-se na realidade existente.
1985 – 2000	Sistemas de apoio ajudam na decisão de marketing. Aplicação de modelos direcionados para estudos de resultados.
2000 - 2018	Novas abordagens de modelos em razão do crescimento da tecnologia. Abrange tanto questões estratégicas como táticas. Está em constante inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Leeflang e Wittink (2000).

No Quadro 2, pode-se observar que todos os períodos, ou eras, tiveram modelos com suas características e colaborações de acordo com o momento em que ocorreram. Inicialmente, de forma tímida, até ser o que é nos dias atuais (2018), sistemas altamente tecnológicos e inovadores.

No Quadro 3 são apresentados alguns modelos que mais se destacaram dentro de seus períodos e as características destes, em específico.

Quadro 3 – Modelos de marketing por períodos e suas características

(continua)

Período	Modelo	Características
1950 – 1965	Modelos de Markov (MAFFEI, 1960; HARARY; LIPSTEIN, 1962; TELSAR, 1962). Modelos de aprendizagem (KUEHN, 1961, 1962; HERNITER; HOWARD, 1964).	Especificam que o tempo de espera entre compras sucessivas, não passam de um determinado valor. Definido pelo tempo de uma compra a outra.
	Modelo de Dorfman e Steiner (1954).	Especificam qualidade para maximização de lucros, através de preços.
	Modelo de Vidale e Wolfe (1957).	Modelo de vendas de acordo com despesas publicitárias.
	Modelo de McCarthy (1960).	Os 4 P's do marketing (produto, preço, promoção e praça).
1965 - 1970	Modelo de Howard e Morgenroth (1968).	As decisões de preços ocorrem por gerentes de grandes empresas, os quais atuam em mercados oligopolistas.
	Modelo de Bass (1969).	As vendas dependem da probabilidade de uma compra inicial em função das compras anteriores.

(conclusão)

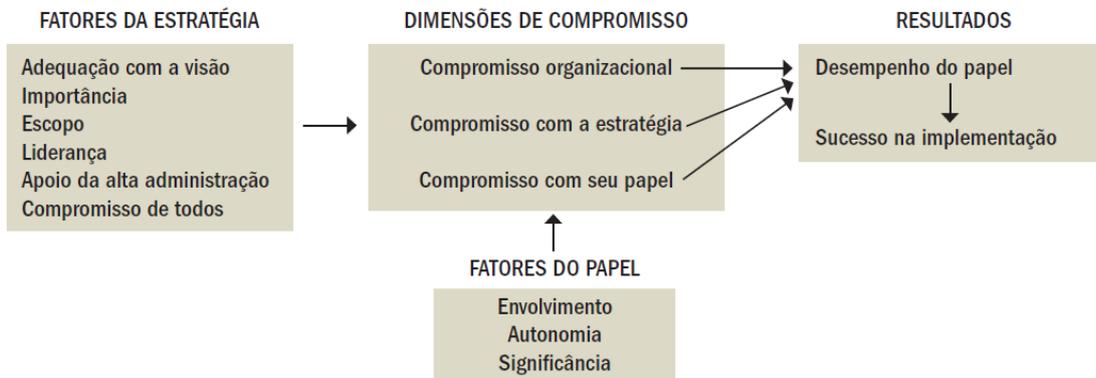
Período	Modelo	Características
1965 - 1970	Modelo de Montgomery e Urban (1969) e Kotler (1971).	Decisões de produtos e preços pela força de vendas.
1970 - 1985	Modelo de Little (1970).	Examina porque os modelos não são usados e chega à conclusão de que é difícil encontrar bons modelos e a maioria dos existentes são incompletos.
	Modelo de mix de marketing da Little's (1975).	Propõem um módulo para cada instrumento de marketing.
1985 - 2000	Modelo de Wedel e Kistemaker (1989), Wedel e Steenkamp (1989, 1991).	Estuda a heterogeneidade do comportamento do consumidor.
	Modelo de Dekimpe et al. (1997).	Comportamento excessivo da fidelidade a marca.
	Modelo de Gatignon et al. (1997), Kim e Parker (1999), Shankar (1999).	Estratégias competitivas ótimas.
	Modelo de Plat e Leeflang (1988), Leeflang e Wittiking (1992 e 1996), Brodie et al. (1996).	Reações competitivas.
	Modelo de Leone (1995).	Efeitos a longo prazo da propaganda sobre as respostas do mercado.
	Modelo de Vrankatsas e Amber (1999).	Efeitos intermediários, como as crenças e atitudes dos consumidores.
	Modelo de Blattberg e Neslin (1990, 1993), Foekens (1995) e Van Heerde (1999).	Promoções de preço e não-preço.
	Modelo de Noble e Mokwa (1999).	Necessidade de mudanças internas para desempenho da empresa.
2000 - 2018	Modelo de Menon et al. (1999).	Formulação e implementação de uma forma única. Empresa integrada como um todo.
	Modelo de Sachittal e Jassawalla (2001).	Mudanças na empresa, porém, não de forma integrada.
	Modelo de Wedel e Kamakura (2000).	Modelo para segmentação de mercado.
	Modelo de Hughes e Morgan (2007).	O desempenho corporativo superior, no mercado, resulta de uma estratégia clara, com compromisso e objetivos desejados. Modelo semelhante ao de Menon et al. (1999).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Leeflang e Wittink (2000).

De acordo com o Quadro 3, identifica-se inúmeros modelos, onde cada um simboliza uma determinada época. Os modelos, principalmente os dos primeiros períodos, são modestos se comparados a praticidade e tecnologia envolvida nos modelos atuais.

Dentre os modelos apresentados acima, merece destaque o de Noble e Mokwa (1999) (Fig. 1), no qual os autores mencionam que a empresa que tem estratégias de marketing definidas, conta com grandes oportunidades de desempenho; mas, para isso, existe a necessidade de mudanças internas. Já outro modelo, também citado, o de Sachittal e Jassawalla (2001), os autores afirmam que no momento em que se tem um plano formal para a implementação da estratégia de marketing, ocorrem mudanças na empresa como um todo, porém, de forma não integrada.

Figura 1- Modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa (1999)



Fonte: Noble e Mokwa (1999).

O modelo de Noble e Mokwa (1999), apresentado na Figura 1, leva em consideração os fatores da estratégia que influenciam os gestores na sua implementação, entre esses fatores estão: como adequar a estratégia com a visão e o plano estratégico da empresa; a importância que se tem da estratégia para a empresa como um todo; o escopo de cada um dos líderes com a estratégia; a implementação da estratégia por líderes para atingir os objetivos propostos; o apoio da alta administração e o compromisso de todas as pessoas da empresa, em busca do que foi acordado.

As dimensões de compromisso ressaltam o compromisso organizacional, onde envolve a pessoa e o trabalho desenvolvido; o compromisso com a estratégia através do apoio dos gestores ao compromisso assumido e o comprometimento dos gestores para implementar o que foi acordado.

As variáveis de resultados compreendem o desempenho do papel dos gestores, assim como, o sucesso na implementação da estratégia. Eles são responsáveis pelo envolvimento na formulação da estratégia, possuem liberdade para tomar as decisões que jugam ser corretas e a importância que tem seu papel na implementação (TOALDO; LUCE, 2006).

Outro modelo estudado, que serve de base para este estudo, é o de Menon et al. (1999), o qual considera a formulação e a implementação de uma forma única, isto é, a empresa integrada com um todo através do desempenho, com a abrangência da estratégia; o comprometimento dos recursos e a importância nos ativos e capacidades de marketing. Neste estudo, para fins de coleta de dados, a formulação e implementação são consideradas separadas, mas, na prática, dentro da empresa, elas precisam estar inter-relacionadas para obter o sucesso desejado.

2.4 MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON et al.

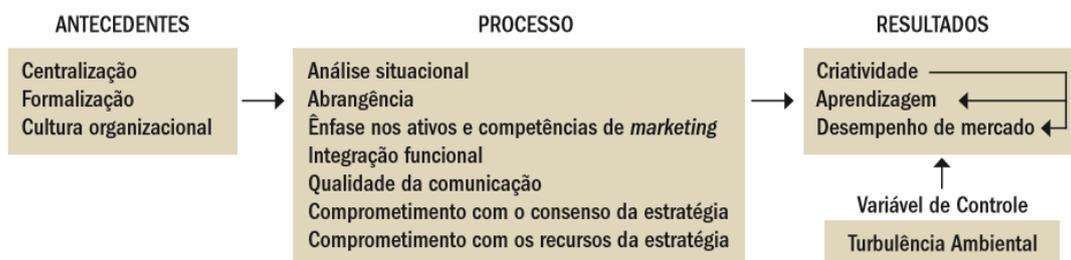
O modelo de Menon et al. (1999), é concretizado através do estudo da análise do processo com os antecedentes e resultados. É importante por apresentar a necessidade de abordar a empresa como um todo, e não somente à área de marketing. Fatores como estes fazem com que a empresa seja estudada em áreas separadas para uma melhor análise, porém, pelo fato de analisar os resultados como um todo, faz deste modelo a base escolhida para este estudo.

Assim, para elaborar uma estratégia de marketing, além de tudo que o envolve, é necessário, ainda, considerar questões internas da empresa, entre elas, comunicação, integração, comprometimento, cultura organizacional e percepção da importância da estratégia (TOALDO; LUCE, 2006).

Menon et al. (1999), em estudo, entrevistaram 212 empresas, e concluiu, que a inovação na cultura organizacional, promove a inovação, e faz surgir novas ideias dentro das empresas, causa uma influência positiva entre a cultura inovadora e os outros elementos presentes nos processos de estratégias de marketing, e obtém uma maior vantagem competitiva. Os autores verificaram, nos resultados encontrados, que existe influência de três antecedentes para o processo estratégico (formalização, centralização e cultura inovadora), porém, a cultura inovadora foi quem influenciou, positivamente, os elementos para o processo de formulação de marketing.

Na Figura 2, apresenta-se o modelo de formação da estratégia de marketing com os antecedentes, processo e resultados, desenvolvido e testado por Menon et al. (1999).

Figura 2 - Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999)



Fonte: Menon et al. (1999).

O modelo considera os antecedentes, que são os fatores organizacionais responsáveis pela formulação e implementação da estratégia de marketing da empresa; os processos que são os elementos que compõem a formulação e implementação e os resultados que são as consequências do processo da formação da estratégia (TOALDO; LUCE, 2006).

Nos antecedentes tem-se a centralização que se detém na concentração das tomadas de decisões nos níveis mais elevados da empresa; a formalização é a maneira de criar e padronizar regras e procedimentos e toda a parte burocrática; ambos, centralização e formalização fazem parte da estrutura organizacional de uma empresa. A cultura organizacional aborda a inovação, as ideias, desde a sua criação até a aceitação com resposta rápida a tomada de decisão.

A centralização leva em consideração a liberdade que o colaborador possui dentro da empresa para exercer suas atividades. Tal liberdade exclui a necessidade de proprietários ou gestores interferirem no desenvolvimento do trabalho diário do colaborador. Existe uma confiança no colaborador (MENON et al., 1996).

No processo, a análise situacional, ou *swoot*, significa a análise das forças e fraquezas que fazem parte do ambiente interno da empresa, bem como, das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Desse modo, é necessário conhecer o mercado e a si mesmo para formar a melhor estratégia de marketing possível. No processo, a abrangência identifica e avalia todas as alternativas para a escolha da melhor estratégia. A ênfase nos ativos e competências de marketing é importante para garantir um valor superior ao que o mercado oferece.

A análise situacional, chamada assim por Menon et al. (1999), tem a finalidade de fazer com que a empresa possa se posicionar no mercado e tirar vantagem de determinada oportunidade que venha a surgir, como também, identificar ameaças próximas que possam colocar a empresa em risco, além de apontar os pontos fortes que possam ser utilizados ao tirar o máximo proveito da ocasião e, revelar os pontos fracos para que possam ser corrigidos (VALIM et al., 2010).

Nos pontos fortes, é observado o alinhamento estratégico com o negócio, o que se faz de melhor e que é visto pelo mercado, a fortaleza da empresa deve ser mantida. Já os pontos fracos, estes precisam ser trabalhados. É importante concentrar atenção em pontos que precisam ser melhorados. As oportunidades e ameaças são fatores externos à organização, fazem parte do ambiente que os rodeia. É preciso analisar as tendências e novidades que o mercado oferece e quais podem ser aproveitadas, transformando as forças da empresa em oportunidades.

As oportunidades e ameaças levam muito em consideração os concorrentes, quem são e quem serão eles, o que pretendem, qual o segmento que atuam ou que podem vir a atuar, características de seus produtos e força de vendas nas regiões. Também é necessário estar atento aos desejos do consumidor, pois este não está preocupado com a marca ou a fidelização a certo fornecedor, é necessário satisfazer o cliente.

No ambiente interno das organizações, é necessário ter visão do negócio, saber os seus pontos fortes e fracos, saber que, às vezes, é necessário mudar, e mudar na hora certa; ter um planejamento estratégico delimitando um período curto de tempo em razão das mudanças rápidas pelas quais passam as organizações. Planejamentos de 5 e até 10 anos não têm muita utilidade, o ideal seria de meses ou de poucos anos. Porém, não basta ter um bom plano estratégico no papel, é necessário implementar esse plano. Isto sim é difícil! (CONTADOR, 1995).

De acordo com Contador (1995), a integração das diferentes áreas dentro da empresa é necessária. Existe uma lista grande para análise das forças e fraquezas de uma empresa, devendo a mesma ser direcionada aos setores envolvidos na estratégia a ser implementada. Na área de marketing, é necessário considerar itens como a reputação da empresa; a participação no mercado atual; a satisfação do cliente; a qualidade de seu produto; se a determinação do preço condiz com a realidade do mercado; a eficiência da distribuição e da força de vendas; inovações e a sua cobertura geográfica.

A eficiência da distribuição tem feito com que o *Supply Chain Management* (SCM), a “Gestão de Cadeia de Suprimentos”, um modelo de gerenciamento estratégico que surgiu a partir da logística, hoje um departamento que pode conceder diversas vantagens para empresas que o tem como excelência no seu negócio, podem atuar, não somente na parte da logística, mas em outras funções dentro da empresa, como marketing, vendas, finanças, planejamento, P&D e recursos humanos (NETO et al., 2002).

O SCM tem por finalidade fazer com que todas as empresas, pertencentes ao processo, possuam um elo de ligação em comum; unam suas metas em prol do mesmo objetivo; sincronizem as atividades na qual desempenham em busca de resultados financeiros superiores e obtenham, assim, a satisfação dos clientes (FILHO; HAMACHER, 2000).

Na área de finanças, pode-se citar o custo ou disponibilidade de capital, o fluxo de caixa e a parte financeira da empresa, se ela é estável ou pode ser abalada com qualquer crise que venha a ocorrer. Na área de produção, devem ser consideradas as instalações, a capacidade de produção, se a força de trabalho é bem treinada para desenvolvimento daquela atividade, se é dedicada ao que faz e se possui capacidade de produzir no prazo que foi estipulado; por fim, a

organização precisa ter líderes visionários e capazes, funcionários dedicados, ter uma orientação para o sucesso e uma orientação empreendedora (KOTLER, 1998).

Na abrangência, a escolha da melhor alternativa se dá por meio da busca por inúmeras alternativas realizadas com o auxílio da análise situacional e da ênfase dos ativos e competências de marketing (AAKER, 2001). A ênfase nos ativos refere-se aos recursos que a empresa acumulou internamente; e, as competências de marketing, são as habilidades necessárias para que a empresa consiga uma vantagem competitiva perante o seu concorrente, na qual ocorre uma união dos ativos, ela não é tangível e não podem ser comercializadas (DAY, 1994). Qual o grau de exigência do cliente e o que é visto por ele para comprar da empresa, são exemplos de como alcançar as competências de marketing necessárias a serem desenvolvidas pela empresa.

Ainda dentro do processo, tem-se a integração entre as funções, a qualidade na comunicação tanto formal quanto informal, o comprometimento de toda a equipe com o consenso da estratégia e o comprometimento dos recursos humanos com a estratégia. Para uma qualidade na comunicação é necessária a compreensão da comunicação formal e informal durante o processo de formulação da estratégia, assim sendo, todos os setores da empresa devem ter um bom fluxo de comunicação (MENON et al., 1999).

A criatividade, ao ser desenvolvida, leva em consideração as estratégias anteriores, o que a empresa aprendeu com a estratégia desenvolvida e o desempenho de mercado que demonstra como se mede o sucesso ou fracasso daquela estratégia. Estas três variáveis fazem parte dos resultados do modelo aplicado por Menon et al. (1999).

Na aprendizagem organizacional é levado em consideração o que a empresa aprendeu com a estratégia anterior que foi implementada, o que pode ter sido falho naquele momento; as aprendizagens e a evolução na gestão do processo, e o que pode ser mudado futuramente (MENON et al., 1999).

Para o desempenho de mercado, último fator dos resultados, que demonstra como se mede o sucesso ou fracasso da estratégia, são avaliados indicadores como lucro líquido, crescimento nas vendas e participação no mercado (MENON et al., 1996). Já Perin e Sampaio (1999), vão mais além e citam, além dos anteriores, o retorno sobre ativos e investimentos, performance de mercado, qualidade do produto, satisfação do consumidor e a performance geral da empresa.

Por fim, é analisado a variável de controle, onde estão envolvidos elementos como concorrência, inovação, tecnologia das indústrias, comportamento do consumidor e fatores macro ambientais que influenciam diretamente no resultado da estratégia (TOALDO; LUCE, 2006).

Na formulação são desenvolvidas as atividades para definir qual a estratégia que será colocada em prática, pois cada empresa, cada atividade, cada setor, tem suas peculiaridades que devem se adequar ao modelo proposto. Neste momento é necessário verificar quais são os pontos fortes e fracos que se tem dentro da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

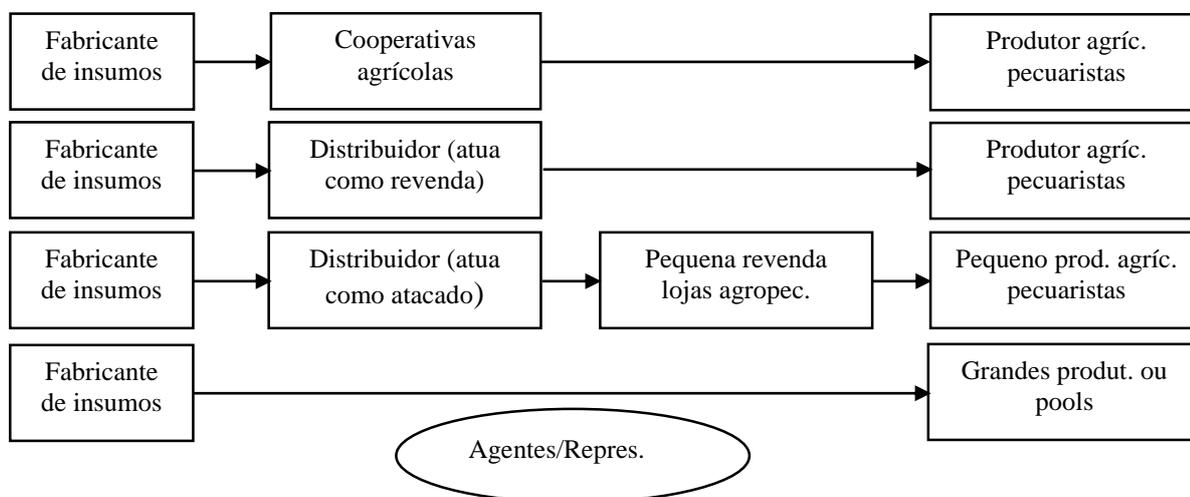
A implementação refere-se a colocar em prática a estratégia que foi desenvolvida, sendo necessários alguns fatores internos, entre eles: adaptação da estrutura organizacional da empresa referida quanto às atividades de implementação; facilidade de comunicação e sistema de informações que deixem claro o objetivo a todos os grupos envolvidos; a gestão das pessoas envolvidas deve ser o ponto chave para que exista comprometimento e envolvimento de todos através de um conjunto de avaliações de desempenho e motivações (TOALDO; LUCE, 2006).

Toda esta estrutura do modelo deve ser estudada separadamente, assim como as perguntas no momento das entrevistas, a fim de enriquecer o estudo em seus resultados, discussões e conclusões. Porém, está estrutura, complexa de certo modo, no contexto das empresas se faz necessário que seja trabalhada em conjunto, até chegar ao ponto de se observar que os departamentos não se diferenciam mais. Neste momento, a empresa será uma só e trabalhará em prol do mesmo objetivo, o tão almejado sucesso profissional.

2.5 ESTRUTURA ANALÍTICA EXPLORADA

A estrutura analítica explorada para este estudo, se baseia, para sua formação, nos canais de distribuição de insumos ou defensivos agrícolas existentes no Brasil. Na Figura 3, é demonstrado como se estruturam os canais de distribuição de insumos no País.

Figura 3 – Canais de distribuição de insumos do País



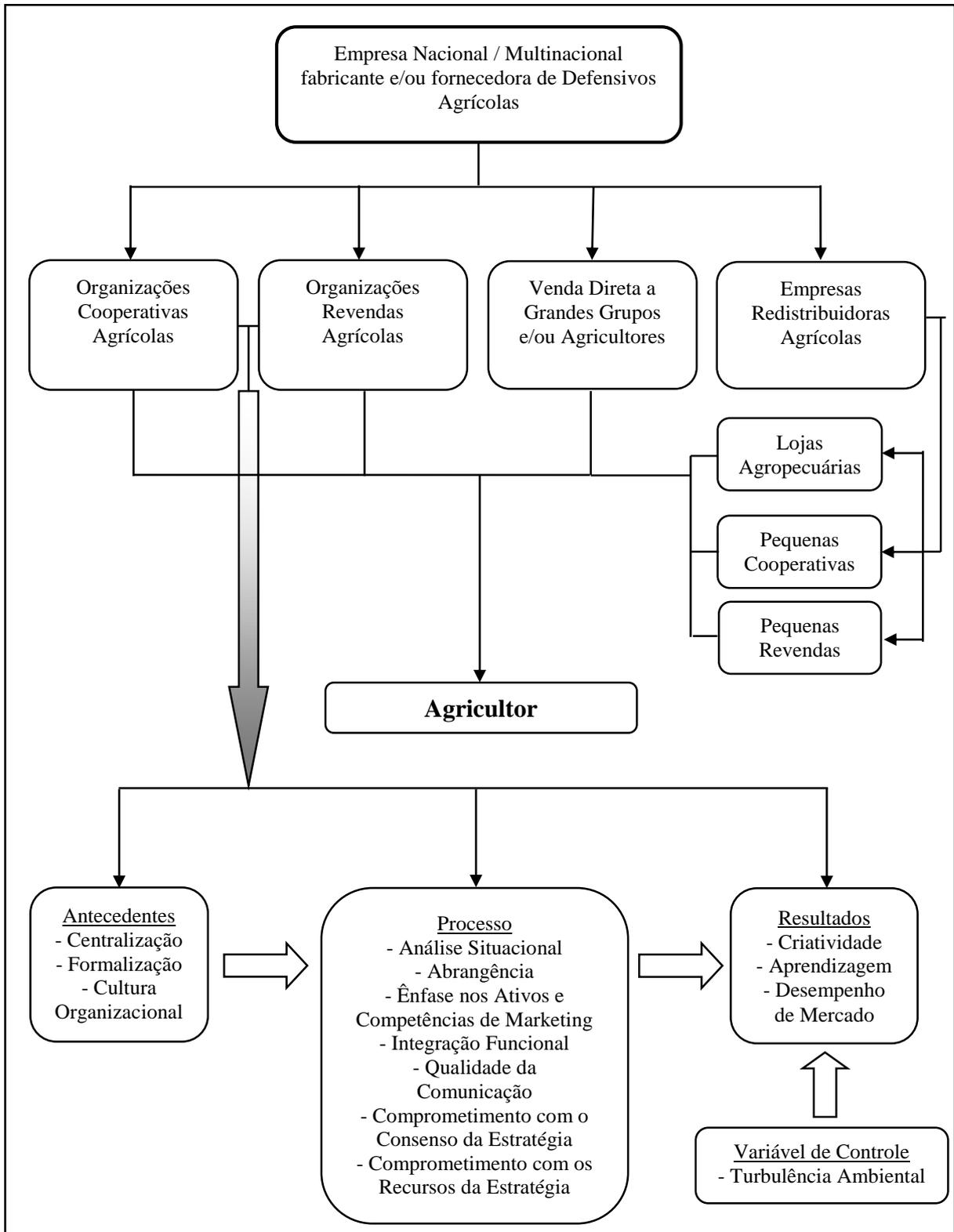
Fonte: Castro (2008).

A Figura 3 auxilia no desenvolvimento para a criação dos sistemas de comercialização de defensivos agrícolas no Brasil. Assunto que será detalhado nas análises e resultados.

Segundo Castro (2008), os distribuidores agropecuários, cooperativas e revendas agrícolas, são como organizações responsáveis por comprar os insumos dos fabricantes e/ou fornecedores e revender para produtores agrícolas e pecuaristas.

Na sequência, a Figura 4 possibilita uma visualização do foco do estudo desenvolvido, mostrando quais os indicadores que serão levados em consideração no momento da coleta de dados com os entrevistados e o público alvo da pesquisa. Utiliza-se, por base, o modelo desenvolvido e testado por Menon et al. (1999), e os sistemas de comercialização de defensivos agrícolas no Brasil, adaptado de Castro (2008).

Figura 4 - Estrutura analítica do estudo “Formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas”



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A Figura 4 mostra em detalhes a estrutura analítica do projeto, que leva em consideração o sistema de comercialização a ser explorado na região de estudo, a qual tem como foco a organização cooperativa e revenda; para, na sequência, se coletar todas as informações pertinentes para a elaboração do projeto, iniciando com os antecedentes, passando pelos processos da organização, até chegar aos seus resultados.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para que os objetivos propostos para este trabalho sejam atingidos, é necessário que se apresente os procedimentos metodológicos e as fontes de dados utilizadas. Este estudo tem como tema central a formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas, no qual foram analisados, e tabulados, por meio de um instrumento de coleta de dados recorrente de uma amostra e seu universo, com pesquisas de campo com formulários de organizações atuantes no setor de comercialização de defensivos agrícolas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Aqui se faz importante classificar o estudo através de métodos e técnicas que melhor se enquadrem a realidade do que foi desenvolvido. O pesquisador precisa promover um confronto dos dados que foram coletados na pesquisa, assim como, as evidências e as informações que foram desenvolvidas durante todo o processo.

O tipo da pesquisa deste estudo, quanto aos seus objetivos, é considerada descritiva, pois não ocorre interferência do pesquisador, ele se preocupa em observar os fatos, registrar, analisar, classificar e interpretar, ou seja, não é uma pesquisa que possa ser manipulada (ANDRADE, 2002).

Na pesquisa descritiva é necessário que se apresente uma delimitação precisa de técnicas, modelos, métodos e teorias que venha orientar na coleta e interpretação dos dados. Estuda-se os fenômenos de uma determinada realidade. Por não ocorrer um exame crítico nas informações que foram coletadas por parte do pesquisador, os resultados geram imprecisão, pois são apenas quantificáveis (TRIVIÑOS, 1987).

Um exemplo de pesquisa descritiva é a “*ex-post-facto*”, que tem por objetivo investigar as relações de causa e efeito que podem ocorrer entre um determinado fato que foi identificado durante a pesquisa e um fenômeno que ocorreu posteriormente. Esta pesquisa é utilizada em ocasiões em que não existe mais possibilidade de se aplicar a pesquisa experimental, pois não é possível no estudo da causa e de efeito, manipular as variáveis (FONSECA, 2002).

Quanto a abordagem, a pesquisa é quantitativa. Através dos resultados da pesquisa realizada, eles podem ser quantificados. Ela descreve as causas de um fenômeno e as relações entre as variáveis através de uma linguagem matemática. Possui um menor enfoque na interpretação do objeto, a importância do contexto do objeto e a proximidade do pesquisador

com os fenômenos estudados também são menores, o ponto de vista do pesquisador é externo à empresa e o quadro teórico e as hipóteses são definidas rigorosamente (FONSECA, 2002).

Neste estudo quantitativo, é analisado o modelo de Menon et al. (1999) como referência para a formação da estratégia de marketing, através do estudo da análise do processo, com seus antecedentes e seus resultados. É importante, por apresentar a necessidade de abordar a empresa como um todo.

Quanto ao objeto, é considerado uma pesquisa bibliográfica e de campo, onde, inicialmente foram coletados dados primários de acordo com o que foi observado neste setor, e, posteriormente, a aplicação de um instrumento de coleta de dados, sendo este um formulário estruturado com perguntas, em sua maioria, fechadas, utilizando-se da escala *likert*. As entrevistas foram realizadas com proprietários, nas sedes das organizações, no caso, revendas agrícolas e gerente de compras/insumos de cooperativas agrícolas, que atuam com a comercialização de defensivos agrícolas nas mesorregiões Noroeste e Sudoeste rio-grandense.

A escala *likert* surgiu com a publicação do trabalho de Rensis Likert (1932). É uma escala usada em pesquisas de opiniões, que tem cinco pontos. Varia de total discordância até total concordância. Possui um maior grau de intensidade de suas respostas e por isso é a mais utilizada em trabalhos científicos (CUNHA, 2007).

Por fim, este estudo também se considera uma pesquisa bibliográfica, uma vez que, praticamente, todo trabalho científico inicia por uma pesquisa bibliográfica, pois é necessário que o pesquisador faça um levantamento, na literatura, do que existe sobre o assunto estudado, ele precisa estar a par das bibliografias para a construção de um referencial (FONSECA, 2002).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A importância de se detalhar as etapas da pesquisa é para deixar claro os procedimentos adotados em relação ao seu problema de pesquisa, que surge a partir da elaboração de uma pergunta sobre o tema proposto; os objetivos da pesquisa que são elaborados de acordo com a pergunta e o procedimento técnico utilizado para possibilitar que se descubra a resposta para a pergunta problema.

Uma das etapas iniciais desta pesquisa, foi a realização de conversas informais com os representantes das empresas nacionais e multinacionais, fornecedoras de defensivos agrícolas para as organizações, revendas e cooperativas agrícolas, para então verificar quais são as estratégias de marketing hoje adotada por estas organizações, o que é repassado às revendas e

cooperativas agrícolas e como as mesmas as repassam ao agricultor. Detalhes estes que ajudaram na formulação do instrumento de coleta de dados.

Na sequência, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que tem como características o uso de referências para temas propostos e também dados secundários que forneçam elementos para análise, motivando a livre expressão sobre os assuntos abordados, neste caso, a formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas. Para a interpretação das informações, observou-se cada situação e, posteriormente, a análise sobre determinado assunto.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizadas às seguintes fontes: teses, dissertações e artigos científicos, publicados através do Portal Periódicos Capes, *Web of Science*, *Scopus* e *Science AAAS*. Em todas as fontes pesquisadas teve-se o cuidado de verificar as publicações nacionais e internacionais que abordam o tema de estratégias de marketing para organizações que atuam no ramo dos defensivos agrícolas. Também foram consultados livros, revistas, sites, informações publicadas por órgãos governamentais e demais publicações relacionadas ao tema.

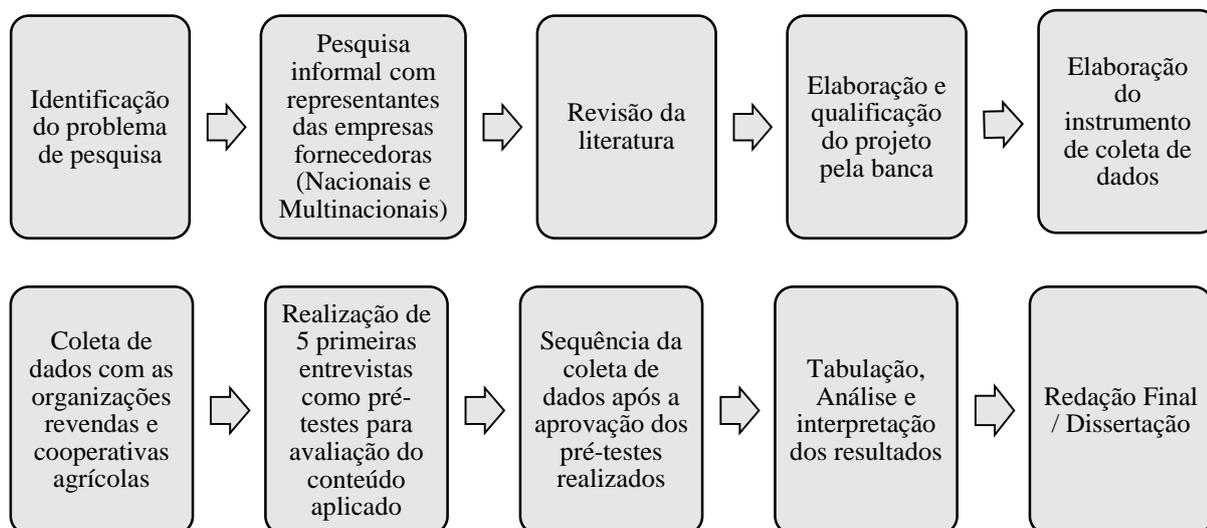
A elaboração do projeto de pesquisa foi concomitante com a elaboração do instrumento de coleta de dados para que o instrumento também fosse avaliado quando da qualificação do projeto e aprovação pela banca, a qual apresentou importantes contribuições para o prosseguimento do estudo e redação da dissertação. Com o projeto qualificado, foi dada sequência, através da coleta de dados nas organizações, revendas e cooperativas agrícolas selecionadas.

No processo de coleta de dados, foram realizados cinco pré-testes a fim de verificar se o formulário estava de acordo com as necessidades exploradas e se respondiam, de maneira satisfatória, aos objetivos propostos. Esta atividade tornou clara a proposta do estudo, tendo a mesma sido aprovada com veemência pelas organizações pesquisadas, inclusive com interesse, por parte dos gestores, no resultado final da pesquisa, tamanha a sua importância para os seus negócios.

Com a aprovação dos primeiros testes, pelos gestores, deu-se continuidade ao restante da coleta dos dados, realizadas do dia 09 de Janeiro a 09 de Abril de 2018, totalizando 40 entrevistas com gestores das organizações, revendas e cooperativas agrícolas, de diferentes regiões do Rio Grande do Sul, organizações com suas características próprias.

O resultado final foi elaborado a partir da análise e interpretação dos dados coletados, no qual foram relatados os resultados alcançados através de um planejamento orientado, por parte do pesquisador. A Figura 5 apresenta uma visão mais sucinta das etapas que foram desenvolvidas, da identificação do problema até a pesquisa final.

Figura 5 – Sequência das etapas desenvolvidas para o estudo



Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

A Figura 5, mostra detalhadamente, todas as etapas percorridas neste estudo. Iniciando pela identificação do problema de pesquisa, que foi o mais próximo possível da realidade enfrentada pelas organizações pesquisadas, após esta fase foi realizado uma pesquisa informal com representantes das empresas fornecedoras de defensivos agrícolas, empresas nacionais e multinacionais, com o intuito de verificar quais as estratégias que as mesmas direcionam as revendas e cooperativas agrícolas, e o que estas por sua vez assimilam e adaptam a sua realidade para então inserir estas estratégias em seus clientes, no caso, os agricultores.

Os representantes das empresas fornecedoras nacionais e multinacionais de defensivos agrícolas são formados por funcionários denominados de representantes de vendas, que ficam sediados em municípios considerados agrícolas, geralmente nos centros de suas regiões de atuação, são as pessoas responsáveis pela venda destes insumos as revendas e cooperativas agrícolas.

Na sequência foi realizado a revisão da literatura, onde buscou-se bases nacionais e internacionais, para compreensão do tema abordado, constatando-se a dificuldade de referências nacionais direcionadas as estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas. Com a elaboração e qualificação do projeto no segundo semestre de 2017, pela mesma banca presente na defesa da dissertação, deu-se então a elaboração do instrumento de coleta de dados.

Com o instrumento de coleta de dados revisado pelos orientadores, começou a coleta dos dados com as organizações, revendas e cooperativas agrícolas, onde em um primeiro momento foi realizado cinco primeiras entrevistas, como forma de pré-testes para avaliação do conteúdo aplicado, na qual foi escolhido entrevistados mais críticos, para verificar a qualidade das informações solicitadas no formulário. Nesta fase de pré-testes ficou comprovado a qualidade do material, já que todos os cinco entrevistados, aprovaram com satisfação o formulário por eles respondidos.

Após a aprovação dos pré-testes, foi dada sequência ao restante da coleta dos dados, na qual foi realizado mais 35 entrevistas, que obteve um total de 40 entrevistas direcionadas aos proprietários e gestores de revendas e cooperativas agrícolas, foi realizado 32 entrevistas direcionadas as revendas e 8 as cooperativas agrícolas. A tabulação, análise e interpretação dos resultados foi realizado na sequência, concomitantemente com a redação final da dissertação, por fim, foi possível verificar a formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas nestas organizações e nas regiões estudadas.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a pesquisa de campo, o instrumento de coleta de dados desenvolvido foi o formulário (APÊNDICE A). A partir de questões formuladas e anotadas pelo entrevistador, ou seja, o pesquisador fica face a face com o pesquisado. Este procedimento possui algumas vantagens, entre elas, o de elucidar questões que não estejam totalmente claras; o entrevistador pode reformular itens ou ajustar o formulário de acordo com cada entrevistado, porém, possui desvantagens como a de poder ser mais demorado por ser aplicado a uma pessoa de cada vez e o risco de distorções gerado pela presença do pesquisador (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O formulário foi construído com base no modelo de formação da estratégia de marketing, desenvolvido e testado por Menon et al. (1999), adaptado e elaborado para o setor de defensivos agrícolas. Para identificar a aderência das respostas da pesquisa, considera-se como indicadores os antecedentes, que são os fatores organizacionais responsáveis pela formulação e implementação da estratégia de marketing da empresa; os processos que são os elementos que compõem a formulação e implementação e os resultados que são as consequências do processo da formação da estratégia.

O instrumento de coleta de dados é composto por 54 questões, organizadas em 6 blocos, distribuídas conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Divisão das questões do instrumento de coleta de dados em blocos a partir das dimensões propostas por Menon et al. (1999)

(continua)

Blocos de Questões	Dimensões de Menon et al.	Dimensão Analítica (Variáveis)	Aspectos abordados	Questões no Inst. de coleta de dados
Bloco I	O Bloco I refere-se a questões mais pessoais do entrevistado, por isso não está inserido nas dimensões de Menon et al.	O Bloco I refere-se a questões mais pessoais do entrevistado, por isso não está inserido nas dimensões analíticas, onde estão presentes as variáveis.	Dados da entrevista: data, local, nome da organização, nome do entrevistado, informações pessoais, tempo na organização, cargo e tempo de atuação no cargo.	Não é numerado, são as informações iniciais solicitadas no início da entrevista.
Bloco II	O Bloco II refere-se a questões sobre a organização, por isso não está inserido nas dimensões de Menon et al.	O Bloco II refere-se a questões sobre a organização, por isso não está inserido nas dimensões analíticas, onde estão presentes as variáveis.	Dados sobre a organização: razão social, endereço, telefone, coordenadas geográficas, tempo de atuação no mercado, número de colaboradores, número da força de vendas.	Não é numerado, são as informações iniciais solicitadas no início da entrevista.
Bloco III	Antecedentes: fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de marketing.	Estrutura Organizacional	Enfatiza a centralização, relacionada a concentração das tomadas de decisões nos níveis mais elevados da organização	Questão 1

(continuação)

Blocos de Questões	Dimensões de Menon et al.	Dimensão Analítica (Variáveis)	Aspectos abordados	Questões no Inst. de coleta de dados
		Formalização	Maneira de criar e padronizar regras, procedimentos, instruções e comunicações.	Questões 2 a 12
		Cultura Organizacional	Aborda a inovação, a abertura a novas ideias e a resposta rápida às decisões tomadas.	Questões 13 e 14
Bloco IV	Processo: elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de marketing na organização.	Análise Situacional	Análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.	Questões 15 a 20
		Abrangência	Identificação sistemática e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolher a estratégia.	Questões 21 a 26
		Ênfase nos ativos e competências de marketing	Conhecimento dos recursos e habilidades desenvolvidos para a entrega de valor superior ao mercado	Questões 27 a 30
		Integração entre funções	Inter-relação dos setores e níveis da organização.	Questão 31
		Qualidade da comunicação	Natureza da comunicação, formal e informal, durante o processo da estratégia.	Questões 32 a 36
		Comprometimento com os recursos da estratégia	Existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo.	Questões 37 a 39

(conclusão)

Blocos de Questões	Dimensões de Menon et al.	Dimensão Analítica (Variáveis)	Aspectos abordados	Questões no Inst. de coleta de dados
		Comprometimento com o consenso da estratégia	Comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida.	Questões 40 e 41
Bloco V	Resultados: consequências do processo de formação da estratégia de marketing.	Criatividade	Desenvolvida na estratégia em questão em relação às anteriores.	Questão 42
		Aprendizagem	Apresenta o que a organização aprendeu com a estratégia desenvolvida e implementada.	Questão 43 a 45
		Desempenho de mercado	Demonstra como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia.	Questão 46 a 49
Bloco VI	Resultados influenciados pela variável de controle e/ou turbulência ambiental.	Variável de controle	Turbulência ambiental, elementos que influenciam os resultados da estratégia: a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macro ambientais.	Questões 50 a 54

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A maneira como as questões foram elaboradas segue o formulário aplicado, inicialmente por Menon et al. (1999), em empresas; porém, com adaptações realizadas pelo pesquisador, as quais facilitam a tabulação dos dados por ser uma pesquisa quantitativa e descritiva. A pesquisa de campo, com formulário, foi respondida por proprietários de revendas agrícolas e gerentes de insumos das cooperativas agrícolas com sedes nas mesorregiões Noroeste e Sudoeste rio-grandense.

O formulário está estruturado através de perguntas com uma escala *likert* de cinco pontos, assim distribuídas: – Discordo totalmente (1), Discordo parcialmente (2), Indiferente (3), Concordo parcialmente (4) e Concordo totalmente (5) e algumas: muito pouco (1), pouco (2), médio (3), alto (4) e muito alto (5), perguntas em escala *likert* perfazem 77% do formulário, além de 14% de perguntas abertas, e por fim, as demais são perguntas de resposta única.

3.4 UNIVERSO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A população do estudo, que é o universo a ser estudado, é composto por organizações, revendas e cooperativas agrícolas, que compram defensivos agrícolas através das empresas fornecedoras nacionais, e na sua maioria, multinacionais, e os revendem aos agricultores através da sua força de vendas no campo, e colaboradores internos, da organização. Em algumas regiões a venda ocorre de forma diferenciada, é a chamada “venda direta”, caso de grandes agricultores ou grupos de compras, predomínio na região Norte do Brasil.

O estudo nos estados pertencente a região sul (Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina) deve ser direcionado a revendas e cooperativas agrícolas e não somente a uma delas, pois ficaria, em parte, incompleto ou com defasagens, já que o acesso destas organizações aos agricultores é muito semelhante, o que fica comprovado na Tabela 1.

Tabela 1 – Acesso das organizações agrícolas, na venda de defensivos agrícolas a agricultores no Brasil e na região Sul, safra 17/18

Acesso das organizações agrícolas no Brasil e região Sul, safra 17/18		
Modo de Acesso	Percentual de acesso Brasil	Percentual de acesso região Sul
Cooperativas agrícolas	22%	49%
Revendas agrícolas	48%	48%
Venda direta	30%	3%

Fonte: Elaborado com base no SINDIVEG (2018).

Conforme a Tabela 1, constata-se a importância do estudo para ambos tipos de organizações, principalmente na região Sul, pois são próximas em relação ao acesso a agricultores para comercialização de produtos, situação diferente do restante do País. Situação justificada pelo fato da região Sul apresentar características muito próximas em relação aos seus agricultores, tamanho de área e culturas plantadas, como soja, milho e trigo. Com todas estas características similares, se torna interessante a atuação das organizações revendas e cooperativas agrícolas.

O ambiente em que estas organizações estão inseridas é dinâmico e agressivo, pois fazem parte de um mercado competitivo devido ao lucro que as mesmas obtêm pela venda de defensivos agrícolas, um produto que possui alta tecnologia envolvida na sua produção e, por essa razão, um alto valor agregado. Além disso, questões como expectativas e preferências dos

agricultores, questões da natureza, como o clima, intermediários de mercado e perfil econômico do mercado consumidor, fazem com que se agrave a disputa dos concorrentes em diferentes mercados consumidores (TOALDO, 2004).

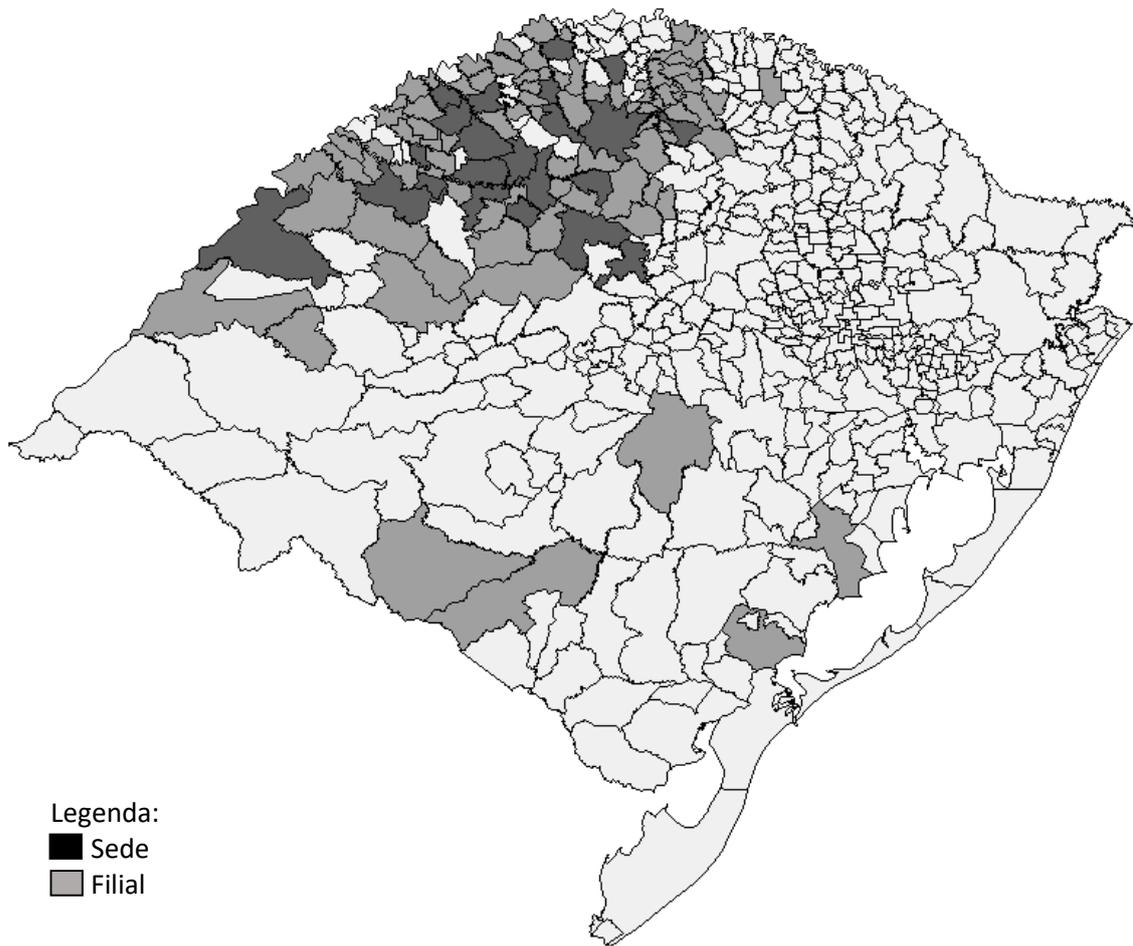
As empresas fornecedoras, que muitas vezes são também produtoras, sejam elas nacionais ou multinacionais, se diferem entre empresas de produtos de marca própria e empresas de produtos pós patentes, também chamadas de genéricas. Estas empresas representam mais da metade do negócio das organizações, o restante é complementado com insumos como adubo, adubos foliares, máquinas e implementos agrícolas, para aquelas que as possuem. Outra forma de complementar a renda da organização é o recebimento de grãos, porém, exige *expertise*, por ser um mercado muito volátil.

As organizações de defensivos agrícolas são o elo de ligação entre a empresa fornecedora e o consumidor final, no caso os agricultores. São organizações que se diferenciam entre revendas e cooperativas; a revenda agrícola, uma empresa privada de um ou mais sócios, e tem o proprietário como na maioria das vezes a pessoa a ser entrevistada e a cooperativa agrícola formada por uma estrutura hierárquica, com estatutos e que abrangem diversas regiões de atuação. Estas são algumas das características do universo estudado.

O espaço geográfico onde foi realizado o levantamento dos dados, refere-se aos municípios onde estão inseridas as sedes das organizações, e, é justamente neste espaço que se faz presente a amostra do estudo, formada por organizações estabelecidas nestes municípios. A maioria destes municípios estão incluídos dentro da mesorregião Noroeste e, apenas um faz parte da mesorregião Sudoeste rio-grandense.

Em um segundo momento, realizou-se um levantamento de todos os municípios onde estão inseridas as sedes das organizações em conjunto com suas filiais (Fig. 6), ou seja, a sua área de abrangência na qual a sede é a responsável direta pela estratégia a ser implementada a todas as filiais. Das 40 organizações consideradas na amostra, 20 (50%), possuem filiais, ou seja, com um ponto a mais de comercialização de defensivos agrícolas. Aqui merece destaque as cooperativas que possuem, na média das entrevistas, de 7 a 26 filiais.

Figura 6 - Mapa do Rio Grande do Sul, com destaque para os Municípios onde as sedes das organizações estão instaladas e as suas filiais



Fonte: Adaptado pelo autor (2018).

A Figura 6 apresenta a visão dos municípios dentro do estado do Rio Grande do Sul, com as cidades sedes das organizações em conjunto com as suas filiais, o que dá um total de 108 municípios. No apêndice C são mostrados, em detalhes, todos estes municípios.

Para a coleta de dados foram realizadas 40 entrevistas de campo, por meio de um formulário, aplicado a pessoas que estão diretamente ligadas a compra de defensivos agrícolas de seus fornecedores e a venda para o agricultor, pertencentes a 40 organizações, entre revendas e cooperativas agrícolas, que fazem parte de 23 municípios, e, que estão inseridas, 22 na mesorregião do Noroeste e 1 no Sudoeste rio-grandense (APÊNDICE C), incluídos em 9 microrregiões.

As mesorregiões de estudo têm como principal a Noroeste, onde se encontra a maioria das organizações consideradas na amostra. É formada por 216 municípios agrupados em treze microrregiões: Carazinho, Cerro Largo, Cruz Alta, Erechim, Frederico Westphalen, Ijuí, Não-Me-Toque, Passo Fundo, Sananduva, Santa Rosa, Santo Ângelo, Três Passos e Soledade. A data que foram realizadas as entrevistas, com o município estão listadas no apêndice B.

A amostra do estudo, da qual faz parte o total das organizações de defensivos agrícolas, que são as revendas e cooperativas agrícolas, pertencentes às mesorregiões de estudo, é detalhado na Tabela 2, a qual leva em consideração as microrregiões onde estão inclusas as organizações que fizeram parte da coleta de dados.

Tabela 2 - Universo e amostra da pesquisa

Mesorregião Noroeste				
Microrregião	Municípios totais	Municípios que fazem parte da pesquisa	Organizações totais	Quantidade de Organizações entrevistadas
Carazinho	18	3	50	7
Cerro Largo	11	2	11	2
Cruz Alta	14	2	15	2
Frederico Westphalen	27	1	33	1
Ijuí	15	4	49	8
Santa Rosa	13	3	50	7
Santo Ângelo	16	5	63	9
Três Passos	20	2	38	3
Total	134	22	309	39
Mesorregião Sudoeste				
Microrregião	Municípios Totais	Municípios Que fazem parte da pesquisa	Organizações Totais	Quantidade de Organizações Entrevistadas
Campanha Ocidental	10	1	8	1
Total das 2 Mesorregiões	144	23	317	40

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da Secretária da Agricultura, Pecuária e Agronegócio – SEAPA, Departamento de Defesa Agropecuária – DDA (2017).

A Tabela 2 permite uma visão do universo e da amostra estudado, mostra o total de 144 municípios que fazem parte das 9 microrregiões e das 2 mesorregiões, onde possuem 317 organizações de defensivos agrícolas, e destas, foram realizadas entrevistas em 40 organizações.

A amostra é do tipo não probabilística por conveniência e por julgamento. Para Costa Neto (1977), a amostra não probabilística ocorre devido a ser inacessível atingir toda a

população. Neste caso, o pesquisador é obrigado a estudar a amostra da população que seja acessível para ele e por critérios próprio. A amostragem não probabilística por conveniência, como o próprio nome já diz, são pessoas selecionadas por conveniência do pesquisador, que estão mais acessíveis a ele, e uma amostra não probabilística por julgamento, é onde o pesquisador utiliza seu julgamento, é proposital, busca pessoas que tenham boas fontes de informação de acordo com o objetivo a que a pesquisa se propõe (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Os entrevistados foram os proprietários, que na maioria das vezes, também atuam na força de vendas da revenda/cliente; e por parte das cooperativas, o entrevistado foi o Gerente de compras ou insumos, depende da cooperativa de como é chamado este cargo. Dificilmente o entrevistado da cooperativa atua como vendedor, pois devido à complexidade do sistema cooperativista, este não tem tempo suficiente para atuar, também como vendedor.

3.5 COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa de campo foram coletados no período de 09 de janeiro a 09 de abril de 2018, através da aplicação do formulário como instrumento de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas, pelo pesquisador, diretamente com o entrevistado, na cidade que estas organizações possuem a sua sede.

As entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos cada uma, e a única observação constatada durante as entrevistas estava relacionada a certos itens dentro de algumas perguntas, as quais colocavam o entrevistado com dúvidas em relação a resposta a ser fornecida, porém, como o pesquisador foi o aplicador do formulário, estas dúvidas eram sanadas no mesmo momento.

3.6 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação dos dados, assim como a sua análise e interpretação, ocorreu nos meses de abril e maio de 2018. Após a tabulação, foram gerados as tabelas e gráficos utilizados para as análises dos resultados. Os dados coletados foram processados através do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

A escala do tipo likert foi escolhida como base para a maior parte do formulário, por ser quantitativa e ter sido aplicada no estudo de Menon et al. (1999). A escala de 5 pontos de likert fornece uma gama maior de alternativas para resposta do entrevistado e, de posse dos

resultados, elaborou-se várias tabelas com média e desvio padrão. O tipo de análise é descritiva, a partir de dados coletados por meio das entrevistas realizadas nas organizações de defensivos agrícolas, revendas e cooperativas agrícolas.

Os resultados da pesquisa foram analisados através dos antecedentes, processos e resultados, baseados no modelo de Menon et al. (1999), com a finalidade de mostrar quais as variáveis que são realmente significativas para a formação das estratégias de marketing nas organizações do ramo de defensivos agrícolas nas mesorregiões de estudo, o que faz a diferença para aquelas organizações se destacarem em um mercado altamente lucrativo, porém, competitivo, agressivo e desleal.

Em seguida, no método que foi utilizado, se compõem por técnicas de análise multivariada, a Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizada para sumarizar os dados e proporcionar o entendimento sobre dimensões analíticas resultantes do modelo teórico e a Análise de Conglomerados (Clusters), para estratificar as organizações conforme suas características. A consistência interna, dos dados coletados nas entrevistas, foi avaliada pelo coeficiente de confiabilidade Alpha de Crombrach. Ambas as técnicas e coeficientes estão metodologicamente explicadas em Fávero et al. (2009).

3.6.1 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma técnica de análise multivariada utilizada para o tratamento de grandes bancos de dados. Para Fávero et al. (2009, p. 235) “a Análise Fatorial, ou de fator comum é uma técnica multivariada de interdependência que busca sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, buscando identificar fatores comuns”. O objetivo principal da mesma é analisar fenômenos a partir da variância de dados quantitativos (CARVALHO, 2017; COSTA et al., 2017).

Todos os indicadores analisados através da AFE, estão apresentados, detalhadamente, com o número da questão do formulário utilizado na coleta de dados, na sequência com a dimensão de Menon et al. (1999) e a dimensão analítica e a fórmula utilizada para se chegar a sua escolha (APÊNDICE D).

Para Hair Jr. et al. (2009), a Análise Fatorial Exploratória é explicada pela expressão abaixo, que tem como objetivo descrever a variabilidade original de um vetor aleatório X:

$$X_i = \alpha_i F + \varepsilon_i \quad (1)$$

Em que: X_i é a variável i padronizada para obtenção de médias iguais a zero e desvios padrão igual a 1 (Z scores); α_i é uma constante que representa a carga fatorial, responsável por mensurar a importância dos fatores na composição das variáveis i ; F é um fator aleatório comum e; ε_i é o componente aleatório (erro) presente na mensuração de todas as variáveis i (COSTA et al., 2017).

Neste caso, o fator acima é uma parte da variação total dos dados, que é explicado pela expressão abaixo, que compõem o conjunto das variáveis:

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \alpha_{i3}F_3 + \dots + \alpha_{ij}F_j + \varepsilon_i \quad (2)$$

Em que: X_i são as variáveis padronizadas, α_i as cargas fatoriais, F_j são os fatores comuns e ε_i é a magnitude de variação da variável i que não é explicada pelo fator e nem por outra variável do conjunto analisado.

O número de fatores foi selecionado a partir do critério de raiz latente (autovalores superiores a 1). Utilizou-se o método de rotação ortogonal Varimax para aumentar o poder de explicação da AFE.

Os Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett foram utilizados para identificar a adequação da amostra à técnica de AFE.

3.6.2 Análise de Conglomerados (*Clusters*)

A Análise de Conglomerados, ou de *Clusters*, é uma técnica quantitativa que tem como finalidade agrupar objetos que possuam características similares. Tanto as variáveis da AFE quanto a Análise de *Clusters* foram uniformizadas pelo método Z-scores. Neste contexto, a análise foi empregada para identificar grupos similares de acordo com as dimensões analíticas do modelo de Menon et al. (1999).

A matriz de similaridade foi calculada a partir da distância quadrática euclidiana. O método utilizado para a formação de conglomerados foi o hierárquico - distância média (Average Linkage - Between Groups). A análise de variância ANOVA foi utilizada para aferir a significância das variáveis utilizadas, nos moldes descritos por Fávero et al. (2009).

3.6.3 Coeficiente Alpha de Cronbach

O Coeficiente Alpha de Cronbach foi utilizado para verificar a consistência interna das variáveis. Este coeficiente tem como finalidade avaliar a confiabilidade de um questionário através da consistência interna dos dados coletados na pesquisa, e consequente validação do questionário. O limite para aceitação do indicador é, de no mínimo, 0,70, porém, em pesquisas exploratórias, pode-se usar 0,60 (HAIR Jr. et al., 2009).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise e a interpretação, dos resultados da pesquisa, são detalhadas nos itens a seguir. Inicialmente, apresenta-se o setor de defensivos agrícolas e o sistema de comercialização agrícola no Brasil, e, é realizado uma análise do perfil dos entrevistados e das organizações estudadas.

Na sequência, os objetivos do estudo são respondidos por meio dos antecedentes, processos e resultados da formação da estratégia de marketing que são analisados isoladamente. Por fim, os mesmos são analisados em conjunto e ao relacionar-se entre si, através da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da Análise de Conglomerados (*clusters*).

4.1 O SETOR DE DEFENSIVOS E O SISTEMA DE COMERCIALIZAÇÃO AGRÍCOLA NO BRASIL

A indústria brasileira, de defensivos agrícolas, teve seu ápice de crescimento em 2014, apresentou uma queda acentuada em 2015 e nos anos subsequentes, porém, de menor expressão, onde o balanço anual do setor em 2015, registrou redução de 21,56% em relação a 2014, com um total de US\$ 9,6 bilhões, e, no mercado global houve redução de 9,8%, com um total de US\$ 54,6 bilhões. O Brasil, em 2015, foi responsável por 17,58% do total de defensivos agrícolas comercializados no mundo, o que não difere muito a participação nos dois últimos anos (SINDIVEG, 2015), isto se deve ao Brasil ser um dos maiores produtores de grãos, principalmente, na produção de soja.

A Tabela 3 destaca os dados da estimativa da produção de soja dos principais produtores mundiais para o ano de 2018, em milhões de toneladas; e a respectiva participação no mercado global.

Tabela 3 – Principais países produtores mundiais de soja

País	Milhões de toneladas	Participação mundial
EUA	119,51	34,4%
Brasil	112,00	32,3%
Argentina	54,00	15,6%
China	14,20	4,1%
Índia	9,50	2,7%
Paraguai	9,20	2,7%
Canadá	8,00	2,3%
Outros	20,50	5,9%
Total	346,91	100%

Fonte: Adaptado de FARMNEWS (2018).

A Tabela 3 mostra que Estados Unidos e Brasil, juntos, são responsáveis pela produção de mais de 231 milhões de toneladas de soja, o que corresponde a mais de 66,0% da produção total do mundo. Se for considerado o milho, os EUA foram responsáveis, na última safra, 2017, pela produção de 56 milhões de toneladas do grão, seguido de Brasil e Argentina, com 31,0% e 25,0%, respectivamente (FARMNEWS, 2018).

Mesmo o Brasil por não ser o maior produtor de soja e milho, ele é o maior consumidor de defensivos agrícolas devido a sua extensão territorial em relação a áreas para plantio, produzir sementes melhoradas com a utilização dos defensivos, elevam a sua produtividade e plantas, doenças e pragas que se tornaram resistentes pelo uso elevado destes produtos. O ano de 2014 foi o ápice de faturamento de defensivos agrícolas que já ocorreu na história do Brasil.

O ano de 2015 foi o primeiro ano, da década, em que o mercado global de defensivos agrícolas caiu. Assim, teve o fim de um período de crescimento de cinco anos. Na Tabela 4 é possível verificar o faturamento total do mercado brasileiro nos últimos anos.

Tabela 4 – Mercado brasileiro de defensivos agrícolas e seu faturamento nos últimos 4 anos

Faturamento total de defensivos agrícolas no Brasil	
Ano	Faturamento em bilhões de dólares
2014	11,67
2015	9,6
2016	9,5
2017	8,8

Fonte: Adaptado de Painel e Rotam BI (2018).

Verifica-se o quanto representa a queda do faturamento total do mercado brasileiro de defensivos agrícolas em 2015, ao se comparar com 2014, permanecendo contínuo nos últimos anos. Dentre os motivos que levaram o declínio da indústria brasileira de defensivos agrícolas, destaca-se a desvalorização da moeda nacional; o contrabando que pode chegar a 20% dos defensivos comercializados; a dificuldade de obtenção de linhas de crédito rural que afeta o fluxo de compra dos mesmos e leva ao aumento dos estoques da indústria e canais de distribuição e, ainda, a tecnologia introduzida nas sementes (SINDIVEG, 2015).

O declínio do uso de defensivos agrícolas ocorre também com o advento da tecnologia, exemplo é a introdução da Soja Intacta RR2 PRO; que, além de possuir resistência ao glifosato, controlam algumas lagartas que atacam a soja, diminuindo o uso de defensivos agrícolas.

Os primeiros plantios da soja intacta RR2 PRO, no Brasil, ocorreram na safra 2013/2014, com apenas 4% do plantio total da área. Na sequência, em 2014/2015 com 25%, na safra 2015/2016 chegou a atingir 48% e, na última safra, 2016/2017, o plantio foi de 70% das áreas de soja, na qual deixou as empresas nacionais e multinacionais, de defensivos agrícolas, com altos estoques de inseticidas em suas fábricas, conseqüentemente, houve diminuição de consumo para uso no campo.

Mesmo com o declínio do uso de defensivos, ocorrido em anos sucessivos, a tendência é de que se estabilize, boa parte movido pelas empresas fornecedoras nacionais e multinacionais que aqui se instalaram, na qual trouxeram junto uma estrutura de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), atrelado a uma forte concorrência e competitividade entre todas as empresas que estão envolvidas neste setor.

As empresas elencadas na Tabela 5, dominam o mercado brasileiro, o que se deve, principalmente, a tecnologia que se encaixa em seus produtos, na qual auxiliam no aumento das produtividades das principais culturas do Brasil, aliados a toda uma estrutura de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), que trazem de seus países de origem. Outro detalhe é o seu sistema de comercialização realizado através de organizações espalhadas por todo o território nacional, com suas estratégias de marketing que auxiliam os distribuidores na escolha das melhores estratégias para uma maior participação de vendas no cliente final, no caso, o agricultor.

A Tabela 5 apresenta o faturamento no Brasil nas duas últimas safras, no ano fiscal, ou seja, de janeiro a dezembro do ano citado, das principais empresas nacionais e multinacionais fornecedoras de defensivos agrícolas.

Tabela 5 – Faturamento no Brasil das principais empresas nacionais e multinacionais fornecedoras de defensivos agrícolas

Empresa	2016 (US\$ Bilhões)	2017 (US\$ Bilhões)	Crescimento	País Sede
Syngenta	1,817	1,587	-12,65	Suíça
Bayer	1,800	1,035	-42,47	Alemanha
Basf	0,900	0,860	-4,44	Alemanha
FMC	0,520	0,642	23,50	EUA
Dupont	0,654	0,578	-11,50	EUA
Dow	0,620	0,571	-7,84	EUA
Nufarm	0,474	0,503	6,24	Austrália
UPL	0,470	0,499	6,3	Índia
Adama	0,442	0,448	1,41	Israel
Arysta	0,377	0,383	1,83	Japão
Ihara	0,327	0,351	7,30	Japão
Nortox	0,220	0,280	27,27	Brasil
Ouro Fino	0,158	0,195	23,41	Brasil
Sipcam	0,070	0,075	7,85	Japão
Rotam	0,055	0,054	-1,41	China
Total geral	8,904	8,066	-9,41	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Painel e Rotam BI (2018).

A Tabela 5 mostra o faturamento no Brasil nos últimos dois anos das principais empresas nacionais e multinacionais produtoras e/ou fornecedoras de defensivos agrícolas, na qual entende-se que a Syngenta, primeira colocada, teve um faturamento de 1 bilhão e 587 milhões de dólares em 2017 (US\$ 1.587.000.000).

O faturamento destas 15 empresas, em conjunto, dominam o mercado de defensivos agrícolas no Brasil, que ultrapassam a marca dos 90%, como é mostrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Domínio do mercado brasileiro pelas maiores empresas de defensivos agrícolas

Ano	Faturamento Total (US\$ Bilhões)	Painel com o faturamento das 15 maiores empresas	Mercado total de defensivos agrícolas (representatividade)
2016	9,500	8,904	93,72%
2017	8,800	8,066	91,65%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Painel e Rotam BI (2018).

Mostra-se em detalhes o domínio que estas empresas tem no mercado brasileiro de defensivos agrícolas, onde, em 2016, foram responsáveis por 93,72% do faturamento total, e, em 2017 encerrou-se o ano com 91,65%. Assim, sobra menos de 10% deste mercado para o

restante das empresas atuantes no Brasil. Em razão destes motivos, este estudo parte do pressuposto de que as organizações de defensivos agrícolas, revendas e cooperativas agrícolas, que são as responsáveis pela venda destes produtos ao agricultor, conseguem se manter e crescer em um mercado cada vez mais agressivo e concorrencial, por meio de estratégias de marketing que implementam no dia a dia de suas organizações.

Porém, é necessário que se entenda melhor como funciona o sistema na qual as organizações de defensivos agrícolas estão inseridas. A primeira coisa é entender o seu mercado, quem são seus clientes e como funciona os sistemas de comercialização. Entender o seu funcionamento faz com que melhore o processo de tomada de decisões dentro das organizações, principalmente por fazer parte de um mercado competitivo e globalizado.

O sistema de comercialização tem papel fundamental na economia, de fazer a ligação entre o setor produtivo e o consumidor final. Conforme Coughlan et al. (2001), canais de comercialização ou canais de distribuição, significa um conjunto de organizações interdependentes que se envolvem em um processo que tem como objetivo apontar a disponibilidade de um serviço ou produto para uso ou consumo. O principal objetivo é fazer com que os clientes façam uso e consumam o que foi produzido para a venda.

Para se chegar ao modelo atual, explorado neste estudo, além da base bibliográfica e do instrumento de coleta de dados que foi aplicado nas organizações pesquisadas, foram realizadas conversas informais com os representantes das empresas nacionais e multinacionais, que são as empresas fornecedoras de defensivos agrícolas para as organizações, revendas e cooperativas agrícolas, onde, a partir daí, foi verificado o sistema de comercialização de defensivos agrícolas existentes no Brasil, até chegar a região explorada no estudo em questão.

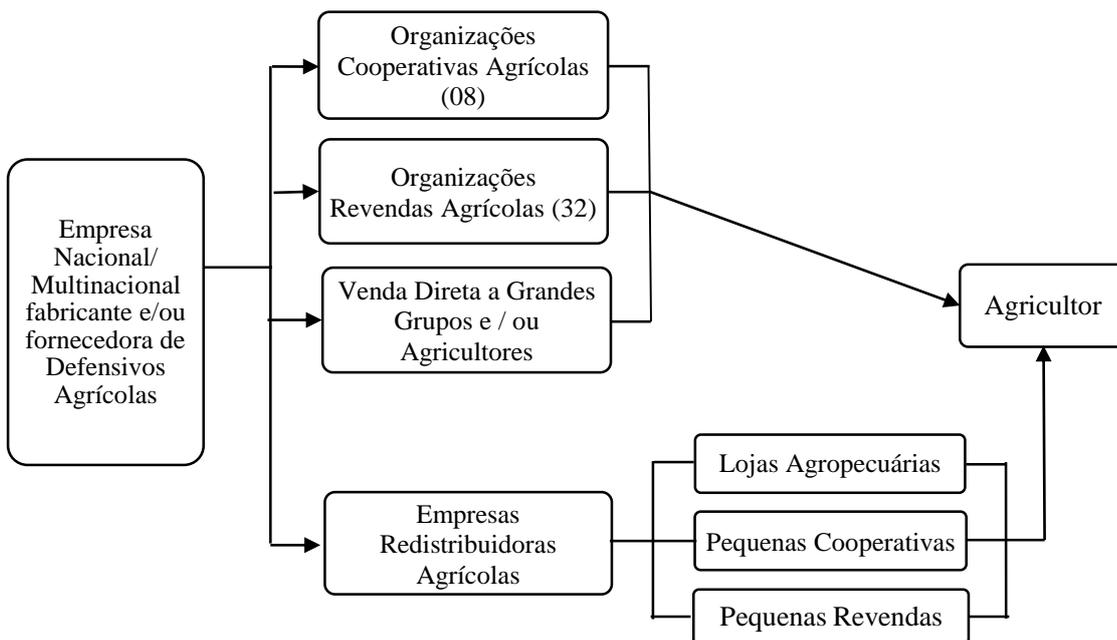
No mercado de defensivos agrícolas no Brasil, os sistemas de comercialização são realizados através da venda a organizações, redistribuidores ou através de venda direta a grandes agricultores, os quais podem ser agricultores individuais ou grandes grupos, chamado de “*pool de compras*”.

Na venda por organizações, foco desse estudo, por ser predominante na região estudada, os defensivos agrícolas são vendidos pelos fabricantes e/ou fornecedores para as cooperativas agrícolas ou distribuidoras independentes, chamadas de revendas agrícolas, que os revendem ao agricultor. No caso da venda por meio de empresas redistribuidoras, os produtos são vendidos à pequenas cooperativas, revendas e lojas agropecuárias, que atuam como atacadistas e vendem os produtos da empresa fornecedora aos agricultores.

As empresas multinacionais e nacionais, fabricante e/ou fornecedoras, também atuam com venda direta aos maiores agricultores, pelo maior poder de barganha que estes clientes possuem, onde fazem com que as negociações não passem por intermediários devido ao percentual que não pode ser repassado aos grandes clientes, caso tenha um intermediário. Nesses casos, qualquer percentual a mais que é repassado, pode se perder um negócio (OLIVEIRA; COSTA, 2012).

A Figura 7 apresenta os principais sistemas de comercialização de defensivos agrícolas no Brasil, na visão de uma empresa Nacional ou Multinacional, até chegar ao agricultor, não é uma regra, mas, a mais adotada pelas grandes empresas envolvidas com o segmento de defensivos agrícolas do agronegócio. A agricultura, e, neste setor específico, está em constante inovação, o que pode ser mudado, vai depender da empresa no decorrer dos anos.

Figura 7 - Sistemas de comercialização de defensivos agrícolas no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A Figura 7 mostra que a empresa nacional ou multinacional fabricante e/ou fornecedora de defensivos agrícolas, atua na venda, principalmente por meio de cooperativas e revendas agrícolas que são as organizações que acessam os agricultores, onde para o estudo em questão

foram entrevistadas 8 cooperativas e 32 revendas agrícolas. Este meio de comercialização ocorre principalmente nos estados da região sul, por suas características similares.

Outro meio é a venda direta que ocorre para grandes grupos ou agricultores, na qual estes possuem um alto poder de barganha, e com isso a venda não ocorre por intermediários e, geralmente, diretamente pela empresa fornecedora. Este tipo de venda é característico da região norte do Brasil ou pequenos nichos de mercado em regiões específicas, que concentram as maiores áreas.

O sistema de comercialização através de empresas redistribuidoras, ocorre por empresas maiores que revendem estes produtos a organizações menores, como lojas agropecuárias, revendas e cooperativas e as mesmas as revendem ao agricultor; por serem organizações menores, elas sofrem pouco assédio das grandes, por isso a necessidade desta forma de comercialização.

Existem vários sistemas de comercialização de um defensivo agrícola, porém, todos tem como objetivo principal a venda ao agricultor, que é o consumidor final. O meio de comercialização a ser adotado vai depender muito da região na qual o agricultor pertence, devido ao tamanho da área que o mesmo possui e o seu poder de barganha.

O meio de comercialização que a organização está inserida é definida em um planejamento estratégico bem elaborado, através de seus gestores e em conjunto com os colaboradores da organização, principalmente a força de vendas ou até mesmo realizado por empresas especializadas e tercerizadas.

4.2 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

O perfil das organizações estudadas dá uma visão melhor dos colaboradores que atuam nestas organizações, analisa os entrevistados responsáveis pela comercialização dos defensivos agrícolas e o cargo ocupado pelos mesmos. Também analisa a organização através de seu tempo de mercado, número de colaboradores e da força de vendas atuantes na venda destes produtos.

A Tabela 7 mostra a faixa etária dos colaboradores, onde todos são responsáveis, em suas organizações, pela comercialização dos defensivos agrícolas, que incluem a compra, até o auxílio de toda a estratégia de marketing voltada para a venda destes produtos ao consumidor final, no caso, o agricultor.

Tabela 7 – Faixa etária

Faixa etária do entrevistado	Quantidade de colaboradores
20 - 30	5
31 - 40	11
41 - 50	14
51 - 60	7
61 - 70	3

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que a idade dos 31 aos 50 anos, com 25 colaboradores, foi o maior número nas organizações entrevistadas, pois este profissional tem uma vasta experiência no negócio. A idade a partir dos 51 anos é dominada por profissionais atuantes nas cooperativas, pois além da experiência, o colaborador possui a sua história dentro da organização. A idade dos responsáveis acompanha o cargo que os mesmos exercem dentro de suas organizações, com cargos de liderança, disputado internamente entre os colaboradores da organização e também pelo mercado.

Na Tabela 8 é mostrado o cargo que cada entrevistado exerce, o que muda por vezes, é como é intitulado, porém, o conceito, na maioria das vezes, permanece o mesmo.

Tabela 8 – Cargos que ocupam

Cargo na organização	Revenda agrícola	Cooperativa agrícola
Diretor		1
Gerente comercial	3	1
Gerente defensivos	1	
Gerente insumos	3	3
Gerente técnico	1	2
Proprietário	23	
Responsável técnico	1	
Supervisor agropecuária		1
Total	32	8

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 8 é possível perceber que das 40 entrevistas realizadas, em relação ao cargo/função que o entrevistado exerce dentro da organização, das 32 realizadas com organizações revendas agrícolas, as pessoas responsáveis pela comercialização de defensivos agrícolas, 23 são os proprietários, que estão na organização como os seus gestores desde que ela foi aberta. O que ocorre, talvez, pelo receio de que os mesmos tenham com os seus colaboradores que venham a assumir um papel melhor de gestor do que o proprietário ou pelo

simples fato de a organização deixar nas mãos de outras pessoas um negócio muitas vezes de geração e credibilidade com seu cliente, o que pode ser perdido por incompetência ou qualquer outro motivo profissional.

A Tabela 9 mostra o tempo que os entrevistados das cooperativas estão na organização, pois, geralmente, são profissionais que estão há anos na organização e assumiram o cargo com o transcorrer dos anos, por meio de promoções, méritos e anseios profissionais.

Tabela 9 – Tempo de serviço nas cooperativas

Anos na organização	Quantidade de colaboradores
0 - 5	1
6 - 10	2
11 - 15	1
25 - 30	3
Acima de 30	1 (38 anos)
Total	8

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que colaboradores que estão na organização de 25 a 30 anos são os que dominam as cooperativas estudadas. São pessoas que tem um amplo conhecimento da área e com capacidade de liderança, são responsáveis por um dos setores mais produtivos da organização e gestores de grandes equipes da força de vendas. Devido a estes motivos, a cooperativa tem neste setor, as pessoas com maior qualificação profissional.

A diferença para uma cooperativa, é que a empresa privada, neste caso a revenda agrícola, geralmente, foi criada pelo gestor atual da empresa e se tornou a principal fonte de renda familiar, em algumas vezes, a única; a empresa tem uma maior interação com o seu cliente, e cresceu e se estruturou ao longo do tempo. O responsável pela gestão da empresa, e, principalmente, pelas compras junto aos fornecedores, é o proprietário, dificilmente ele delega funções comerciais a seus colaboradores. Funções estas que envolvem operações financeiras de altos valores que podem pôr em risco a saúde financeira da empresa (OLIVEIRA et al., 2016). Porém, os proprietários, mesmo com o crescimento da empresa, por vezes, não estão preparados para esta função e a empresa se vê estabilizada.

Para Moraes (2005), os profissionais que trabalham nesta área precisam estar muito bem informados e atualizados, além de ter habilidades como, o poder de negociação, a facilidade de se trabalhar em equipe, uma boa comunicação e a capacidade de lidar com qualquer tipo de

conflito existente dentro da empresa, e principalmente, na área de vendas. É uma função para poucos, por isso a importância do gestor.

A liderança do gestor é o que vai transformar os recursos em produção, sem ele nada disso será possível. O sucesso de uma empresa no mercado vai depender da competência de seus gestores, através de seu *Know-how* e a habilidade que possui em pôr em prática o que aprendeu com o tempo, inovar constantemente e repassar para a sua equipe. Isto faz com que a empresa ganhe competitividade em uma economia globalizada (DRUCKER, 2002).

Lembra-se que liderança difere de administrador. O proprietário não deve ser somente um administrador, e sim um líder, ou ter dentro de sua equipe um líder e reter este talento. A liderança é demonstrada por uma direção em meio de uma visão de futuro. Os líderes inspiram pessoas, as influenciam a transpor obstáculos e se destacam na equipe. O administrador desenvolve os planos dentro da empresa; os projetos; acompanha toda a sua execução até o desfecho. Nem todo o proprietário é um líder (ROBBINS, 2005).

Na sequência das entrevistas foi solicitado algumas questões referentes a organização, e um dos fatores que mais chamou a atenção na pesquisa, foi o tempo de atuação no mercado, por ser um setor competitivo e instável. A Tabela 10, mostra o tempo que estas organizações estão no mercado.

Tabela 10 - Tempo de atuação no mercado da organização

Anos da organização	Quantidade de organizações
1 - 5	4
6 - 10	7
11 - 15	7
16 - 20	3
21 - 25	3
26 - 30	2
31 - 40	5
41 - 50	3
51 - 60	3
Acima de 61 anos	3
Total	40

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Alguns dados, como o tempo de atuação no mercado, foram explorados durante a coleta de dados. Estar inserido em um mercado agressivo, durante anos, em alguns casos até décadas, torna a organização com credibilidade diante de seus clientes, reflete sinônimo de confiança, respeito e trabalho. As organizações listadas que possuem até 40 anos de mercado são de

maioria formada por revendas agrícolas e acima de 41 anos de atuação são dominadas pelas cooperativas.

Quanto ao número de colaboradores, a Tabela 11 mostra o porte destas organizações, que são intituladas de microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP), média e grandes empresas.

Tabela 11 – Porte das empresas de comércio e serviço de acordo com o número de empregados

Porte da empresa de acordo com número de empregados*	Revenda agrícola	Cooperativa agrícola
Micro (ME): até 9	11	1
Pequena (EPP): de 10 a 49	14	1
Média: de 50 a 99	3	0
Grande: mais de 100	4	6

Fonte: Dados da pesquisa (2018) e (*) SEBRAE-NA/Dieese (2013, p. 17).

As grandes empresas, com mais de 100 funcionários, tem as organizações cooperativas e grandes revendas agrícolas, em alguns casos, cooperativas com mais de 1000 funcionários; as revendas que possuem mais de 100, são empresas compostas por várias filiais e com anos de atuação no mercado. Dos colaboradores/funcionários destas organizações, foi dada prioridade para o número destes profissionais voltados para a força de vendas, que são os profissionais responsáveis pela implementação a campo, das estratégias desenvolvidas, o que se pode perceber na Tabela 12.

Tabela 12 - Força de vendas das organizações entrevistadas

Número da força de vendas	Revenda agrícola	Cooperativa agrícola
1 - 5	17	2
6 - 10	12	
11 - 15	1	
16 - 20		1
21 - 30		2
31 - 40	1	2
Acima de 41	1	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que 17 revendas agrícolas possuem em seu quadro de funcionários, de 1 a 5 profissionais que fazem parte da força de vendas. As cooperativas são as que apresentam o

maior número de funcionários nas vendas externas, o que se deve, principalmente, ao número de filiais que estas organizações possuem, em razão da sua área de atuação ser mais abrangente.

Para Kotler (1998), a força de vendas é essencial, considerando que, se o consumidor, no caso o agricultor, não pode ser deixado sozinho, caso contrário, ele não vai comprar o produto que a empresa tem a oferecer, ou pelo menos não vai comprar o suficiente. A equipe comercial faz um papel de ligação entre a empresa e o cliente, onde é responsável, na maioria das vezes, pela carteira formado ao longo dos anos, por isso, a equipe deve ser muito bem estruturada dentro da sua região de atuação, observando sempre o número e o perfil de clientes na qual atua e a sua remuneração.

A força de vendas, externa e/ou interna, é um dos bens mais preciosos da empresa, de nada vale fazer todo o planejamento de uma estrutura de marketing, se a equipe responsável pela sua implementação não esteja engajada no objetivo final. A equipe deve ser bem treinada e os esforços da empresa orientados para a solução dos conflitos que venham a existir, a fim de atingir o que foi proposto no planejamento inicial (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

4.3 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES, REVENDAS E COOPERATIVAS AGRÍCOLAS, NO SEGMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

Neste item serão detalhadas as dimensões do modelo de Menon et al. (1999) que serve de base para o estudo; e, por isso, estudado em áreas separadas para uma melhor análise. Inicialmente serão apresentados os antecedentes das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas, em seguida, os processos e, por fim, os resultados.

4.3.1 Antecedentes das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas

Os antecedentes, fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação das estratégias de marketing, através da análise do modelo adaptado por Menon et al. (1999), são influenciados pela estrutura organizacional, formalização e a cultura organizacional.

Para Kohli e Jaworski (1990), os elementos que influenciam os antecedentes são necessários para o processo de formação da estratégia de marketing das empresas, eles vão responder porque algumas empresas são mais efetivas que outras. A estrutura organizacional, a formalização e a cultura da empresa diz como que a empresa se prepara, assim como, o seu colaborador, para a estratégia a ser implementada.

A Tabela 13 mostra os indicadores que se destacam em relação a estrutura organizacional, que enfatiza a centralização, relacionada a concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização.

Tabela 13 – Indicadores da estrutura organizacional

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Possui departamento específico de comercialização de defensivos agrícolas	4,75	0,54302
Política de comercialização de defensivos agrícolas é definida de forma colaborativa	3,95	1,56811
Acontecem reuniões periódicas para discutir as estratégias de comercialização de defensivos agrícolas	4,6	0,92819
Todos os integrantes do setor de comercialização de defensivos agrícolas estão cientes das estratégias adotadas pela organização	4,975	0,15811
A organização conta com consultorias externas para avaliar o ambiente organizacional	2,4	1,73649
A organização verifica se a estrutura organizacional e as atribuições dos colaboradores estão claras e adequadas aos objetivos de comercialização de defensivos agrícolas	4,55	0,78283
A força de vendas tem total autonomia para negociar descontos junto a clientes diferenciados	4,025	1,49336
A autonomia para negociar descontos junto a clientes diferenciados é definida com antecedência em conversas com o gestor	4,3	1,47109

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

A Tabela 13 mostra que, dentre os indicadores, a maior média se refere aos integrantes do setor de comercialização de defensivos agrícolas estarem cientes das estratégias adotadas pela organização, pois, só assim os colaboradores podem auxiliar da melhor maneira a atingir os objetivos propostos.

A maioria das organizações pesquisadas relatam que possuem um departamento específico de comercialização de defensivos agrícolas (média de 4,75). Até mesmo as organizações de estruturas menores procuram separar os defensivos agrícolas do restante das atividades na qual desempenham na organização, devido ao seu alto valor financeiro e para focar nas atividades desenvolvidas. A política de preços dos produtos comercializados (condições como preços, prazos, condições comerciais) é definida de forma colaborativa entre gestores e os responsáveis pela sua implementação a campo, principalmente a força de vendas.

Fleury (2013), destaca que os valores que compõem a cultura organizacional é formado por elementos simbólicos que servem para ordenar, atribuir significações e construir a identidade de uma empresa, porém, assim como eles agem para deixar claro a transparência de uma empresa por meios como a comunicação, ele também oculta as relações na qual o colaborador é dominado, às vezes, pelo gestor. As reuniões, neste caso, auxiliam as organizações a desenvolverem uma melhor comunicação com toda a equipe.

As reuniões, para Medeiros (2004), são necessárias para que sejam definidas as metas e objetivos da empresa, criar um ambiente colaborativo entre a equipe, dar a autonomia a alguns profissionais, que todos tenham sua parte de responsabilidade na decisão tomada, incentivar as ideias de todos os envolvidos e criar a assertividade na estratégia da empresa.

Porém, para isso, as reuniões precisam ser eficazes, pois são capazes de mudar o rumo da estratégia que está implementada a campo, fortalecer e ampliar conhecimentos; atitudes e comportamentos podem ser mais assertivos (MEDEIROS, 2004). Em relação às consultorias externas, ocorreu a média mais baixa na coleta de dados, de 2,4, a maioria enxerga a necessidade, porém, não fazem. Percebe-se que as organizações que fazem, é devido a consultorias tercerizadas, que são fornecidas, em sua maioria, pelas empresas fornecedoras de defensivos agrícolas. Além dos custos altos, o medo de detectar falhas dentro da organização é uma das justificativas.

As consultorias externas são necessárias, pois envolvem um agente externo de mudança, que não faz parte da organização, tem uma experiência vasta no assunto, inclusive com outras organizações da mesma área e de áreas diferentes, e assume a responsabilidade de ajudar na organização em questão, porém, a organização é que vai decidir se aceita as contribuições do agente externo ou não (OLIVEIRA, 2011).

A vantagem da consultoria externa, é a de, muitas vezes, confirmar a falta de gerenciamento ou a capacidade administrativa dos gestores, o que muitas vezes não é bem aceito pelo gestor envolvido. Existe a necessidade de melhoria por parte dos processos desenvolvidos pelos gestores dentro das empresas, onde o principal objetivo é o sucesso da empresa através de uma estratégia que melhor se adeque ao seu ambiente (ARTIOLI; BORGES, 2015).

Outra dimensão que influenciou os antecedentes foi a formalização, a maneira de criar e padronizar regras, procedimentos, instruções e comunicações que sofre uma influência positiva na empresa, através de uma análise interna e externa de seu ambiente. Porém, as regras devem ser flexíveis com a possibilidade de mudança, de acordo com as alternativas estratégicas

que venham a ser adotadas, caso contrário, poderá ocorrer uma influência negativa na empresa (MENON et al., 1999).

Antes de se estipular regras dentro destas organizações, é necessário verificar o seu ambiente interno e externo, e isto leva em consideração a sua região de atuação, se elas possuem mais de uma unidade de negócios em regiões diferentes da sede.

Das 40 organizações, 17 não possuem unidades além da sede, já 23 possuem mais de uma unidade, ou seja, possuem filiais. Esses números são importantes porque com uma maior área de atuação, é possível atingir diferentes nichos de mercado, culturas, tamanho de áreas, direcionando a estratégia de acordo com a necessidade de cada mercado. Aqui a segmentação de mercado explora o profissional da força de vendas que mais se adapta a região e ao cliente. Conforme Lamb (2004, p. 206), “a segmentação de mercado é formado por um subgrupo de pessoas ou organizações que possuam uma ou mais características e necessidades de produtos semelhantes e que se identifiquem entre si”.

Outro fator importante para se criar regras, se refere ao recebimento de grãos, que as organizações possuem em suas unidades físicas. Das organizações pesquisadas, 22 possuem unidades de recebimento de grãos, e 18 não possuem. As unidades de recebimento de grãos ou a participação neste processo de negociação, faz parte de como montar uma estratégia direcionada a venda de defensivos agrícolas, principalmente por ser o grão uma moeda de troca com agricultores e empresas nacionais e multinacionais que atuam nesta modalidade.

As organizações que não possuem unidades de recebimento de grãos, sabem da importância do sistema de troca de grãos por defensivos, chamado de *barter*, o que fica comprovado na pesquisa, na qual mostra que 31 das organizações entrevistadas, mesmo que não possuem recebimento de grãos, aproveitam a troca por defensivos de alguma forma, onde a mais comum é por meio de agentes intermediários, principalmente os corretores de grãos, que através de contratos, conseguem se beneficiar desta operação com os agricultores. Já 9 das organizações, não se beneficiam do *barter*, por ser uma modalidade comercial de certo risco e relativamente trabalhosa, preferem não se envolver.

É comum a adoção de pacotes tecnológicos para facilitar a venda de insumos agrícolas por parte das empresas fornecedoras, através do “*barter*”, e a compra por parte das empresas compradoras de grãos, as *tradings*, tudo realizado em uma mesma operação. Esta operação é um mecanismo oferecido ao agricultor de financiamento da safra, que serve como um modelo de crédito e garantia para a organização e a empresa fornecedora de defensivos agrícolas, na qual tem as *tradings* como a empresa comercial que atua como intermediária entre a empresa

fabricante e a empresa compradora, em operações de exportação ou de importação (SILVA; LAPO, 2012).

Ainda sobre a questão de recebimento de grãos por organizações que comercializam insumos, a Tabela 14 apresenta a sua percepção na modalidade comercial.

Tabela 14 – Percepção da organização sobre o recebimento de grãos

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
É uma oportunidade de agregar valor ao produto recebido do agricultor	4,85	0,66216
Permite viabilizar a troca de insumos a partir do sistema <i>barter</i>	4,9	0,44144
É uma atividade que amplia a possibilidade de ganhos, no mercado de <i>commodities</i>	4,95	0,22072
É uma atividade que amplia o risco de perdas para a organização	2,325	1,68534
Nos últimos anos, a organização lucrou com a comercialização de grãos	3,65	1,84738

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Constata-se que o recebimento de grãos amplia a possibilidade de ganhos no mercado de *commodities*, e poucos relatam que existe o risco de perdas para a organização, porém, é justamente este risco que faz com que organizações que tem ou tiveram a possibilidade no passado de construir unidades de recebimento de grãos, não o fizeram, por receio de quebras significativas que podem levar a falência. Contratos de grãos mal feitos e a legislação vigente no Brasil é de extrema importância e cuidado.

Ainda dentro da formalização, todas organizações pesquisadas afirmam conhecer e cumprir a legislação relativa às suas atividades, tanto ambiental, trabalhista/previdenciária, tributária e econômica. Porém, na Tabela 15, explora-se o quanto é difícil e de custos altos para a organização a legislação vigente no Brasil, onde os mesmos apontam as principais dificuldades que encontram no seu dia a dia, em relação a legislação.

Tabela 15 - Dificuldades da organização em relação a legislação

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Burocracia excessiva	4,625	0,97895
Prazo longo para liberação de licenças ambientais	4,5	1,28103
Falta de ética de funcionários do órgão ambiental (exigência de propinas)	1,475	1,08575
Elevado preço das taxas	4,275	1,43201
Atendimento às exigências legais dos depósitos de defensivos agrícolas	4	1,56893
Encargos trabalhistas	4,525	1,13199
Tributação excessiva	4,825	0,50064
Normas do CREA em relação a receituários agrônômicos	3,375	1,79297

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

A Tabela 15 mostra que das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações em relação a legislação, a que mais se destaca é a tributação excessiva, seguida pela burocracia e encargos trabalhistas. O atendimento às exigências legais dos depósitos de defensivos e as normas do CREA em relação a receituários agrônômicos, é visto como indispensável para o pleno funcionamento do estabelecimento comercial.

Quanto a tributação excessiva, foram citados impostos federais, estaduais e municipais, que são: federais, o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Regime Cumulativo e Não-Cumulativo, o Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), a Contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), estadual o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e municipal o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

Em relação aos encargos trabalhistas, uma organização tem que arcar com inúmeros gastos para a contratação/manutenção de um funcionário, como férias, 13º salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), FGTS/Provisão de multa para rescisão, INSS, Seguro Acidente de Trabalho (SAT), Previdenciário sobre 13º/férias. Tanto os encargos trabalhistas, como a tributação, para as organizações pesquisadas, podem ser influenciadas pelo regime nacional em que a empresa é registrada que pode ser o Simples Nacional ou Lucro Real e Lucro Presumido.

Outro fator que tem se mostrado cada vez mais importante, é a participação em projetos sociais, que está em evidência, principalmente no setor de defensivos agrícolas, mesmo sem ser explícito o seu retorno financeiro para a organização envolvida. A Tabela 16, mostra a participação das organizações nos projetos sociais.

Tabela 16 – Participação das organizações em projetos sociais

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Internos	1,5	1,33973
Com a comunidade/público externo	4,175	1,56709
Não participa	1,7	1,53923

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Das organizações pesquisadas, a maioria participa de projetos sociais de alguma maneira, ou de forma presente ou contribui financeiramente. Estes projetos são voltados para o público externo, e principalmente, para as áreas de esporte e lazer, infraestrutura da comunidade e arrecadação para ajudar comunidades carentes.

As organizações, por vezes, investem quantias financeiras em ações de marketing e comunicação, mas esquecem que projetos sociais são opções que expõem seu nome na mídia e fortalece a sua marca no mercado. A imagem da empresa, a chamada ambientalmente responsável, na qual se destina um tempo e recursos financeiros para ajudar em programas sociais, desenvolve e fortalece a marca da empresa, torna-se imprescindível devido a uma concorrência existente que está cada vez mais acirrada (MARTINS, 2014).

Nem todas organizações percebem a importância das questões ambientais para a competitividade no mercado, mas, uma organização de insumos agrícolas tem a obrigação legal de cumprir todas as exigências para o seu pleno funcionamento, porém, os seus fornecedores, em partes, não solicitam ou auxiliam, de alguma maneira, os seus clientes a desenvolverem projetos e programas referentes ao tema.

As imagens de empresas que interagiram com o meio ambiente nas décadas de 1980 e 1990, estavam muito abaladas, pois eram vistas como potencialmente poluidoras. Devido a isso, o sistema de gestão ambiental (SGA) surge nas empresas com o intuito de melhorar a visibilidade destas empresas, através de regras que visam a preservação do meio ambiente, principalmente por empresas que lidam diretamente com produtos que agridam ao mesmo, na qual se incluem os produtos agrícolas (CERUTI; SILVA, 2009).

Projetos sociais e questões ambientais, são temas próximos para estas organizações, com conceitos similares, devido a isto, a Tabela 17 mostra como as organizações tratam deste assunto.

Tabela 17 – Referente a questões ambientais

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Percebe a importância das questões ambientais para a competitividade da organização no mercado	3,35	1,44204
Recebe dos fornecedores solicitações para desenvolver projetos e programas referentes a questões ambientais	2,425	1,76704
Incentiva o recolhimento das embalagens vazias aos agricultores	4,9	0,63246

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

O tema Responsabilidade Social Corporativa (RSC), está cada vez mais presente nas empresas, onde é alvo de inúmeros debates, seja no campo da educação, solidariedade, meio ambiente, e interno a empresa referente aos seus colaboradores. São questões importantes para a sociedade e as empresas são constantemente desafiadas a colaborar com estas questões através de práticas socialmente responsáveis (SILVA; BERTRAND, 2009).

De acordo com Mohr et al. (2001), é necessário que os clientes, no caso os agricultores, levem em consideração, em seus processos decisórios para a compra, que a empresa seja socialmente responsável. Portanto, é necessário que a empresa, de alguma maneira, divulgue estas boas práticas, o que pode ou não afetar o comportamento do consumidor.

Estas boas práticas desenvolvidas, em parte, surgem a partir de inovações, que podem ser novas ou melhoradas; e, estão, envolvidas em todos os setores da empresa, na qual contribuem direta e indiretamente, de alguma maneira, para o objetivo final da empresa. A Tabela 18 mostra se as organizações já tiveram alguma ação quanto a adoção de inovações.

Tabela 18 – Ação tecnológica nova para a organização, quanto a adoção de inovações

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Processo tecnológico novo para a organização, mas já existente no setor de comercialização de defensivos agrícolas	4,075	1,43915
Processo tecnológico novo para o setor de comercialização de defensivos agrícolas	3,525	1,56872
Funcionários podem sugerir ideias ou ações	4,975	0,15811

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Em algum momento da sua existência, as organizações já criaram processos tecnológicos novos para adaptarem a seus departamentos, processos estes já existentes no setor de defensivos agrícolas. As organizações, que além da comercialização destes produtos, possuem unidades de recebimento de grãos, trabalham com a venda de máquinas e implementos agrícolas, por exemplo, evidenciam muitas inovações, devido a toda a tecnologia que é exigida pela empresa fornecedora, assim, elas aproveitam para adaptar e implementar estas inovações no setor de comercialização de defensivos agrícolas.

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 57), a inovação de processos é a “implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado”. Aqui são estudados a inovação de processos por parte das organizações, pois, se caso fosse levar em consideração as empresas nacionais e multinacionais que produzem defensivos agrícolas, a inovação em produtos seria bem mais evidente.

As inovações em produtos fazem com que as empresas ampliem suas vendas e aumentem suas receitas. Já a inovação em processos pode reduzir os custos para a produção, com isso, ocorre um aumento na lucratividade da empresa, mesmo que indiretamente (TERRA et al., 2015).

As inovações em processos são bem mais próximas das organizações do que a inovação de produtos, já que os produtos, em sua maioria, vem da estratégia desenvolvida pelas fornecedoras, os processos fazem com que estes produtos sejam consumidos pelo agricultor. De acordo com estas inovações, ocorre a criação de ferramentas pelo marketing da organização, com a finalidade de ajudar nas vendas ao agricultor, o que é explorado na Tabela 19, onde se

questiona qual a adoção da estratégia de vendas direcionada aos agricultores, o que estas organizações promovem para a sua diferenciação no mercado.

Tabela 19 – Em relação as vendas ao agricultor

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Fornecedores ajudam nas campanhas de marketing	4,125	1,3994
Colaboradores desenvolvem estratégias para testar e divulgar a eficácia dos produtos comercializados	4,625	0,92508
Organização promove dias de campo	4,475	1,30064
Organização promove palestras	4,925	0,34991
Organização promove treinamentos para seus colaboradores	4,95	0,22072
Implementação das idéias ocorre de forma ágil	4,9	0,37893
A organização avalia constantemente oportunidade e ameaças do mercado	4,825	0,50064
A organização avalia constantemente pontos fortes e fracos em seu ambiente interno	4,775	0,53048

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Na Tabela 19 todas as respostas coletadas possuem médias altas, com destaque para a de 4,95, onde a organização promove treinamentos para seus colaboradores com a finalidade de deixar a força de vendas preparada comercial e tecnicamente para a venda ao agricultor. As ações direcionadas aos clientes, no caso os agricultores, como palestras e dias de campo é para chamar a atenção ao produto abordado.

Castro (2008), destaca que os treinamentos direcionados aos colaboradores da empresa, principalmente os técnicos voltados para a força de vendas, são alguns dos inúmeros benefícios proporcionados pela empresa fornecedora de defensivos agrícolas, pois é importante que o colaborador, que atua diretamente com o cliente, saiba todas as etapas do processo de vendas e de conhecer o que é comercializado.

Em continuidade a pesquisa, a média de 4,9 demonstra que a implementação das ideias ocorre de forma ágil e nas organizações revendas agrícolas é mais evidente, devido ao menor número de pessoas envolvidas durante o processo, muitas vezes, somente o proprietário. As médias também são altas no que se refere a avaliação das oportunidades e ameaças do mercado e dos pontos fortes e fracos dentro de seu ambiente interno.

A análise SWOT, suas forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), auxilia os administradores, gestores das empresas, a

tomarem decisões mais acertadas em relação ao planejamento estratégico da empresa. Os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa e as ameaças e oportunidades do mercado fazem com que a empresa tenha uma percepção de onde ela está inserida no mercado na qual atua (FERNANDES, 2012).

Os antecedentes são os primeiros passos do modelo de Menon et al. (1999) para a formação de uma estratégia de marketing que tenha respaldo no campo e consiga atingir os objetivos que propostos pela empresa, por isso a sua tamanha importância. Na sequência são abordados os processos deste modelo.

4.3.2 Processo das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas

Os processos, elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de marketing na organização, através da análise do modelo adaptado por Menon et al. (1999), são influenciados pela análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração entre funções, qualidade da comunicação, comprometimento com os recursos da estratégia e o comprometimento com o consenso da estratégia.

A análise situacional, que é assim chamada por Menon et al. (1999), é a análise das forças e fraquezas que estão presentes internamente a empresa; e as ameaças e oportunidades que fazem parte do mercado na qual a empresa atua, é a mesma análise SWOT.

A Tabela 20, analisa os pontos fortes e fracos, onde quanto mais próximo de 5 a média, maior o ponto forte para a organização e quanto mais próximo de 1, maior é o ponto fraco.

Tabela 20 – Pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Marcas/bandeiras que a organização representa	4,7	0,64847
Portfólio amplo, conhecido e eficaz	4,8	0,5164
Cadeia de decisão estruturada, ágil e efetiva	4,925	0,34991
Ferramentas financeiras/ <i>barter</i>	3	1,89466
Política de premiação	4,15	1,42415
Marketing de produtos	3,975	1,3679
Estrutura de atendimento / acesso e penetração	4,475	1,13199
Capacidade de armazenagem de defensivos agrícolas	4,325	1,24833
Competitividade com produtos chave	4,85	0,53349
Cumprir prazos e entrega de produtos	4,9	0,63246

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Percebe-se que o ponto forte mais evidente na pesquisa é a cadeia de decisão estruturada, ágil e efetiva, com média 4,925, necessário para o bom andamento dos negócios. As organizações pesquisadas que não possuem unidades de recebimento de grãos, citam como ponto fraco as ferramentas financeiras, o *barter*, com média 3, pois perde-se muitos negócios e deixa de ganhar margem.

Um dos pontos fortes listados, a marca, exerce um papel importante na criação de valor para uma organização, aqui citado como bandeiras que a organização representa, se refere a empresa nacional ou multinacional que é a fornecedora de defensivos agrícolas para a revenda e cooperativa agrícola. O valor de mercado de uma empresa e a sua credibilidade com os seus clientes, se refletem muito na marca que ela representa (TEH et al., 2008).

As bandeiras, marcas que um empresa representa é de fundamental importância para o seu negócio, pois a marca está muitas vezes ligada a experiência de uso, através da qualidade do produto comercializado e a sua eficiência; ser representante de uma bandeira consagrada no mercado abre clientes, com menos esforços do que uma empresa que possui uma bandeira com menor expressão no mercado. A abertura de clientes deve ser realizado sem deixar de lado aqueles que já trabalham ou trabalharam com a empresa, pois reter clientes é mais vantajoso e econômico do que buscar novos, o que reduz os custos direcionados ao marketing (AAKER, 1998).

O portfólio amplo, conhecido e eficaz, é interessante para que a empresa consiga atuar em diversos nichos de mercado. A gestão de portfólio de produtos, de uma empresa, precisa levar em consideração a capacidade que ela vai ter de fazer com que seja maximizada a sua contribuição para o desempenho de uma empresa (NETO et al., 2013).

Na sequência, a Tabela 21 apresenta as ameaças e oportunidades no ambiente externo da organização, onde quanto mais próximo de 5 a média, maior a oportunidade e quanto mais próximo de 1, maior é a ameaça.

Tabela 21 - Ameaças e oportunidades no ambiente externo da organização

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Queda do uso de tecnologia em cereais de inverno	1,125	0,64798
Nova lei do receituário agrônomo	4,3	1,53923
Condições políticas e econômicas do Brasil	1	0
Disponibilidade de crédito	4,55	1,10824
Queda na área de trigo e milho verão	1,15	0,69982
Concorrência com políticas comerciais agressivas	1	0
Organizações com alto estoques de produtos	1,1	0,44144
Aumento do uso da tecnologia em soja	5	0
Aumento da área de soja	5	0
Registro de novos produtos	5	0
<i>Barter</i> /troca de grãos	3,175	1,93334

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Nota-se que na identificação das ameaças e oportunidades nas entrevistas realizadas, fica constatado que são apontadas como as principais ameaças, as condições políticas e econômicas do Brasil (câmbio e taxa de juros) e a concorrência com políticas comerciais agressivas, ambas com média 1.

A nova lei do receituário agrônomo, a disponibilidade de crédito, o aumento do uso de tecnologia em soja, aumento da área de soja e o registro de novos produtos, são oportunidades para que a organização aproveite o que o mercado oferece. O *barter*/troca de grãos varia, é um ponto fraco e uma ameaça para aquela organização que não possui uma unidade de recebimento de grãos e uma excelente oportunidade e ponto forte para quem a possui.

Quanto a percepção, quando solicitado se a organização aproveita os pontos fortes para o intensificar cada vez mais, das 40 organizações, 92,5% (37) responderam que “concordam totalmente” e 7,5%, no caso 3 organizações, responderam que “concordam parcialmente”, ou seja, elas aproveitam ao máximo o que tem de melhor em seu ambiente interno.

Com relação aos pontos fracos as organizações foram questionadas quanto as ações que realizam para melhorar o seu ambiente interno, o que fica constatado no Quadro 5.

Quadro 5 - Pontos fracos da organização e as correções

Ponto fraco	O que fazer para corrigir?
Capacidade de armazenagem de defensivos agrícolas	Procurar parceria com empresas (terceiros); e Comprar e deixar estocado nas transportadoras que fornecem este tipo de serviço.
Política de premiação para a força de vendas	Maior participação no lucro da organização; e Maior percentual de comissão por produto vendido.
Ferramentas financeiras / <i>barter</i>	Contratos através de terceiros (corretores); Fornecer melhores preços e prazos aos agricultores; Parcerias com agricultores que possuam silos; Aqueles que possuem, precisam aproveitar mais; Liquidez no trigo, paga mais alto para entrega no moinho da cooperativa; e Aceitar a perda da negociação envolvida.
Marcas / bandeiras que a organização representa	Buscar produtos de “marcas fortes” em redistribuidores para compor portfólio.
Marketing de produtos	Contratação de funcionário para exercer a função.
Estrutura de atendimento / Acesso e penetração	Contratação de novos funcionários; e Não contratar, para evitar correr riscos de gastos desnecessários.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Quadro 5, o ponto fraco mais evidente na pesquisa foram as ferramentas financeiras através do sistema de *barter*, principalmente por aquelas organizações que não possuem unidade de recebimento de grãos, que mesmo assim, tentam de outra maneira aproveitar a modalidade comercial. Já a estrutura de atendimento, com a força de vendas direcionada a regiões com menor extensão de área, para dar um melhor atendimento aos clientes, tem sido de fundamental importância, porém, os gastos para a aquisição de novos colaboradores são um entrave a novas contratações.

A marca do fornecedor que a organização representa é outro ponto fraco apontado principalmente por aquelas organizações de menor expressão, que se veem na obrigação de estar compondo seu portfólio com a aquisição de produtos por empresas que agem como redistribuidoras. As redistribuidoras compram da empresa fornecedora e vendem a estas organizações menores com o ganho de margem, ou seja, as organizações pesquisadas que compram de redistribuidores perdem margem que poderia ficar para o seu negócio como lucro.

A política de premiação para a força de vendas, se ajusta com um maior percentual de comissão por produto vendido ou participação nos lucros da organização. A capacidade de armazenagem de defensivos agrícolas e o marketing de produtos são citados na pesquisa, porém, pouco é comentado sobre estes assuntos, já que não surgem como diferenciação para os objetivos da organização, no caso, o crescimento financeiro.

Na sequência dos pontos fracos, analisa-se as oportunidades que o mercado oferece as organizações, através de ações que são relatadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Oportunidades que o mercado oferece as organizações

Oportunidade	Como aproveita a oportunidade?
Aumento do uso de tecnologia em Soja	Desenvolver mais produtos para a cultura da Soja; Atingir novos nichos de mercado; Lançamentos de novos produtos; e Desenvolvimento novas cultivares de Soja.
Aumento da área de Soja	Investir cada vez mais na cultura Soja.
<i>Barter</i> / troca de defensivos por grãos	Aumento do número de contratos de Soja para fixação de grãos; Contratos de Milho e Trigo; e Cooperativas com recebimento de grãos em quase todas as unidades em que atuam.
Queda nas áreas de trigo e milho verão	A área de trigo tende a aumentar (cooperativa).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O aumento da área de soja, e o maior investimento em tecnologia direcionada a soja como o desenvolvimento de novos produtos, desde defensivos até sementes, são as maiores oportunidades que surgem no mercado. Todas as organizações pesquisadas citam que cada vez mais a soja tem sido a principal cultura a ser investida, na média 70 a 85% dos negócios da organização são voltadas a ela. A queda nas áreas de trigo e milho verão são constantes ano a ano, entretanto, para algumas cooperativas, principalmente devido a sua região de atuação e ao perfil de seu agricultor, incentivam o plantio de trigo e milho através de oportunidades que a cooperativa desempenha, como maior pagamento do grão recebido e troca por defensivos para a uso na cultura da soja.

O *barter*, para as organizações que possuem unidades de recebimento de grãos, é uma excelente ferramenta para que as mesmas elaborem estratégias de marketing voltadas para vendas de defensivos agrícolas, através da troca de grãos por defensivos.

Após as oportunidades, ainda dentro do ambiente externo da organização, as ameaças também fazem parte de como montar uma estratégia direcionada a venda de defensivos agrícolas. O Quadro 7 explora estas ameaças através de ações que são realizadas para que estes desafios sejam contornados ou pelo menos minimizados, para assim, evitar problemas que afetem o desempenho das organizações.

Quadro 7 – Ameaças enfrentadas no ambiente externo da organização

Ameaça	Como lidar com as ameaças?
Queda na área de trigo e milho verão	Plantio de Culturas alternativas como Aveia, Azevém, Canola, HF e Milho Silagem; Unidades de recebimento de grãos e leite; Buscar mercado de pastagem; Diversificação como extração de óleo de soja, produção de farelo, óleo degomado e biodiesel; Diversificação em cooperativas como: recebimento de grãos, supermercados, lojas, postos, ração e frigorífico; Campanhas específicas direcionadas a Soja; Milho ração; Em algumas regiões o trigo não cai – regiões de pequenos agricultores; Plantio de Arroz – região de São Borja; e Buscar o financiamento de trigo, e incentivar o plantio.
<i>Barter</i> / troca de defensivos por grãos	Uso de terceiros (corretores) para toda a operação de fixação de contratos; e Trabalhar com margens baixas para não perder negócios.
Queda no uso de tecnologia em cereais de inverno	Foco em produtos diferenciados (adubo foliar); Investimento em outros setores envolvidos com o Agronegócio para compor margem da organização, como bicos de pulverização, máquinas e implementos agrícolas; e Aumentar a participação da organização no agricultor, na cultura da Soja.
Disponibilidade de crédito	Buscar garantia em seus agricultores.
Concorrência com políticas comerciais agressivas	Assistência técnica diferenciada; Correta recomendação de insumos e grãos, por parte da força de vendas; Pacote tecnológico para agricultores com condições mais atrativas; Antecipação da conta, ganho financeiro; e Comprar melhor de seus fornecedores para competir no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A principal ameaça, conforme o Quadro 7, é a queda nas áreas de trigo e milho verão, que com exceção de algumas cooperativas, é vista como um entrave para o desenvolvimento da organização, pois se aposta em somente uma cultura, no caso, a soja. Plantio de culturas alternativas, como aveia e azevém, unidades de recebimento de grãos e leite e outras formas, são os meios encontrados para lidar com esta ameaça.

A queda no uso de tecnologia de cereais de inverno acompanha a queda nas áreas de trigo, já que mesmo aqueles que plantam o trigo, investem cada vez menos, o que faz com que as organizações não possam depender das vendas direcionadas a esta cultura. O *barter* aparece novamente na pesquisa, agora como ameaça para as organizações que não as fazem, o que pode ser contornado com o uso de profissionais que agem como corretores terceirizados que operam nesta modalidade comercial.

A concorrência com políticas comerciais agressivas foi citada por todas as organizações pesquisadas, onde o meio de se reverter a situação é o principal objetivo das organizações para se manter no negócio, já que concorrência no mercado de defensivos agrícolas é algo cada vez

mais presente. A disponibilidade de crédito é algo importante, porém, necessário para o setor, por isso não é tão citado.

A análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades vai depender de como a organização é internamente e de como ela observa o mercado que o circunda, onde cada variável pode ser um ponto fraco para uma organização, representar uma ameaça e para outra pode ser uma oportunidade, o que vai depender de seus colaboradores, ferramentas e processos que as mesmas possuem para a estratégia a ser implementada.

Na continuidade do processo, a abrangência, é a identificação sistemática e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolha da estratégia. As variáveis envolvidas são: as principais bandeiras, que são as os principais fornecedores das organizações; os distribuidores concorrentes na região de atuação; se a organização trabalha com empresas fornecedoras de produtos genéricos ou pós patentes e caso trabalhe, se ela se vê como uma organização somente de venda de produtos genéricos, ou seja, vender preço; o perfil de clientes na qual a organização atua e o que o motiva a ser bandeira de determinado fornecedor.

Todas as informações descritas acima vão ajudar, em parte, a direcionar a organização a melhor estratégia de marketing a ser implementada à campo, no entanto, vai depender de cada organização, da sua ambição e da sua região de atuação. Quanto mais precisas as informações, maiores serão as chances de sucesso.

Na Tabela 22 são apresentadas as 10 principais empresas multinacionais fornecedoras de defensivos agrícolas que são as bandeiras das organizações pesquisadas. Na pesquisa, as empresas nacionais não aparecem entre as 10 primeiras colocações, por isso não foram adicionados na tabela.

Tabela 22 - As 10 principais empresas multinacionais fornecedoras de defensivos agrícolas das organizações pesquisadas

Colocação	Empresa Nacional ou Multinacional	Número de vezes que foi citado na entrevista
	Syngenta	11
1°	Bayer	11
	Corteva	11
4°	Monsanto	10
5°	Basf	10
6°	Adama	10
7°	Nufarm	9
8°	UPL	6
9°	FMC	4
10°	IHARA	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 22 fica evidente as maiores multinacionais na área de defensivos agrícolas que estão presentes nas organizações pesquisadas. A empresa Corteva que recebeu este nome em 2018, pela fusão de duas gigantes do agronegócio, a Dow e a Dupont, aparece na primeira colocação junto com Syngenta e Bayer. Cada uma destas 3 empresas, aparecem 11 vezes na pesquisa, ou seja, a Syngenta está presente como uma das 3 principais bandeiras da organização, em 11 das organizações pesquisadas, e assim, seguem as demais.

A Monsanto aparece na quarta colocação, entretanto, é uma empresa que está presente em boa parte dos clientes, devido a sua agressividade na venda de glifosato e não no restante do portfólio de produtos que as outras comercializam como inseticidas e fungicidas. Estas multinacionais já trazem, junto aos seus distribuidores, uma estratégia de marketing pré-definida, que em muitas vezes, basta adequar a organização, que a tem como seu cliente. Devido a isso, e diversos outros motivos, como qualidade de seus produtos e portfólio amplo, fazem com que elas sejam tão requisitadas por revendas e cooperativas agrícolas.

Na pesquisa também aparece nomes de inúmeras empresas redistribuidoras, que revendem produtos das multinacionais a organizações menores, que não possuem determinado produto em seu portfólio. Pequenas organizações muitas das vezes não sofrem assédio das grandes multinacionais e, devido a isso, necessitam compor portfólio através de outras organizações.

As organizações, revendas e cooperativas agrícolas, necessitam possuir, pelo menos, uma destas empresas em sua bandeira, pois é uma forma de chamar novos clientes e reter os já existentes. Isto ocorre devido a não serem apenas empresas fornecedoras, mas também produtoras, o que traz consigo toda uma tecnologia envolvida e diferenciada em seus produtos.

As organizações também se mostraram bem cientes de seus principais concorrentes do mercado. Ao pensar nestes e na bandeira que representam, é traçado um perfil da organização concorrente, na qual é possível traçar a estratégia de marketing que se precisa desenvolver, através de informações como preços praticados, as formas que atendem aos seus clientes, o poder de negociação e a forma de pensar de seus gestores, além da posição que cada uma ocupa no mercado (MORAIS; SILVA, 2007).

Além destas grandes empresas, não se pode esquecer das de produtos genéricos, que tem aumentado aos poucos a participação dentro de seus clientes. Para esta questão, as organizações dizem que trabalham medianamente com este tipo de produto, porém, 100% comentam que se percebem muito pouco como uma organização somente de produtos genéricos, uma vez que todas precisam de pelo menos uma marca forte em seu portfólio.

Uma organização que trabalha somente com produtos genéricos, dificilmente consegue sobreviver neste mercado extremamente disputado. A organização pode até não ser representante de uma grande marca, mas precisa de seus produtos para buscar alavancagem nas vendas ao consumidor final, o que neste caso é adquirido através de empresas redistribuidoras.

Do ponto de vista econômico uma bandeira de expressão na organização, ajuda no desenvolvimento do marketing da mesma; permite o desenvolvimento de programas de relacionamento com o agricultor; facilita as vendas; possibilita obter maiores retornos financeiros com uma alavancagem comercial da organização. Tudo isso proporciona à organização, o mais desejado que é a margem financeira. A marca de uma empresa vai dizer o que ela vai crescer ou até onde pode chegar no mercado na qual atua, diferente de uma empresa de produtos genéricos, que somente vai complementar portfólio de que a marca principal da empresa não dispõem (SANTOS; GUIMARÃES, 2011).

Na Tabela 23 foi solicitado as organizações pesquisadas o que leva a ser bandeira/marca de um determinado fornecedor e quais são as principais vantagens competitivas da empresa fornecedora de defensivos agrícolas em relação aos seus concorrentes.

Tabela 23 – Motivação de fidelidade aos fornecedores

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Política de premiação	4,1	1,42864
Marca conhecida, bandeira	4,725	0,64001
Produtos de qualidade	4,95	0,31623
Relacionamento com o funcionário da empresa	4,225	1,18727
Preço / custo do produto	4,025	1,16548
Entrega no prazo estipulado, logística de distribuição	4,6	0,84124
Ampla portfólio de produtos	4,85	0,53349
Condições comerciais favoráveis (prazos, juros, antecipação)	4,7	0,79097

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Os produtos de qualidade das empresas fornecedoras de defensivos agrícolas, é o indicador de maior média, 4,95, apesar, de todos os outros possuírem média acima de 4, ou seja, todos são importantes para a organização, revenda ou cooperativa agrícola. Produtos de qualidade em um mercado que tem sofrido com a falsificação de produtos e produtos contrabandeados, é de extrema importância, pois o agricultor precisa ter certeza da procedência

do produto, devido ao seu alto investimento e ao retorno esperado para controle de doenças, plantas daninhas e doenças nas lavouras.

A política de premiação é outro fator apontado na pesquisa, que vai além da premiação da força de vendas, mas também a recursos destinados a organização, que servem para ajudar, de maneira direta e indireta, a alcançar os objetivos propostos. Prêmios e incentivos dos mais variados possíveis, como viagens, treinamentos, valores monetários para a força de vendas por meta atingida, e, para a própria organização, o chamado *rebate*, etc, são dados a organizações que alcançam o objetivo que foi traçado inicialmente. Penalidades também fazem parte de benefícios negativos fornecidos a organização por entrar em regiões de atuação de outros clientes, vender a preços abaixo do mercado, etc. (CASTRO, 2008).

Porém, é importante que os incentivos, principalmente os altos valores monetários fornecidos para as organizações que atingem suas metas (*rebate*), que estas organizações, revendas e cooperativas agrícolas, não percam o foco principal de todo o seu negócio, que é o relacionamento com o cliente final, no caso o agricultor (KAISER, 2007). O relacionamento faz parte do grau de exigência de clientes que estão satisfeitos.

A ênfase nos ativos e competências de marketing é o conhecimento dos recursos e habilidades desenvolvidos para a entrega de valor superior ao mercado. A Tabela 24 mostra o que a organização leva em consideração, principalmente o grau de exigência de seus clientes, o que é visto pelo consumidor final, neste caso o agricultor, na compra de defensivos agrícolas.

Tabela 24 – Grau de exigência dos clientes na compra de defensivos agrícolas

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Custo do produto/preço	4,45	1,01147
Cumprimento dos prazos de entrega	4,75	0,70711
Qualidade do produto	4,975	0,15811
Prazo de pagamento/juros baixos	4,45	1,10824
Valoriza o relacionamento com o distribuidor	4,8	0,4641
Valoriza a assistência técnica	4,5	0,67937
Credibilidade/confiança	4,95	0,22072
Marca conhecida/bandeira	4,725	0,59861

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

O que se destaca na compra de um produto pelo agricultor é a qualidade do produto, com uma média de 4,975, seguido pela credibilidade/confiança, e a valorização do relacionamento com o distribuidor. O preço/custo do produto aparece junto com o prazo de

pagamento/juros baixos, com a menor média, 4,45, ou seja, é o que o agricultor menos leva em consideração na hora da compra.

O cumprimento dos prazos de entrega é importante neste segmento, por serem produtos de alto valor agregado, o risco de furtos é bastante elevado, além da legislação que não permite que estes agricultores os armazenem em suas residências ou próximo a elas. Conforme Moura (2015), o prazo de entrega, a credibilidade/confiança da organização, o relacionamento com o distribuidor, a marca conhecida/bandeira da empresa fornecedora e o prazo de pagamento/juros baixos, estão entre os principais critérios de seleção para o consumidor brasileiro. O preço não é o principal decisor de compra, caso não exista tanta diferença do concorrente, já que os consumidores trocam o preço por benefícios (valores), como: uma assistência técnica diferenciada e a qualidade do produto adquirido. Aqui os entrevistados citam também o CRM.

O CRM (*Customer Relationship Management*), segmenta cada cliente de acordo com as suas necessidades, cria valor em específico para cada um através de ações desenvolvidas no dia a dia, com ferramentas tecnológicas direcionadas a ele próprio, como a venda direta para grandes agricultores (PAYNE; FROW, 2005).

Nas entrevistas realizadas, as organizações afirmam que a venda aos agricultores é feita pelas organizações, revendas e cooperativas agrícolas. Os agricultores não compram de seus fornecedores, empresas nacionais e multinacionais, através de venda direta e/ou comissionada, isto se deve a região de estudo não estar inserida em uma região de grandes agricultores, salvo raras exceções. As vendas diretas são impactantes em poucas regiões no RS, elas ocorrem com maior intensidade na região norte do Brasil.

Apesar das ferramentas direcionadas a clientes estratégicos e a venda ser realizada, em sua maioria, por organizações, tem se tornado um desafio a venda de portfólio de produtos (3 ou mais produtos) junto a um mesmo agricultor, fato constatado na Tabela 25.

Tabela 25 – Venda de portfólio de uma mesma organização

Avaliação Geral*	
Média	Desvio Padrão
3,025	1,12061

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

A Tabela 25 mostra que, de uma média de 1 a 5, onde se tem 3,025, cada vez menos ocorre a venda de portfólio de uma mesma marca (três ou mais produtos para o mesmo

agricultor) na qual representa a organização. Isto ocorre devido a disputa de preços por várias organizações do mesmo segmento que acessam o mesmo agricultor e os produtos genéricos cada vez mais parecidos, com alta qualidade e performance a campo, semelhante aos produtos das marcas fortes.

Um dos principais mediadores da venda de portfólio de uma organização, refere-se a participação de todos os setores, que envolvam os colaboradores e não somente a força de vendas. A Tabela 26 mostra a integração entre funções que é a inter-relação dos setores e níveis da organização, na qual analisa o ambiente colaborativo.

Tabela 26 – Integração entre funções

Indicador	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Existe um ambiente colaborativo entre todos os setores da organização	4,975	0,15811
Os colaboradores sabem para que serve os produtos que são comercializados pela organização	4,95	0,22072
O gestor atende uma carteira de clientes, para participar do processo de venda ao agricultor	4,4	1,39229

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

A Tabela 26 mostra que em todas as organizações ocorre um alto grau de colaboração entre os setores, por isso, a maior média foi de 4,975, e, as restantes, acima de 4 para a integração.

O gestor tem a missão de fazer com que exista, dentro da empresa, um ambiente colaborativo entre todos os seus setores, através de um fluxo de informações positivo, para assim, todos os setores trabalhem em prol de um objetivo em comum. Ao mesmo tempo, os colaboradores participam mais do processo da empresa como um todo, e sabem para que são comercializados os seus produtos (SILVA, 2016).

Em relação ao gestor da organização revenda agrícola, 100% atendem uma carteira de clientes, para também participar do processo de vendas ao agricultor, é o chamado “cheiro do campo”, onde ele não depende exclusivamente da força de vendas. Já em relação as cooperativas agrícolas, 100% deixam claro que é impossível atender uma carteira de clientes, pois este cargo na Cooperativa, além das compras, o gerente de compras ou insumos é

responsável por todas as demandas direcionadas as unidades da Cooperativa, o que exige tempo demasiado para cumprir todas as suas obrigações.

Além da integração entre funções, na Tabela 27 é levada em consideração a qualidade da comunicação entre estes setores, que é a natureza da comunicação, formal e informal, durante o processo da estratégia.

Tabela 27 – Qualidade da comunicação na organização

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
A comunicação entre os setores da organização é clara, aberta e ocorre um entendimento durante o processo de formulação da estratégia	4,975	0,15811
A comunicação da organização com o agricultor, é transparente	4,9	0,30382
O agricultor na qual a organização atua tem acesso a redes digitais	4,375	1,12518
A organização possui mídia social, voltada a sua divulgação	4,025	1,57688

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Na Tabela 27 percebe-se que devido as altas médias da pesquisa, que a comunicação entre os setores da organização é clara, aberta e ocorre um entendimento durante o processo de formulação da estratégia, assim como, a comunicação da organização com o agricultor, é transparente.

Baldissera (2010), destaca que se a comunicação é clara e aberta entre os setores da empresa e se os objetivos da empresa e pessoais do colaborador são compartilhados, o trabalho se torna prazeroso, onde possibilita a sua realização profissional, a sua satisfação financeira, a reputação, carreira e conseqüentemente o seu reconhecimento.

Algumas vezes, a comunicação entre os setores da empresa, gestores e colaboradores, e a comunicação da empresa para com o seu cliente, é falha, e não somente por serem informações confidenciais, até mesmo informações simples de mercado, mesmo no momento que se tenta ser a mais transparente possível. A empresa não consegue controlar totalmente os processos através dos meios de comunicação, como jornais, mural, manual, vídeos e campanhas, e, quanto maior a empresa maior é o desafio, a qual pode experimentar certo grau despensivo em algum momento (BALDISSERA, 2010).

Silva (2016), ressalta que o tamanho da empresa influencia diretamente no desafio que possui frente ao mercado e aos seus concorrentes, quanto maior a empresa, maior o número de colaboradores, maior vai ser o número de gestores que a empresa vai possuir comparado a uma pequena empresa. Por isso, grandes empresas podem, em algum momento, deixar de se comunicar entre os seus setores ou até mesmo da empresa para com seus clientes.

Ainda na qualidade da comunicação, o entrevistado relata que a organização possui algum tipo de mídia social, porém, é o indicador mais baixo. Esta estratégia é voltada a sua divulgação, pois veem a possibilidade de um marketing barato e cada vez mais presente em seus clientes, surgindo o marketing digital que são as estratégias de marketing desenvolvidas na organização e direcionadas à plataformas digitais como sites, redes sociais e aplicativos. As empresas privadas que trabalham com recebimento de grãos e cooperativas, postam assuntos diários, principalmente devido a cotação de grãos.

A internet chegou para ajudar da melhor maneira possível na divulgação de produtos e da marca da própria empresa, no entanto, as empresas precisam aproveitar mais esta ferramenta, tirar mais vantagem e saber como atingir o seu cliente através de uma maior interação e, assim, conseqüentemente, uma maior participação de compras para com a empresa e também no aumento do número de clientes (INTERNET INNOVATION, 2012).

Das 40 organizações pesquisadas, tem-se uma média de 2,95, ao levar em consideração se o agricultor tem interesse por mídias sociais. As organizações pesquisadas ressaltam que os jovens são os que mais se interessam por mídias sociais para ficar informado e conseguir adaptar em suas propriedades o que é assimilado, já os agricultores de maior faixa etária, boa parte não vem necessidade ou muito pouco.

Na Tabela 28 é levado em consideração qual o tipo de mídia que as organizações consideram interessante na divulgação de marketing de um produto.

Tabela 28 – Tipo de mídia para a divulgação de marketing de um produto

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Rádio	3,975	1,54401
TV	2,6	1,69161
Banners no distribuidor	3,275	1,46738
Outdoors em pontos estratégicos	3,775	1,3679
Confraternização com agricultores	4,625	0,77418
Visita aos produtores <i>in loco</i>	4,75	0,63043
Dias de Campo	4,475	1,10911
Palestras	4,675	0,82858

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Na Tabela 28 fica evidente que as ações direcionadas ao agricultor *in loco*, surtem mais efeito na divulgação de um produto, como a visita aos mesmos, palestras, confraternização e dias de campo. Menos, porém importante, a rádio da localidade é bem citada entre os entrevistados.

O próximo ponto leva em consideração o comprometimento com os recursos da estratégia, que é a existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo. Na Tabela 29 são analisadas as ações do departamento de recursos humanos das organizações.

Tabela 29 – Em relação ao departamento de recursos humanos

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Existe um programa de desenvolvimento profissional na organização	2,875	1,77139
É realizado o levantamento das necessidades de treinamento e elaboração do PDI pela área de RH	2,55	1,72389
A organização contrata terceirizadas para ministrar cursos	3,175	1,93334
A organização ajuda e/ou subsidia a participação dos funcionários em cursos externos	4,5	1,1094

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Mostra-se que a presença e atuação do departamento de recursos humanos (RH) dentro de uma organização, é privilégio de poucas organizações revendas agrícolas, que possuem o departamento de RH específico e um programa de desenvolvimento profissional. Já nas cooperativas agrícolas, ocorre 100% a existência de um programa direcionado ao colaborador, inclusive é realizado periodicamente um levantamento das necessidades de treinamento e elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

As organizações que possuem um RH atuante, geralmente contratam empresas ou consultorias externas para ministrar cursos e avaliar o ambiente da organização; também ajudam de alguma forma os seus colaboradores a participarem de cursos externos.

A necessidade de consultoria externa ocorre, principalmente, em organizações que enfrentam dificuldades para lidar com situações internas e externas, que ofereçam risco ou até mesmo uma situação atrativa a organização, mas ambos precisam de uma mudança drástica por

parte da organização. O ideal da consultoria é de que ela seja feita no decorrer dos anos da organização, e não em uma situação de crise ou alguma anormalidade. A consultoria vai depender do tamanho da organização, a disponibilidade financeira e se seus gestores estão dispostos a mudar, pois, na maioria das vezes, eles precisam estar cientes dos benefícios da intervenção de uma consultoria (JACINTHO, 2004).

Em relação a frequência com que ocorrem os treinamentos direcionados ao profissional, o estudo aponta as cooperativas, as quais chegam a oferecer eventos semanais pelo fato dessas organizações possuírem um grande número de fornecedores e, em razão disso, estarem em constante treinamento e desenvolvimento. Quanto mais estes profissionais são treinados, a eficácia da estratégia de marketing à campo será bem mais eficiente.

O comprometimento dos recursos da estratégia difere do consenso da estratégia, que é consensual, de toda a equipe em relação a estratégia escolhida. Vai da rotatividade de profissionais dentro da empresa até a maneira como é realizada a estratégia de vendas.

A rotatividade dos profissionais das organizações pesquisadas foi de média 1,55, ou seja, ao se considerar a média até 5, é baixa, que significa um maior tempo de permanência dos colaboradores na organização, o que é excelente para o desenvolvimento de ações de marketing direcionadas ao cliente final, pois assim, o colaborador consegue criar vínculos com o cliente.

Robbins (2009), destaca que os profissionais que saem da empresa, não são estimulados constantemente, desafiados a algo novo, e a empresa não os oferece segurança para o seu crescimento profissional; caso contrário, a preocupação de seus gestores com estes detalhes vai fazer com que gerem satisfação aos trabalhadores, o que se confirma através de seus desempenhos, como: produtividade, falta ao trabalho (absenteísmo) e a baixa rotatividade de seus colaboradores.

A baixa rotatividade de profissionais nas organizações, faz com que os colaboradores, ocupem, com o transcorrer dos anos, cargos de gestão e participem das estratégias de vendas desenvolvidas pela organização. A maneira como é realizada a estratégia de vendas, é definida na Tabela 30, a qual aponta a participação da equipe na tomada de decisões em marketing, o que leva em consideração se é de consenso de toda a equipe ou realizada de outra maneira.

Tabela 30 – Indicador de participação da equipe na tomada de decisões em marketing

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Definido em conjunto com a equipe de vendas	4,125	1,47087
Definido em conjunto com os fornecedores e colaboradores	3,25	1,64473
Imposta pelos proprietários	2,8	1,77157
Imposta pelo fornecedor	1,5	1,1094
As pessoas envolvidas com a venda, participam da elaboração da estratégia escolhida desde o começo	4,7	0,79097

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Na Tabela 30, a organização geralmente define uma estratégia de vendas em conjunto com a equipe que vai implementá-la no campo, no caso a força de vendas. Pouco é imposta pelos proprietários e pelos fornecedores.

De acordo com Silva e Lepsch (2010), o colaborador de nível operacional tem contribuições a fornecer para a melhor estratégia a ser adotada pela empresa, principalmente por ser a pessoa que tem o contato direto com o cliente. O colaborador conhece os desejos e anseios do cliente, o que pode não ser percebido em um escritório ou sala de reunião, por isso, a participação da força de vendas é de extrema importância na formulação da estratégia.

Na sequência dos processos, que são os elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de marketing na organização, são detalhado os resultados destas estratégias, até chegar aos fatores que os afetam.

4.3.3 Resultados das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas

Os resultados são as consequências do processo de formação da estratégia de marketing. Diz respeito as criatividades desenvolvidas na estratégia em relação às anteriores, a aprendizagem e ao desempenho de mercado. A criatividade desenvolvida leva em consideração as ferramentas que avaliam as estratégias e ideias fornecidas pelos colaboradores para implementação das estratégias a campo. Na Tabela 31 é explorada a criatividade através da avaliação, estímulo e dedicação dos colaboradores nas questões de marketing.

Tabela 31 – Questões referentes a criatividade

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Existe dentro da organização alguma ferramenta que avalia o que deu certo em relação a estratégia anterior	3,3	1,78599
Os colaboradores são desafiados a colaborar com novas ideias para implementação da estratégia a campo	4,775	0,65974
Os colaboradores adequam o seu tempo ao desenvolvimento da estratégia	4,725	0,78406
O Market Share é conhecida por parte da organização	4,625	0,95239

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Com exceção da ferramenta para avaliar as estratégias da organização, média de 3,3, a mais baixa da pesquisa nesta questão, as demais foram todas próximas de 5, na qual fica claro que os colaboradores cada vez são mais presentes nas decisões das organizações. Dentre os colaboradores que fornecem ideias para o crescimento da organização, estão os líderes informais, que podem vir a ser seus futuros gestores.

Robbins e Decenzo (2004), destacam que dentro de um grupo de colaboradores, sempre existem aquelas pessoas que são consideradas líderes informais, mas não são considerados gestores. São pessoas que influenciam outras sem se dar conta que assumem um cargo gerencial. E existe os gestores dentro das organizações, que podem ou não ser líderes. A influência do líder é a capacidade que ele possui de criar uma visão em conjunto com seus subordinados e/ou colegas de trabalho (COSTA, 2014).

O *market share*, ferramenta esta que serve para medir a participação da empresa na região na qual atua frente aos seus concorrentes, é de conhecimento da maioria dos entrevistados, tanto das organizações, como das empresas fornecedoras. Ele pode ser medido frente ao faturamento de uma empresa ou até mesmo um produto ou segmento em específico (GUISSONI et al., 2014).

A criatividade desenvolvida por seus colaboradores, só será possível se houver um ambiente de aprendizagem contínua. Na Tabela 32, a aprendizagem apresenta o que a organização aprendeu com a estratégia que foi desenvolvida e implementada.

Tabela 32 – Questões referentes a aprendizagem

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Existe um momento, reunião, na qual são apresentados os dados, após uma estratégia implementada	4,45	1,19722
É colocado em prática o que foi aprendido com uma estratégia anterior	4,925	0,34991

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Conforme a Tabela 32, as reuniões periódicas servem para funções que visam o crescimento, entre eles, o de traçar um novo objetivo a ser desenvolvido pela organização. Na implementação das estratégias a campo, é de fundamental importância que se coloque em prática os pontos positivos que foram aprendidos com uma estratégia anterior; e, evite-se ao máximo, os pontos negativos.

As reuniões são importantes para preparar os colaboradores para o processo da gestão estratégica, que tem como objetivo principal a formulação da estratégia a ser adotada. A preparação é a principal fase para que seus colaboradores estejam capacitados para desenvolver os objetivos propostos pela empresa, seja em um pequeno ou longo espaço de tempo. É o momento para buscar uma melhor argumentação e um melhor posicionamento do produto a ser comercializado (SILVA; LEPSCH, 2010).

A Tabela 33 remete aos seus gestores uma questão prática da aprendizagem que ocorre no dia a dia das organizações de defensivos agrícolas. No momento que uma estratégia a campo é implementada, em certo momento ela pode se tornar ineficiente. O que fazer para mudar esta realidade?

Tabela 33 – Indicador de resposta da organização às necessidades de correção das estratégias de marketing

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Reunião com toda a equipe para ver o que pode ter dado errado	4,95	0,22072
Consultoria externa	1,65	1,12204
Proprietários vão rever e dizer o que pode ser mudado	4,075	1,26871

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

A reunião com toda a equipe aparece novamente nas respostas da pesquisa, desta vez como o principal meio de corrigir as falhas de implementação das estratégias a campo. Envolver a equipe, principalmente a de campo, faz com que se sintam motivados a mudar.

Na Tabela 34 é solicitado ao entrevistado o que ele faz no momento que as vendas não vão bem, a campo.

Tabela 34 – O que fazer com uma estratégia que se mostra ineficiente a campo, em pleno desenvolvimento

Indicador	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Rever a estratégia, porém aguardar o término da que está implementando-se a campo	1,1	0,49614
Rever urgentemente e já pôr em prática	5	0
Deixar como está, até a sua finalização	1,075	0,47434

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Conforme a Tabela 34, todas as organizações, caso desenvolvam uma estratégia a campo, mas perceba falha no sistema que está implementado, deve ser revisto urgentemente a estratégia e colocar em prática, situação comum no setor, por ser um ambiente dinâmico e em constante mudança e inovação. Estes pontos são importantes para se chegar ao sucesso da estratégia.

Em relação ao desempenho de mercado, a organização demonstra como se mede o sucesso ou insucesso da estratégia e avalia o seu desempenho intra-organizacional em marketing, conforme a Tabela 35.

Tabela 35 – Avaliação do desempenho intra-organizacional em marketing

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Volume de vendas	4,75	0,74248
Ganho de margem/lucratividade	4,875	0,5633
Recebeu todas as contas efetivadas à campo	4,9	0,37893
Crescimento financeiro e sustentável da organização	4,925	0,34991
Novos clientes	4,625	0,86787
Reconhecimento na região de atuação	4,875	0,4043

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

A avaliação do desempenho que a organização tem com a implementação da estratégia, é um dos pontos chaves da pesquisa, pois, a partir dela, é traçado um plano com o objetivo a ser desenvolvido. Os resultados comprovam uma média acima de 4,6, o que confirma a importância de todos os indicadores analisados.

Ainda no desempenho de mercado, a Tabela 36 mostra a percepção da empresa sobre os indicadores citados.

Tabela 36 – Percepção da organização sobre a participação de mercado

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
A participação de mercado para a organização é importante	4,95	0,31623
O lucro para a organização é importante	5	0
A redução de custos para a organização é importante	4,95	0,31623
A expansão da área de atuação da organização é importante	4,175	1,19588
Se mede a satisfação do agricultor ao final de uma estratégia de vendas	3,5	1,69464
A organização cresce mais que o mercado na qual atua	4,2	1,1368

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Com relação a percepção da organização sobre a participação de mercado, nota-se que o lucro, seguido pela participação de mercado e redução de custos, é o mais importante, a expansão da área de atuação também, no entanto, em menor grau, pois crescer dentro da região na qual atua é melhor, conseqüentemente, diminui gastos. As organizações não possuem, em sua maioria, o conceito claro de como trabalhar com a satisfação do agricultor ao término de uma estratégia implementada, como uma campanha de vendas, a satisfação é medida, na sua maioria, sem processos internos da organização.

As conseqüências citadas do processo de formação da estratégia de marketing é seguido pela variável de controle que é a turbulência ambiental, ou seja, elementos que influenciam os resultados da estratégia, entre eles, a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macro ambientais.

A Tabela 37 apresenta os indicadores referentes a variável de controle, quais os elementos que mais interferem no resultado final da organização.

Tabela 37 – Questões referentes a variável de controle

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
As fusões das empresas fornecedoras de defensivos agrícolas interferem na organização	3,35	1,74753
A concorrência no mercado na qual atua é agressiva	5	0
Existem agricultores na região que buscam somente preço	4,95	0,22072
Os agricultores possuem problemas de inadimplência junto a organização	2,325	1,32795

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

Em relação a concorrência no mercado na qual atuam, todas as organizações pesquisadas afirmaram possuir esta variável bem evidente em suas regiões, assim como existir clientes que buscam somente preço. Devido a garantias com que a maioria destas organizações trabalham, a inadimplência é baixa.

Ao ser perguntado se as fusões das empresas fornecedoras de defensivos agrícolas interferem no negócio da organização, ficou claro que as fusões das grandes multinacionais são recentes, por isso, futuramente podem se ver obrigados a mudar de opinião, mas, no momento, o impacto é de 3,35.

Na sequência da variável de controle, são relatados os motivos que levam o agricultor a não ser fidelizado a organização, conforme Tabela 38.

Tabela 38 - Razões da não fidelização do agricultor para com a organização

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Concorrência com preços agressivos	4,9	0,49614
Facilidade de crédito de outras organizações	2,325	1,81712
Marcas mais conhecidas	1,925	1,55889
Troca de insumos por grãos	2,925	1,85897
Assistência técnica diferenciada	1,425	0,98417

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

A Tabela 38 analisa o que leva o agricultor a buscar, em outra organização, o que não possui na qual é mais atuante. A concorrência com preços agressivos é o principal motivo da

infidelidade, média de 4,9; a assistência técnica diferenciada e as marcas mais conhecidas, aparecem em menor expressão, pois citam ter como parceiros os melhores fornecedores.

Uma questão que ocorre no dia a dia destas organizações, é mostrada na Tabela 39, onde é solicitado qual a estratégia que o cliente adota se uma organização concorrente, que representa a mesma bandeira e localizado na mesma região de atuação, vende a preços mais baixos o mesmo produto.

Tabela 39 – Estratégia de marketing para decidir ações junto a clientes concorrentes, com mesma marca de fornecedor e preços abaixo do mercado

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Organização acompanha os preços da concorrência	2,65	1,83345
Organização não se envolve na negociação	3,175	1,92004
Envolve o representante da empresa fornecedora para tomar uma atitude	4,95	0,31623

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Avaliação Geral: escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

De acordo com a Tabela 39, há uma média bem centrada, onde organizações acompanham os preços da concorrência a qualquer custo, e, outras que não se envolvem na negociação, principalmente pela perda de margem, contudo, quase todas as organizações envolvem o representante da empresa fornecedora para tomar uma atitude.

Organizações que aceitam a maioria dos negócios são formadas, principalmente, por organizações maiores, com maior poder de barganha, além de ter negociado grandes volumes com seus fornecedores por preços melhores, incluem na negociações outros produtos, assim compensam a perda de margem de alguns. No mercado também existem as organizações que não se envolvem neste tipo de negociação para não colocar em risco a saúde financeira da mesma.

Por fim, das variáveis de controle, a Tabela 40 mostra quais são as dificuldades encontradas pelas organizações na compra dos defensivos agrícolas.

Tabela 40 – Dificuldades na aquisição de mercadorias

Indicadores	Avaliação Geral*	
	Média	Desvio Padrão
Garantias ineficientes ou falta delas	1,5	1,13228
Prazo de pagamento curto	1,1	0,49614
Pressão por faturamento	3,9	1,64551
Falta de flexibilidade para remanejamento de produtos	4,05	1,43133
Percentual baixo de devolução de produtos em estoque	4,075	1,52564

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

(*) Escala de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente).

A Tabela 40 mostra que o percentual baixo de devolução de produtos em estoque praticado pelas empresas fornecedoras, possui a maior média, pois, se torna difícil gerir um estoque, onde a organização sabe que não vai poder devolver produtos excedentes, o que faz com que a compra seja parcial para evitar altos estoques, mas, isso pode acarretar em perdas de negócio a campo pela falta dos mesmos em algum momento. A falta de flexibilidade para remanejamento de produtos que é a ação entre organizações de regiões próximas para zerar os estoques, vem na sequência.

O prazo de pagamento curto não foi tão comentado uma vez que as empresas fornecedoras de defensivos agrícolas trabalham com prazo safra, ou seja, a organização pode comprar e pagar somente após a colheita da cultura atual, no caso do estudo, soja, trigo ou milho. Já as garantias, organizações que atuam neste ramo, devido a altos valores monetários envolvidos, sabem que garantias são fundamentais para abrir uma organização, por isso é quase que obrigatório, assim como, a pressão por faturamento que sempre vai ocorrer no setor dos defensivos agrícolas.

Uma questão no formulário de entrevista, questiona o entrevistado o quanto a pesquisa, por ele respondida, é relevante para a organização. A resposta deixou evidente a satisfação e a importância para se montar uma estratégia de negócios, levando-a por base em alguns pontos, considerando que a pesquisa é direcionada a análise da formação das estratégias de marketing para as organizações do ramo de defensivos agrícolas.

Das 40 organizações pesquisadas, todas inseridas no ramo de comercialização de defensivos agrícolas, não houve nenhuma nota abaixo de 4, por isso a média geral foi de 4,375, o que mostra que para as organizações, revendas e cooperativas agrícolas, a pesquisa é de fundamental importância.

Até o momento dos resultados, foram analisadas as informações separadamente, com a avaliação dos antecedentes, processos e resultados. Nos próximos capítulos, dentro das análises e resultados, mostra-se detalhadamente, através da Análise Fatorial Exploratória e da Análise dos Conglomerados (*clusters*), as informações extraídas durante a coleta de dados nas entrevistas que foram realizadas. Aponta-se as variáveis que mais se destacaram, as que mais interferem para a formação das estratégias de marketing para as revendas e cooperativas agrícolas, ao analisar as dimensões de Menon et al. (1999), que são os antecedentes, processo e resultados em conjunto e ao relacionar-se entre si.

4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)

A Análise Fatorial Exploratória (AFE), técnica multivariada de interdependência, busca sumarizar uma grande quantidade de dados em dimensões latentes (categorias analíticas) que são denominadas de fator.

No caso em específico, os indicadores representativos das políticas de gestão e marketing foram utilizados para identificar padrões seguidos pelas organizações, em suas decisões cotidianas referente ao tema em análise. Assim, foi possível reduzir um grande número de indicadores em fatores latentes que representam dimensões analíticas.

Através da matriz de correlação, que fornece a base para a realização da AFE, foi possível identificar 62,338% de correlações baixas (até 0,3) e 37,662% de correlações médias (de 0,3 a 0,7).

Entre os coeficientes de correlação mais altos, destacam-se: “Indicador de qualificação de RH” com “Indicador de pontos fortes x pontos fracos” (0,631); “Indicador de importância das questões ambientais” com “Indicador de ações em questões ambientais” (0,630), e “Indicador de adoção de estratégias de vendas” com “Indicador de importância das questões ambientais” (0,617);

O “Indicador de qualificação do RH” refere-se à preparação dos profissionais dentro da equipe de vendas, que motivados com o que a organização lhes fornece de benefícios, contribuem, direta e indiretamente, para aumentar os pontos fortes dentro da organização e amenizar os pontos fracos, até que esses deixem de existir ou pelo menos não ofuscar as qualidades do ambiente organizacional.

Em relação ao “Indicador de importância das questões ambientais” com “Indicador de ações em questões ambientais”, é onde a organização necessita reconhecer a importância do tema e praticar, através de ações a serem implementadas no dia a dia, como incentivar o

recolhimento de embalagens vazias pelos agricultores e o uso de EPIs; e, ainda, promover palestras exclusivas que auxiliem, de alguma maneira, a evitar a contaminação por produtos fitossanitários. Ações estas que também fazem com que as questões ambientais sejam fundamentais no “Indicador de adoção de estratégias de vendas”.

Outras correlações que se destacaram se referem ao “Indicador de estrutura organizacional e política de comercialização” com o “Indicador de adoção de processos de aprendizagem” (0,581); e, o “Indicador de adoção de processos de aprendizagem” com o “Indicador de dificuldades na aquisição de mercadorias” (0,535).

A estrutura organizacional de uma organização leva em consideração a centralização, relacionada a concentração das tomadas de decisões nos níveis mais elevados da organização, define quais serão os responsáveis e a forma de como proceder para a escolha da melhor política de comercialização a ser implementada a campo; sofre interferência direta pelos pontos positivos e negativos de campanhas que estão em fase de implementação e que já foram utilizadas em estratégias passadas, através de reuniões que fazem parte da adoção dos processos de aprendizagem.

Outra forte correlação citada, as dificuldades na aquisição de mercadorias que exploram as garantias ineficientes por parte da organização; o prazo de pagamento; a pressão por faturamento da empresa fornecedora; a falta de flexibilidade para remanejamento de produtos entre organizações próximas e o percentual baixo de devolução de produtos em estoque passam por inúmeras reuniões internas onde são analisados os pontos principais que foram aprendidos no decorrer dos anos com as estratégias direcionadas a campo, até chegar a escolha do mais próximo ao ideal.

Considerando que o determinante da matriz de correlação foi diferente de zero (8,940E007), existe uma solução para cálculo da análise fatorial e, conseqüentemente, viabiliza a formação das dimensões latentes.

Na Figura 8 são apresentados os resultados da estatística KMO e do teste de esfericidade de Bartlett, que são dois procedimentos estatísticos que permitem confrontar a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial e são necessários em razão do tamanho da amostra analisada.

Figura 8 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,640
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	429,434
	G1	231
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,64 permite afirmar que o modelo de análise fatorial está ajustado aos dados. O teste de esfericidade de Bartlett indica, ao nível de 1% de probabilidade, que a amostra utilizada é adequada para a AFE. O KMO aceita resultados acima de 0,6, porém, quanto mais próximo de 1, melhor irá se adequar os dados com a AFE (HAIR Jr. et al., 2009), sendo que o teste de esfericidade é influenciado pelo tamanho da amostra e leva a rejeitar a hipótese nula em grandes amostras.

Na Figura 9 é apresentada a matriz de componente rotativa com as comunalidades, representada pela variância total explicada pelos fatores em cada variável e o percentual da variância explicada e acumulada por fatores. Em relação as comunalidades, quanto mais próximas de 0, mais os fatores comuns explicam a baixa ou nenhuma variância da variável, e, quanto mais próximas de 1, toda a variância é explicada por todos os fatores.

Figura 9 – Matriz de Componente Rotativa, Comunalidades, Percentual de Variância Explicada e Percentual de Variância Acumulada

Dimensões de Menon	Variáveis (indicadores analisados)	Componentes Principais							h ² Comuna- lidades
		1	2	3	4	5	6	7	
Resultados influenciados pelas consequências do processo de formação da estratégia de marketing	Indicador de avaliação do desempenho intra-organizacional em Marketing (volume de vendas, lucratividade, finanças, novos clientes, reconhecimento)	,851	,037	,106	,103	-,128	,304	,041	,858
	Indicador de avaliação, estímulo e dedicação dos colaboradores nas questões de Marketing	,760	,200	,290	,039	,203	-,105	,042	,758
	Indicador de percepção da organização sobre participação de mercado, lucro, redução de custos e expansão	,713	,181	,162	,244	,164	,106	,138	,685
Processo, elementos que compõem a formulação e implementação da estratégia de marketing	Indicador Ameaças x Oportunidades	,367	,767	,162	-,022	,031	,034	-,039	,753
	Indicador de participação da equipe na tomada de decisões em Marketing	-,124	-,674	,353	-,269	-,147	,144	,037	,711
	Indicador Pontos Fortes x Pontos Fracos	,168	,618	,414	,129	,228	,200	,192	,726
	Indicador de ambiente colaborativo, conhecimento dos produtos e processos de vendas	,198	-,562	-,185	,198	-,459	-,283	,027	,720
Processo e Antecedentes que são os fatores que facilitam ou dificultam a formulação e implementação das estratégias de marketing	Indicador de marketing dos fornecedores	,100	-,006	,862	-,045	-,025	-,255	-,052	,824
	Indicador de adoção de estratégias de vendas	,469	,171	,606	,224	,093	,127	,062	,695
	Indicador de importância das questões ambientais	,332	,152	,593	,284	,211	-,107	,306	,715
	Indicador de ações em questões ambientais	,304	,195	,494	,341	,451	,177	,134	,744
Antecedentes e Processo	Indicador de fidelidade aos fornecedores	,094	,082	,168	,777	,121	-,015	,083	,669
	Indicador de Estrutura Organizacional e Política de Comercialização	,513	-,091	,011	,621	-,007	-,021	,137	,676
	Indicador de qualidade da comunicação intra-empresarial	,276	,297	,016	,563	,020	,475	-,060	,710
Antecedentes e Processo	Indicador de adoção de inovações	,096	,056	-,001	,023	,891	-,011	,037	,807
	Indicador de qualificação de RH	,052	,389	,186	,319	,619	,300	,093	,771
Processo	Indicador de venda de portfólio	-,034	-,061	,245	,127	-,203	-,679	,029	,584
	Indicador de exigência de clientes (preço, prazo, produto, etc.)	,410	,056	,090	,242	-,086	,668	,219	,739
Resultados influenciados pela variável de controle e/ou turbulência ambiental	Indicador de turbulência e concorrência ambiental	,291	-,013	,158	-,298	,021	-,335	,706	,809
	Indicador de dificuldades na aquisição de mercadorias	-,178	,483	,223	,331	-,086	,120	,620	,832
	Indicador de resposta da organização às necessidades de correção das estratégias de Marketing	-,030	-,249	-,034	,127	,173	,392	,610	,635
	Indicador de adoção de processos de aprendizagem	,431	,136	-,068	,343	,040	,108	,587	,685
Percentual da Variância Explicada		14,973	11,293	10,893	10,288	8,662	8,616	8,493	
Percentual de Variância Acumulada		14,973	26,266	37,159	47,447	56,108	64,724	73,217	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Figura 9 os resultados da AFE permitem observar que foram extratidos sete fatores que estão associados às dimensões analíticas de Menon e explicam 73,217% da variância total dos dados.

Todas as comunalidades são superiores a 0,6 o que indica que a variância das variáveis é preponderantemente comum às variâncias dos fatores.

A formação da estratégia de marketing, para organizações do ramo de defensivos agrícolas, passa por diversas variáveis identificadas durante a fase de coleta de dados com as organizações entrevistadas, onde algumas variáveis se destacam mais que outras, em maior ou menor grau, no entanto, cada qual com suas devidas importâncias dentro de um contexto formado. Aqui são detalhados cada um dos 7 componentes ou fatores que foram formados com o seu grupo de variáveis a partir das dimensões de Menon et al. (1999) e a dimensão analítica.

O primeiro fator explica 14,973% da variância total e representa a força conjunta de 3 indicadores, que são os indicadores de avaliação do desempenho intraorganizacional em marketing, onde o volume de vendas, lucratividade, finanças, novos clientes e reconhecimento na região de atuação, através da avaliação, estímulo e dedicação dos colaboradores nas questões de marketing fazem com que a organização atinja estes objetivos de maneira satisfatória até atingir a participação de mercado desejada, com um maior lucro, redução de custos e expansão da sua área de atuação. Representa, portanto, um vetor de variabilidade nos dados que corrobora uma das dimensões analíticas de Menon et al. (1999) que associa os resultados ao processo de formação da estratégia de marketing.

O segundo fator que faz parte do processo, explica 11,293% da variabilidade total dos dados e agrega 4 indicadores, que são os indicadores de ameaças e oportunidades que analisam o mercado externo através da participação da equipe na tomada de decisões em marketing, composto pela equipe de vendas, fornecedores, colaboradores e proprietários que vão, em conjunto, decidir as melhores estratégias para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece e se manter afastado das ameaças ou pelo menos minimizar o seu risco. Os pontos fortes e fracos no ambiente interno vão ser influenciados pelo ambiente colaborativo entre todos os setores da organização, se os profissionais conhecem os produtos que são comercializados pela organização, para então analisar o mercado externo e a escolha do processo de vendas a ser implementado.

O terceiro fator, que engloba variáveis que estão inseridas dentro dos processos e antecedentes do modelo de Menon et al. (1999), explicam 10,893% da variância total, através de 4 variáveis, no caso, o marketing que é realizado pelos fornecedores, se a empresa fornecedora colabora na divulgação de seus produtos através da adoção de estratégias de vendas

como o desenvolvimento de produtos a campo, dias de campo, palestras para agricultores e treinamentos para colaboradores, principalmente a força de vendas. A importância das questões ambientais também está presente, na qual ações focadas ao assunto são solicitadas pelos fornecedores e mesmo os que não fazem, as próprias organizações praticam ações relacionadas ao tema, como palestras, vendas de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e o incentivo do recolhimento de embalagens vazias por parte dos agricultores.

O quarto fator explica 10,288% da variância total e novamente representa a força conjunta de 3 variáveis, a fidelidade aos fornecedores, que responde as principais vantagens competitivas da empresa fornecedora de defensivos agrícolas frente a seus concorrentes, como política de premiação, marca conhecida, produtos de qualidade, etc. A definição da escolha da marca, ou bandeira do fornecedor, parte da estrutura organizacional da organização que vai buscar, através de algumas opções, a que melhor se adapte à sua política de comercialização. Para a escolha do melhor fornecedor ou o que mais se adapte ao sistema da organização, a qualidade da comunicação intra-empresarial, deve ser clara, aberta, que ocorra um entendimento durante todo o processo, assim como a comunicação com o agricultor, que é o cliente final que vai ser o consumidor das marcas por ele selecionadas.

O quinto fator explica 8,662% da variância total, onde a variável indicadora de adoção de inovações está inserida nos antecedentes e a qualificação de RH dentro dos processos, ambos na dimensão analítica, fazem parte da cultura organizacional e comprometimento com os recursos da estratégia consecutivamente. Neste fator, o departamento de recursos humanos da organização tem um papel fundamental de desenvolver o profissional, levantar as necessidades de treinamento e elaboração de um plano de desenvolvimento individual para, desse modo, a organização ter profissionais capacitados para colaborar no desenvolvimento de novas ideias para a organização e para o setor.

O sexto fator, assim como o quinto, possui somente duas variáveis que explicam 8,616% do total, onde ambas fazem parte do processo do modelo de Menon et al. (1999), e na dimensão analítica estão inseridas dentro da ênfase nos ativos e competências de marketing, que são a venda de portfólio e a exigência dos clientes por preço, prazo e produto. A venda de portfólio das marcas das empresas fornecedoras ao agricultor, com a venda de três ou mais produtos tem se tornado cada vez mais difícil pela quantidade de empresas existentes no mercado, que fazem com que estes agricultores sejam assediados. A venda de portfólio só ocorre quando o grau de exigência solicitado pelo cliente é atendido, como cumprimento dos prazos de entrega, qualidade do produto, assistência técnica prestada pela organização, preço, marca do fornecedor

conhecida e a credibilidade que fazem com que o agricultor tenha um maior relacionamento com a organização.

O sétimo e último fator, contudo, não menos importante, considerando que todos são muito próximos em relação ao seu percentual de variância total, explica 8,493%, que é a força conjunta de 4 variáveis, que são os indicadores de turbulência e concorrência ambiental, dificuldades na aquisição de mercadorias, resposta da organização às necessidades de correção das estratégias de marketing e adoção de processos de aprendizagem. Os 7 fatores juntos explicam 73,217% da variância total.

Os indicadores de turbulência ambiental exploram os elementos que influenciam os resultados da estratégia, como as dificuldades encontradas para a aquisição de defensivos agrícolas, por meio de garantias ineficientes, pressão por faturamento e o percentual baixo de devolução de produtos. Os resultados também sofrem influências de estratégias desenvolvidas que foram ineficientes e por não ter sido colocado em prática o que foi apreendido com uma estratégia anterior, com seus resultados positivos e negativos.

4.5 ANÁLISE DE CONGLOMERADOS (*CLUSTERS*)

A análise de conglomerados busca agrupar elementos que possuam as observações mais parecidas dentro do mesmo grupo. É uma técnica que segrega elementos ou variáveis em grupos homogêneos e maximiza a heterogeneidade entre os grupos restantes a partir de um determinado parâmetro. Busca identificar elementos que são semelhantes de acordo com as características levantadas durante a pesquisa (HAIR, Jr. et al., 2009).

Na Figura 10 é possível verificar, através do planejamento da aglomeração, os passos para se chegar aos 3 *clusters* que foram selecionados para este estudo. A coluna “estágio” mostra em que etapa cada elemento foi agrupado; as duas colunas do “*cluster* combinado” indicam quais observações ou grupos foram unidos em cada estágio; a coluna “coeficientes” mostra a distância entre dois grupos unidos em cada estágio, onde seu valor vai depender da medida de proximidade utilizada e do método usado na análise.

As duas colunas do “o *cluster* de estágio é exibido primeiro”, indicam em qual estágio anterior cada elemento foi associado a outro. A coluna “próximo estágio”, indica o *cluster* que foi formado naquele estágio, que vai fundir-se com outro.

Figura 10 – Planejamento de aglomeração para a Análise de Conglomerados (*clusters*)

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	22	25	,204	0	0	17
2	27	28	,295	0	0	3
3	3	27	,364	0	2	10
4	38	40	,434	0	0	13
5	17	24	,457	0	0	19
6	9	13	,470	0	0	21
7	16	37	,487	0	0	18
8	18	33	,494	0	0	20
9	10	34	,522	0	0	32
10	3	39	,526	3	0	14
11	5	30	,536	0	0	31
12	21	23	,540	0	0	17
13	36	38	,611	0	4	28
14	3	12	,617	10	0	19
15	15	26	,621	0	0	22
16	14	19	,623	0	0	26
17	21	22	,669	12	1	25
18	16	32	,678	7	0	30
19	3	17	,712	14	5	26
20	11	18	,737	0	8	27
21	9	35	,756	6	0	37
22	15	20	,768	15	0	29
23	1	7	,786	0	0	29
24	4	6	,812	0	0	35
25	8	21	,822	0	17	28
26	3	24	,883	19	16	33
27	11	31	,896	20	0	30
28	8	36	,972	25	13	33
29	1	15	1,020	23	22	31
30	11	16	1,041	27	18	34
31	1	5	1,131	29	11	37
32	10	29	1,132	9	0	34
33	3	8	1,150	26	28	36
34	10	11	1,225	32	30	36
35	2	4	1,275	0	24	38
36	3	10	1,312	33	34	39
37	1	9	1,375	31	21	38
38	1	2	1,668	37	35	39
39	1	3	1,943	38	36	0

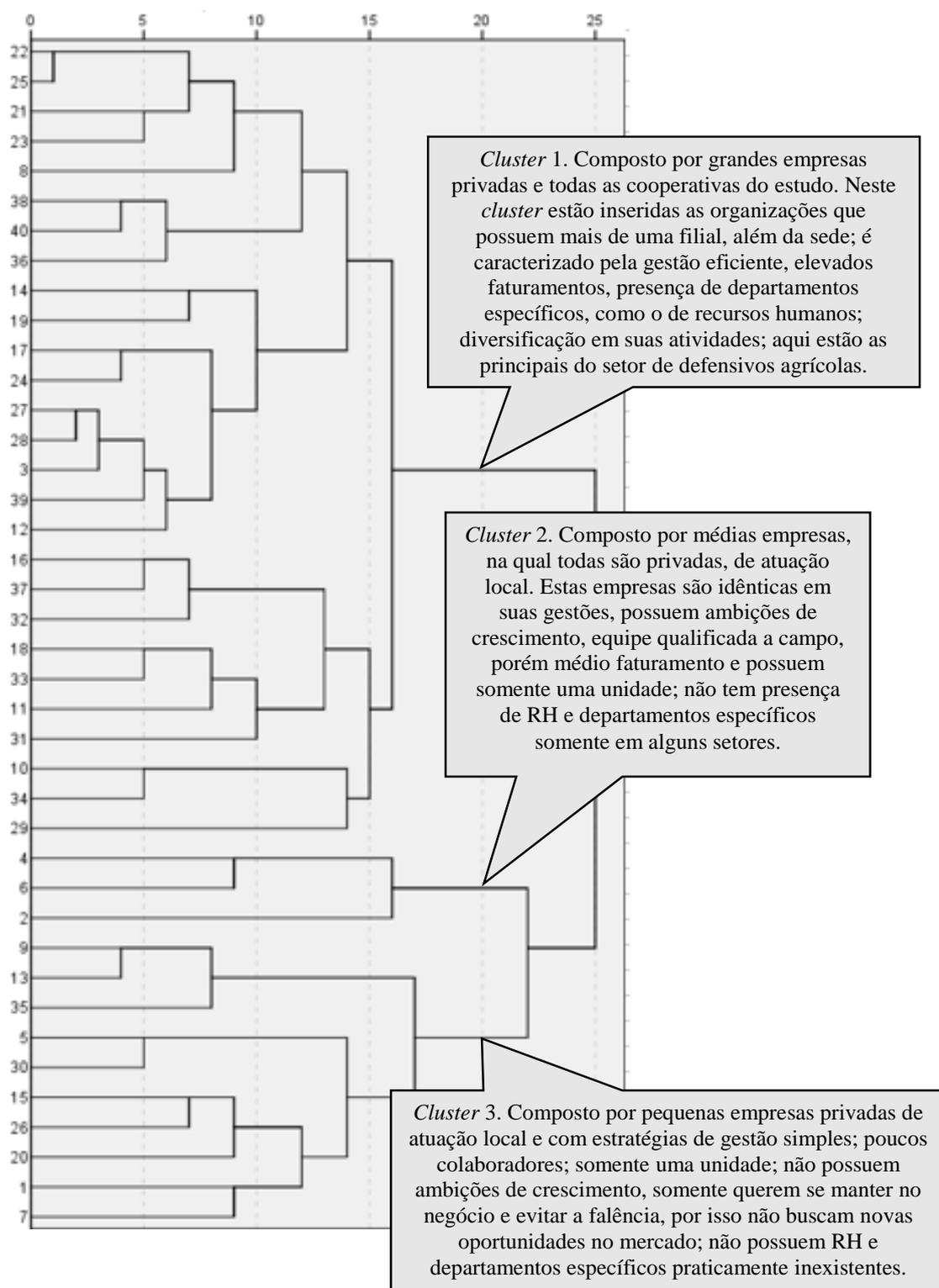
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com a Figura 10, é possível observar que, pela variabilidade dos dados, são formados 3 *clusters* para o estudo em questão, grifado nos estágios acima. A forma de determinação do número destes *clusters* foi devido a maior diferença entre os coeficientes apresentados neste esquema de aglomeração. Esta diferença foi maior no estágio 37 para o 38, que foi de 0,293 (primeiro *cluster* formado), e do estágio 38 para o 39 que foi de 0,275 (segundo *cluster* formado), porém, ao traçar uma linha reta vertical no dendograma na 20ª escala dos

coeficientes (distância), conforme a Figura 11, tem-se a formação de mais um cluster, do estágio 1 ao 2, com a diferença de 0,091 (terceiro *cluster* formado).

Na Figura 11, é apresentado o dendograma, tipo específico de diagrama, formado a partir do planejamento de aglomeração, com destaque para os 3 *clusters* selecionados para base do estudo, de acordo com as 40 organizações entrevistadas. O dendograma é resultado do algoritmo, encontrado através do método hierárquico.

Figura 11 – Dendrograma formado com destaque para os 3 *Clusters* do estudo



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com a Figura 11, tem-se a formação de 3 *clusters*, que são suficientes para explicar o estudo e responder adequadamente à todas as variáveis que foram analisadas. Através destes, é possível fazer toda a avaliação dos grupos formados, com organizações de características semelhantes e estratégias idênticas umas às outras. Nesse estudo, formou-se o *cluster* das grandes, médias e pequenas organizações, onde as cooperativas entrevistadas estão inseridas no grupo das grandes organizações.

O *Cluster 1*, é composto por grandes empresas privadas, as revendas agrícolas (19) e todas as cooperativas do estudo (8). As revendas agrícolas pertencentes a este grupo, são empresas que possuem mais de uma filial, além da sede, pois nas cooperativas já é comum um grande número de filiais, com uma maior região de atuação.

Além de características físicas, que envolvem toda a estrutura, como filiais, unidades de recebimento de grãos, departamento específicos, como a presença de recursos humanos, o *cluster 1*, apresenta organizações com gestões eficientes, elevados faturamentos e diversificação em suas atividades para fazer com que todo o ganho não seja direcionado a apenas uma ou poucas atividades, principalmente ligadas a comercialização de defensivos agrícolas.

O *Cluster 2*, é composto pelas empresas privadas de médio porte (3), todas de atuação local e muito próximas umas das outras em suas regiões, não possuem filiais além da sede, e nem unidades de recebimento de grãos, apesar de saberem da importância do mesmo para as negociações a campo. As empresas aqui presentes têm ambição de crescimento e não se veem estagnadas como as do *cluster 3*, possuem profissionais da força de vendas que são desejados pelo mercado, médio faturamento anual, sem a presença de departamentos específicos. Percebe-se na entrevista que estas empresas têm boas possibilidades de fazerem parte das grandes empresas em um breve espaço de tempo.

O *Cluster 3*, é composto por 10 empresas, todas privadas, ou seja, pequenas revendas agrícolas, que na sua maioria de atuação local, sem unidades de recebimentos de grãos e sem filiais além da sede, possuem um faturamento anual baixo e evitam entrar em negociações que diminuam a margem da empresa, pois não buscam novas oportunidades no mercado que possa colocar em risco a sua saúde financeira. Possuem gestões simples, poucos colaboradores e necessitam complementar portfólio através da compra por empresas redistribuidoras, já que as grandes fornecedoras de defensivos agrícolas não se sentem atraídas para negócios com este tipo de empresa.

Na Tabela 41, é separado cada *cluster* de acordo com as organizações na qual fazem parte, cabe aqui mencionar que, por motivos de sigilo, as organizações aqui são apresentadas por números de 1 a 40 e não com o seu nome fantasia e/ou razão social.

Tabela 41 – Organizações que fazem parte de cada *cluster* formado do estudo

Clusters x organizações pertencentes		
<i>Cluster 1</i> (27 organizações)	<i>Cluster 2</i> (3 organizações)	<i>Cluster 3</i> (10 organizações)
22, 25, 21, 23, 8, 38, 40, 36, 14, 19, 17, 24, 27, 28, 3, 39, 12, 16, 37, 32, 18, 33, 11, 31, 10, 34 e 29.	4, 6 e 2.	9, 13, 35, 5, 30, 15, 26, 20, 1 e 7.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A Tabela 41 mostra que, das 40 organizações pesquisadas, 27 estão incluídas no *cluster* das grandes organizações, 8 cooperativas que são todas as presentes no estudo e 19 revendas agrícolas. No *cluster 2*, existem 3 organizações que são consideradas médias e próximas entre si, e 10 organizações estão presentes no cluster 3, onde as médias e pequenas são todas revendas agrícolas.

No Quadro 8, é analisado cada um destes *clusters*, de acordo com suas principais características, tendo sido realizado um comparativo entre todos os *clusters* formados por grandes organizações privadas e cooperativas, as médias e as pequenas organizações privadas. No quadro estão detalhadas somente as principais características, com as diferenças entre si; características que na coleta de dados não são divergentes ou são próximas em seus questionamentos não são aqui detalhados.

Quadro 8 - Principais características dos 3 *clusters*

(continua)

Características	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Estrutura das Organizações	Grande porte, privadas e cooperativas	Médio porte e privadas	Pequeno porte e privadas
Faturamento Anual	Alto	Médio	Baixo
Departamento específico no geral e de defensivos agrícolas	Possuem	Possuem, porém de maneira desestruturada	Não possuem
Definição de condições comerciais	Definido por gestores e diretores (cooperativas)	Proprietários, às vezes com a força de vendas	Proprietários com a força de vendas em conjunto
Presença de consultorias externas	Possuem	Não possuem	Não possuem
Filiais além da sede	Possuem	Não possuem	Não possuem

(conclusão)

Características	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Força de vendas a campo	Alta	Média, porém eficiente	Baixa, em muitos casos um além do gestor
Recebimento de grãos	A maioria possui	Não possuem	Não possuem
Diversificação das atividades	A maioria possui	Não possuem	Não possuem
Participação em projetos sociais	Participam ativa e financeiramente	Participam, porém atuam em poucas áreas	Não participam, para evitar gastos
Questões ambientais	Mostram interesse e auxiliam de alguma maneira	Veem importância, porém atuam muito pouco para a melhoria	Não participam em nada relacionado ao tema
Introdução de inovações	Já a implementaram em algum momento	Sabem da importância, mas sofrem limitações	Nunca implementou nada voltado a inovações
Fornecedores ajudam nas campanhas de marketing	Alto	Médio	Baixo
Implementação das ideias ocorre de forma ágil	Não, pois possuem toda uma estrutura hierárquica	Sim, o gestor/proprietário que toma as decisões	Sim, o gestor/proprietário que toma as decisões
Marcas/bandeiras que a organização representa, portfólio amplo	Forte	Médio, precisam complementar portfólio com redistribuição	Baixo, são totalmente dependentes de redistribuidores
Política de premiação e marketing de produtos	Forte	Média	Baixa, em alguns casos não existe
Estrutura de atendimento / acesso e penetração	Forte, geralmente atua em extensas regiões	Médio, se concentra em uma região	Baixo, somente local e pouco/s vendedores
A organização possui mídia social para divulgação	Possui e frequentemente posta assuntos; unidade de grãos é diário	Possui, mas esporadicamente posta algo	Não possui, não vê importância
Possui departamento de RH	Sim e atuante	Terceiriza serviços em alguns casos, contratação	Não possui, tudo é definido pelo gestor
Existe um programa de desenvolvimento profissional	Sim	Não	Não
Contrata empresas terceirizadas para ministrar cursos	Sim	Raramente, se ocorre é pago pelo fornecedor	Não
Qual a frequência de treinamento direcionado ao profissional de vendas	Semanal, quinzenal e Mensal	Mensal	Anual

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No Quadro 8 estão as principais diferenças dos 3 *clusters*, vale mencionar que não é por uma organização possuir ou não certa característica, ou possuir em menor grau certa qualidade, que ela está fadada ao fracasso, pelo contrário, cada organização, independentemente de seu tamanho, faturamento, etc. possui estratégias claras e bem definidas em relação ao seu negócio. Exemplo disso são organizações que estão no mercado há mais de 30 anos e estão inseridas no *cluster 3*, onde as mesmas (organizações pesquisadas) se encontram estabilizadas financeiramente, inclusive algumas atuam somente com compras à vista de seus fornecedores e com credibilidade que o mercado o percebe.

Dentre as características apresentadas, são mencionadas algumas de fundamental importância para as organizações, como a sua estrutura, na qual vai diferenciar ela em grande, média ou pequena, e que vai depender de algumas variáveis como o faturamento anual, as filiais além da sede para assim auxiliar em uma maior região de atuação, conseqüentemente maior número de negócios e as unidades de recebimento de grãos que fazem com as organizações que a possuem tenham em mãos um maior poder de barganha, junto com seus clientes, no caso os agricultores e seus fornecedores, as empresas nacionais e multinacionais de defensivos agrícolas.

Algumas características são exclusivas de grandes organizações, como departamentos específicos de comercialização de defensivos agrícolas, na qual está presente um departamento de recursos humanos atuante, a presença de consultorias externas para auxiliar nas ambições de crescimento da organização com uma visão macro do seu negócio e o mercado na qual ela está inserida. A diversificação de atividades para diluir o risco em várias modalidades de negócios, a participação em projetos sociais e questões ambientais, por vezes visto como algo supérfluo ou desnecessário para empresas de médio a pequeno porte, também auxiliam indiretamente para que a organização seja bem vista aos olhos da população em geral.

Outra característica das grandes organizações diz respeito a bandeira que a mesma representa, onde está presente a maioria das principais existentes no mercado, devido ao volume de negócio destas organizações para com o seu cliente. A política de premiação alta também faz com que os seus colaboradores, principalmente a força de vendas seja motivada a estar presente em seus clientes e assim evitar a rotatividade de profissionais dentro da empresa.

Uma das características positivas por parte das médias e pequenas empresas dizem respeito a se a implementação das idéias ocorre de forma ágil, o que é evidente para empresas menores, pois na maioria das vezes o gestor está presente e atuante no dia a dia com o colaborador, o que difere das grandes organizações que possuem toda uma estrutura hierárquica a ser respeitada.

As maiores e melhores estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas são direcionadas as organizações atuantes no *cluster* 1, devido a diversos motivos. Porém organizações presentes no *cluster* 2 e 3, também possuem estratégias definidas, mas de acordo com o tamanho de seu negócio, o que leva a considerar que a comparação das organizações do *cluster* 1, 2 e 3, seja equivocada, porém ela é realizada para mostrar a realidade das diversas organizações presentes neste segmento, e para isso se faz presente empresas médias e pequenas, que mesmo com faturamentos aquém das do *cluster* 1, possuem um número bem maior na região de estudo.

Na sequência, na análise dos conglomerados, tem-se a análise de variância ANOVA (*analysis of variance*), na qual indica qual das variáveis que mais contribuíram para a solução dos *clusters*, na coluna “F”, quanto maior a estatística, mais interfere na formação do *cluster*. De acordo com a Figura 12, é possível verificar quais são as variáveis que mais discriminam os grupos, no caso as com o maior valor da estatística F.

Figura 12 – Análise de variância ANOVA

	Cluster		Erro		F	Sig
	Quadrado Médio	gl	Quadrado Médio	gl		
Indicador de qualificação de RH	1.420	2	,032	37	44,719	,000
Indicador de ações em questões ambientais	,928	2	,034	37	27,440	,000
Indicador pontos fortes x pontos fracos	,151	2	,009	37	16,105	,000
Indicador de importância das questões	,519	2	,033	37	15,786	,000
Indicador de adoção de estratégias de vendas	,054	2	,005	37	10,476	,000
Indicador de marketing dos fornecedores	,529	2	,066	37	8,025	,001
Indicador de avaliação, estímulo e dedicação do colaborador nas questões de Marketing	,181	2	,024	37	7,403	,002
Indicador de venda de portfólio	,434	2	,059	37	7,329	,002
Indicador de percepção da organização sobre participação de mercado, lucro, redução de custos e expansão	,071	2	,014	37	4,970	,012
Indicador de adoção de inovações	,191	2	,046	37	4,148	,024
Indicador, ameaças x oportunidades	,027	2	,007	37	4,063	,025
Indicador de qualidade da comunicação intra-empresarial	,055	2	,014	37	4,061	,025
Indicador de adoção de processos de aprendizagem	,093	2	,025	37	3,692	,035
Indicador de fidelidade aos fornecedores	,049	2	,014	37	3,501	,041
Indicador de avaliação do desempenho intra-organizacional em Marketing (volume de vendas, lucratividade, finanças, novos clientes, reconhecimento)	,023	2	,007	37	3,171	,054
Indicador de ambiente colaborativo, conhecimento dos produtos e processos de venda	,040	2	,013	37	3,049	,059
Indicador de dificuldades na aquisição de mercadorias	,072	2	,034	37	2,133	,133
Indicador de turbulência e concorrência ambiental	,043	2	,021	37	2,050	,143
Indicador de estrutura organizacional e política de comercialização	,028	2	,016	37	1,714	,194
Indicador de resposta da organização às necessidades de correção das estratégias de marketing	,043	2	,025	37	1,687	,199
Indicador de exigência de clientes (preço, prazo, produto, etc)	,011	2	,012	37	,927	,405
Indicador de participação da equipe na tomada de decisões em Marketing	,017	2	,024	37	,701	,503

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 12 mostra que a variável “Indicador de qualificação de RH” ($F = 44,719$), foi a que mais discriminou as organizações em cada *cluster*, seguido pela variável “Indicador de ações em questões ambientais” ($F = 27,440$) e “Indicador Pontos Fortes x Pontos Fracos” ($F = 16,105$). Estas variáveis juntas são as que mais auxiliam na diferenciação de cada *cluster*.

As respostas das variáveis, que foram coletadas nos resultados da pesquisa, por meio dos antecedentes, processos e resultados, nos dão uma visão mais ampla da formação da estratégia de marketing que estas organizações, revendas e cooperativas agrícolas, direcionam ao seu negócio, na comercialização de defensivos agrícolas com seus fornecedores e agricultores.

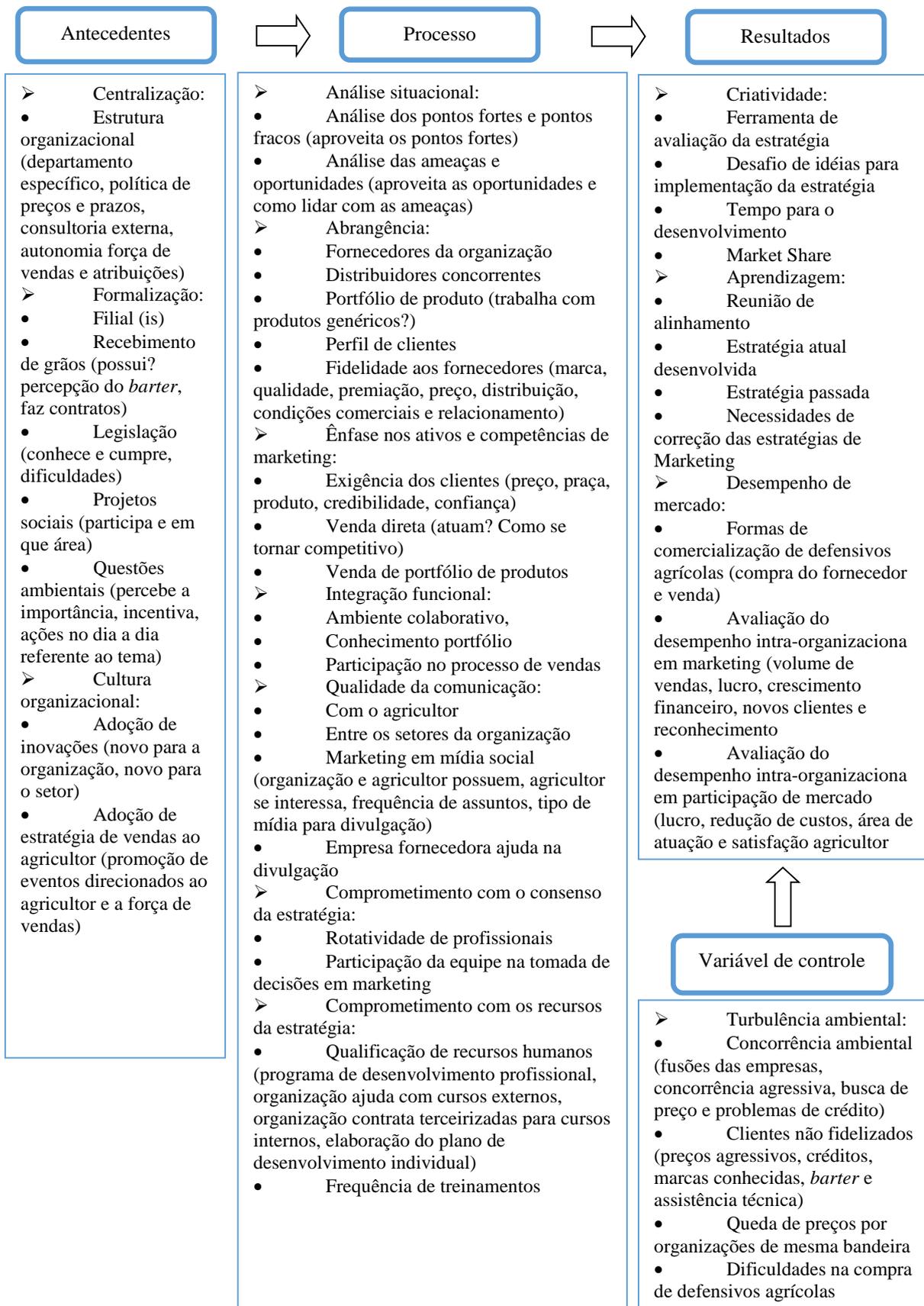
A Análise Fatorial Exploratória analisa as principais variáveis e não todas as coletadas na entrevista, pois não faria sentido, considerando que a AFE consegue agrupar as variáveis mais importantes e tornar os grupos formados representativos em seu contexto total. Já a Análise de *Clusters* conseguiu separar muito bem as organizações em três grandes grupos, grandes, médias e pequenas organizações.

4.6 ESTRUTURA ANALÍTICA DO MODELO DE MENON et al. (1999) NO SEGMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

As análises dos antecedentes, processos, resultados e variável de controle que influenciam nos resultados da pesquisa, são interpretados após a coleta dos dados, onde é possível verificar quais são as variáveis que mais se destacam para a formação das estratégias de marketing das organizações, revendas e cooperativas agrícolas.

Na Figura 13 tem-se, em detalhes, todas as variáveis relatadas durante a pesquisa, que influenciam direta ou indiretamente para que uma organização agrícola se destaque e se torne referência no segmento na qual atua.

Figura 13 – Formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas



Fonte: Adaptado do modelo de Menon et al. (1999).

A Figura 13, foi adaptada do Modelo de Menon et al. (1999), e serviu como base para o estudo que foi conduzido, através da análise e interpretação dos resultados da pesquisa. É possível verificar todas as variáveis que se fizeram presentes, para uma correta e possível melhora das informações que foram fornecidas pelos entrevistados.

Na análise do modelo, os antecedentes partem do pressuposto de que a centralização na qual se detém a concentração das tomadas de decisões nos níveis mais elevados da organização é influenciado pela estrutura organizacional da organização, que por sua vez sofre influência dos departamentos específicos, principalmente a força de vendas e influi diretamente na política de preços e prazos para se definir a possível melhor formulação das estratégias de marketing.

Na formalização, se a organização possui filiais e unidade de recebimento de grãos, terá apoio na maneira de criar e padronizar regras através de uma maior área de atuação que faz com que as estratégias sejam criadas de acordo com o perfil de cada cliente. A legislação brasileira, por sua vez, é obrigatória, com seus procedimentos e instruções que contribuem para a formação da organização, na qual inclui as questões sociais e ambientais.

Ainda dentro dos antecedentes, a cultura organizacional, por meio de inovações de processos e produtos para a organização e para o setor de comercialização de defensivos agrícolas; a adoção de estratégias de vendas ao agricultor; a promoção de eventos e a participação da força de vendas e colaboradores próximos, na questão de abertura de novas ideias e a resposta rápida às decisões tomadas, fazem com que se torne acessível às vendas ao consumidor final.

No processo, quando considera os elementos que compõem a própria formulação e implementação das estratégias de marketing, são inúmeros os fatores analisados, como a análise do ambiente interno da organização através de seus pontos fortes e fracos e a análise do ambiente externo por meio das ameaças e oportunidades. A partir destes fatores a organização pode avançar para atingir os objetivos por ela propostos. O aproveitamento dos pontos fortes e as oportunidades que o mercado oferece, é de fundamental importância, assim como neutralizar as ameaças ou evitá-las ao máximo, tentar assim corrigir os pontos fracos.

Na abrangência, a avaliação das múltiplas alternativas existentes no mercado, como as empresas fornecedoras, que representam a organização, empresas de produtos marca própria e de produtos genéricos e o perfil de seus clientes, assim como a análise de seus concorrentes, vão auxiliar na escolha da estratégia a ser implementada. As empresas escolhidas como parceiras da organização, levam em consideração marca, qualidade, premiação, preço, distribuição, condições comerciais e relacionamento.

A ênfase nos ativos e competências de marketing, faz com que, através dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos, se entregue um valor superior ao mercado, como a exigência do agricultor para com a organização que passa por fatores como preço, produto, credibilidade e confiança, onde através destes ocorre uma maior venda de portfólio de produtos, venda de dois ou mais produtos dentro do mesmo agricultor. Em regiões mais específicas, também ocorre a venda direta a grandes agricultores.

Na integração funcional, o ambiente colaborativo dos setores e níveis da organização, influem direta e indiretamente na formulação e implementação das estratégias de marketing. Todos os colaboradores devem ter conhecimento do portfólio que a organização comercializa, para assim, também participar no processo de vendas. Além do ambiente, a qualidade da comunicação da organização com o agricultor, e entre todos os seus setores, seja ela formal ou informal, durante o processo da estratégia, é de fundamental importância.

No comprometimento com o consenso da estratégia vai se decidir a participação da equipe na tomada de decisões em marketing, a fim de definir a estratégia a ser escolhida, o que sofre influência da rotatividade de profissionais na organização, pois, aqueles com mais tempo de organização, conseguem auxiliar de uma melhor maneira a criação e, conseqüentemente, a sua implementação nos clientes, pelo seu maior conhecimento da região de atuação. Já o comprometimento com os recursos da estratégia considera a existência de departamentos que incentivam, através de programas de desenvolvimentos profissionais, a permanência do colaborador como a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional com proposta de se investir em sua carreira.

Na sequência, os resultados exploram as conseqüências do processo de formação da estratégia de marketing através de sua criatividade desenvolvida em relação a estratégias anteriores, por meio de ferramentas, ideias de colaboradores para auxiliar nestes processos e o tempo para o desenvolvimento. Além da criatividade, a aprendizagem é importante para que a organização assimile o que foi desenvolvido, principalmente através de reuniões de alinhamento, aprender com estratégias passadas e atuais, e, ao mesmo tempo, corrigir estratégias no momento em que estão em pleno desenvolvimento.

Dentro dos resultados, o desempenho de mercado é uma forma de se medir o sucesso ou fracasso de uma estratégia implementada por meio de fatores como, volume de vendas, lucro, crescimento financeiro da organização, novos clientes, reconhecimento na região de atuação, redução de custos e a satisfação do cliente.

Para finalizar, surge a variável de controle, que é a turbulência ambiental, que através de elementos como a concorrência, o comportamento dos consumidores vai analisar os porquês

de estes não serem fiéis a organização e a dificuldade das organizações na compra de defensivos agrícolas. Juntos todos estes elementos vão influenciar nos resultados da estratégia escolhida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As questões estratégicas não podem operar isoladamente dentro de uma organização, e sim com todos os setores aonde o objetivo principal da organização está inserido, com isso, o marketing desempenha ações importantes para auxiliar na comercialização de produtos e processos ao consumidor final, em um ambiente extremamente competitivo.

O estudo “A formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas” teve como objetivo geral analisar a formação da estratégia de marketing das organizações, revendas e cooperativas agrícolas no segmento de comercialização de defensivos agrícolas.

As organizações pesquisadas são as responsáveis pela comercialização dos defensivos agrícolas, que inclui a compra através dos fornecedores e a venda ao consumidor final, no caso o agricultor. Os resultados apresentados mostram que mesmo estas organizações que são diferentes na sua maneira de gestão, tamanho e faturamento anual, possuem estratégias de marketing claras e definidas, para atingirem o seu público alvo, com uma capacidade de atuar há anos em um mercado agressivo, concorrencial e desleal, e, mesmo assim, se manter atuante e competitivo.

Para permanecer na atividade e neste mercado, todas estas organizações conseguem implementar a campo, estratégias para o encantamento do cliente. As formas são inúmeras, com o auxílio das empresas nacionais e multinacionais produtoras e/ou fornecedoras de defensivos agrícolas que representam o cliente, a *expertise* de seu gestor que é de fundamental importância no negócio e as novas tecnologias desenvolvidas pelo mercado que surgem como oportunidades para aqueles que melhor sabem a implementar.

O mercado das organizações de defensivos agrícolas, revendas e cooperativas agrícolas, tende-se a expansão, visto que é um mercado que atrai devido ao seu lado economicamente rentável, onde cada vez, surgem mais organizações em busca de oportunidades voltadas ao Agronegócio, que impulsiona o avanço econômico do País. Da mesma forma, existem aquelas organizações, de anos de mercado, com crises que podem levar a sua falência, o que ocorre, principalmente, pela gestão ineficiente ou pequenas falhas que são suficientes para abalar a saúde financeira da organização.

Com relação ao setor de defensivos agrícolas, ressalta-se que, mesmo com o declínio do setor no Brasil, em anos sucessivos, principalmente a queda de faturamento em 2015, quando comparado a 2014, a tendência é de que se estabilize, boa parte movido pelas empresas fornecedoras nacionais e multinacionais que investem em Países como o Brasil, com uma

estrutura de pesquisa, desenvolvimento e Inovação (PD&I), atrelado a uma forte concorrência e competitividade entre todas as empresas que estão envolvidas neste setor.

Os investimentos, em Países como o Brasil, deve-se por ser um dos maiores produtores e exportadores de grãos, principalmente soja, que mesmo com o advento da tecnologia que faz com que se utilize cada vez menos defensivos nas plantas, porém, para se atingir altos tetos produtivos, existe a necessidade da utilização destes produtos e, por outro lado, a existência de no Brasil ainda se possuir áreas agricultáveis para plantio.

Outro fator se refere ao sistema de comercialização de defensivos agrícolas no Brasil, predominante na região estudada, os defensivos agrícolas são vendidos pelos fabricantes e/ou fornecedores para as cooperativas agrícolas ou distribuidoras independentes, chamadas de revendas agrícolas, que os revendem ao agricultor. No caso da venda por meio de empresas redistribuidoras, os produtos são vendidos à pequenas cooperativas, revendas e lojas agropecuárias, que atuam como atacadistas e vendem os produtos da empresa fornecedora aos agricultores.

O perfil das organizações pesquisadas levam em consideração que os profissionais responsáveis pela comercialização dos defensivos agrícolas, que vai desde a compra com o fornecedor até o auxílio na formação da estratégia de vendas com o restante da equipe, para ser direcionada as vendas ao agricultor, exige que possuam uma vasta experiência no negócio.

Estes profissionais se diferenciam em os de maior faixa etária que estão presentes principalmente nas cooperativas, na qual chegaram ao cargo por méritos e anseios profissionais e os proprietários que também atuam como gestores das empresas privadas, as revendas agrícolas, onde o possibilidade de delegar funções de importância a colaboradores, que podem colocar em risco a saúde financeira da empresa, causa certo receio por parte dos mesmos. Nas revendas agrícolas, a faixa etária dos entrevistados acompanha o tempo de vida da empresa, por ser, na sua maioria, formado pelos proprietários.

O tempo de atuação do mercado das organizações pesquisadas, vai de alguns anos até décadas, principalmente as cooperativas que chegam a estar acima de 60 anos no mercado, pois a sua maioria foi criada em um tempo em que o governo incentivava a abertura de organizações voltadas ao sistema cooperativista, por outro lado, as revendas agrícolas, incentivadas pelo crescimento financeiro, fazem com que novas organizações sejam abertas constantemente e, também, fechadas por riscos que não foram calculados eficientemente em seus planejamentos.

Quanto a força de vendas das organizações, revendas e cooperativas agrícolas, independe do número atuante na organização, e sim o colaborador estar no lugar certo e na região de atuação que mais se enquadre em seu perfil. A força de vendas é de fundamental importância, pois é necessário mostrar ao agricultor a necessidade pela compra, e isto só ocorre com uma equipe a campo que seja treinada constantemente.

Ao analisar os antecedentes, através dos fatores organizacionais responsáveis pela formulação e implementação das estratégias de marketing das organizações de defensivos agrícolas, destaca-se alguns pontos, entre eles, a formação da estrutura organizacional; quem são as pessoas responsáveis pela formação da política de comercialização; como é realizada e se estas estratégias são divididas com o restante da equipe para a sua formação, onde, em alguns casos, ocorre uma centralização nos níveis mais elevados da organização, principalmente através de gestores, e, por outro lado, a formação da estratégia é compartilhada para, desse modo, a equipe presente se sentir motivada a atingir os objetivos propostos.

Uma das formas de se criar e padronizar regras, leva em consideração se a organização pesquisada possui mais de uma unidade além da sede, pois com uma maior região de atuação da organização, é necessário o direcionamento de uma equipe que mais se enquadre a cada segmento de mercado, porém, o retorno financeiro será maior, assim como os desafios que venham a surgir.

A troca de grãos por defensivos é outra forma que a organização possui para estar na frente de um mercado agressivo, onde através do sistema *barter*, tem se tornado cada vez mais utilizado, pois além da troca, ele funciona como uma garantia para as empresas fornecedoras e organizações, mesmo para aquelas organizações que não possuem unidades de recebimento, o que pode ser sanado por agentes terceirizados como corretores ou empresas especializadas do segmento.

Um entrave que as organizações pesquisadas têm encontrado para formular estratégias de marketing e em seguida a implementar, refere-se à legislação vigente no Brasil, na qual citam a burocracia excessiva; o prazo longo para liberação de licenças ambientais; o elevado preço das taxas; os encargos trabalhistas e a tributação excessiva como problemas que fazem com que as mesmas invistam, cada vez menos, em seus negócios. Mesmo com todas estas formas de dificuldades e cobranças, elas investem na participação em projetos sociais e questões ambientais, que fazem com que estas organizações sejam mais bem vistas aos olhos da população em geral, que muitas vezes, as tem como agressores do meio ambiente.

Porém, para o cliente final, o agricultor, além de a organização ser bem vista ao investir em projetos sociais e auxiliar nas questões ambientais, é necessária sua promoção através de

dias de campo, palestras para estes agricultores, treinamentos que capacitem a equipe que o prestará assistência no dia a dia, a análise do seu ambiente interno e do mercado que o rodeia, para saber qual a melhor maneira de formular as estratégias de marketing direcionadas ao agricultor.

O processo, umas das dimensões do modelo de Menon et al. (1999), considera os elementos que compõem a própria formulação e implementação das estratégias de marketing nas empresas, entre estes elementos tem-se a análise situacional, que analisa as forças e fraquezas do ambiente interno da organização e as ameaças e oportunidades do mercado externo.

Segundo as organizações pesquisadas, as análises vão depender do modo de gestão da organização, de como ela lida com a sua estrutura interna. É uma questão bem particular, considerando que nenhuma organização é igual a outra, mesmo ao atuar no mesmo segmento, o que pode ser ponto fraco para uma organização, pode ser forte para outra.

Já as ameaças do mercado avaliadas pelo seu ambiente externo, todas citam a queda de cereais como trigo e milho ano a ano, o que é preocupante, já que algumas destas organizações, mesmo ao incentivar o plantio com condições diferenciadas de preço, veem o grão ser produzido cada vez menos, organizações estas que se especializaram em atividades como moinhos de trigo e fábrica de rações, onde estes insumos são essenciais para o seu funcionamento. Condições políticas e econômicas do Brasil, devido ao câmbio e taxa de juros é outra ameaça constante e presente.

Ao citar os pontos fortes, o aumento da área de soja, o registro de novos produtos e toda a tecnologia investida nesta cultura, fazem com que o retorno financeiro que o agricultor e as organizações, empresas nacionais e multinacionais obtém com a cultura da soja seja de maior importância do que as demais.

Todas as organizações pesquisadas citam a importância de se possuir uma empresa fornecedora de marca conhecida, que o representem regionalmente, pois, mesmo que algumas trabalhem alto com a venda de produtos genéricos ou pós patentes, veem a necessidade de produtos líderes de mercado que são referência das grandes empresas nacionais e multinacionais de defensivos agrícolas. As organizações não se enxergam somente como uma empresa de produtos genéricos, o que se deve também a análise do mercado, com organizações concorrentes cada vez mais agressivas.

A motivação para ser bandeira das empresas fornecedoras são as mais variadas possíveis, entre os fatores de motivação estão, a política de premiação, a marca conhecida, produtos de qualidade, o preço do produto, a logística de distribuição, o amplo portfólio de

produtos, o relacionamento com o funcionário da empresa, e as condições favoráveis, são os principais fatores a serem analisados na hora de se decidir pelo principal parceiro. Só com os melhores próximos, a organização poderá fazer a venda de portfólio, dois ou mais produtos, o que tem se tornado difícil com o transcorrer dos anos.

A motivação da escolha do fornecedor pela organização, é semelhante a escolha do agricultor pela revenda ou cooperativa agrícola, o que vai depender de fatores semelhantes aos mencionados, com inclusão de alguns como a valorização da assistência técnica e a credibilidade e confiança do agricultor.

Na qualidade da comunicação que as organizações pesquisadas possuem em seu ambiente interno ficou evidente que todas incentivam uma comunicação clara e aberta entre todos os setores, pois só assim o processo de formulação da estratégia irá atingir os objetivos propostos. A comunicação com o agricultor também deve ser transparente.

Em relação ao departamento de recursos humanos, as organizações sentem a necessidade, mas nem todas as possuem, principalmente devido ao seu tamanho, já que médias e pequenas organizações são direcionadas ao papel do gestor, praticamente, todas as atividades que seriam destinadas a área de recursos humanos, inclusive as contratações. Já as cooperativas pesquisadas, todas possuem uma área de recursos humanos, que se destina a desenvolver programas profissionais para os colaboradores e levantamento das necessidades de treinamento e elaboração de um plano de desenvolvimento individual, interessante, para evitar a rotatividade de profissionais na organização.

Quanto aos resultados que são as consequências do processo de formação da estratégia de marketing, são analisadas questões referentes a criatividade, como as organizações pesquisadas avaliam através de processos ou ferramentas o que deu certo em relação a estratégias que foram implementadas e questões voltadas para a aprendizagem na qual reuniões com toda a equipe é a forma mais simples de se definir pontos positivos e negativos destas estratégias.

As estratégias implementadas a campo vão mostrar se a organização teve sucesso, o que é avaliado através do volume de vendas, lucratividade, recebimento de todas as contas efetivadas a campo, crescimento financeiro e sustentável, novos clientes e reconhecimento na região de atuação da organização. Em relação ao desempenho de mercado, todas as organizações pesquisadas citam que a participação de mercado, o lucro, a redução de custos e a expansão da sua área de atuação são importantes para se medir o sucesso ou insucesso da estratégia.

Na variável de controle, a turbulência ambiental surge com os elementos que influenciam os resultados da estratégia, que são a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macro ambientais. As organizações deixam claro a agressividade da concorrência no mercado na qual atuam e consumidores que buscam somente preços, apesar de serem a minoria, mesmo com todos os benefícios cedidos a eles pelas organizações.

Porém, o preço tem se tornado cada vez menos problemático para a maioria dos clientes, desde que os preços da organização de preferência não sejam abusivos. Outros fatores como facilidade de crédito de outras organizações, marcas mais conhecidas, a modalidade comercial do *barter* com a troca de grãos por defensivos e a assistência técnica diferenciada, são algumas razões que explicam a não fidelização do agricultor para com a organização.

As análises e interpretações dos resultados coletados das 40 organizações, revendas e cooperativas agrícolas, além da sua análise individual por meio dos antecedentes, processo e resultados também foram processadas através da Análise Fatorial Exploratória e a Análise dos Conglomerados (*clusters*), onde permitem fazer uma análise em conjunto e relacionar-se entre si.

Na Análise Fatorial Exploratória (AFE), a maior vantagem é a de permitir a redução dos dados, devido a extensão do instrumento de coleta de dados, é de fundamental importância, e isso sem perder a qualidade. Algumas variáveis do instrumento de coleta de dados se destacaram mais que outras, em maior ou menor grau, entretanto, cada qual com suas devidas importâncias dentro de um contexto formado, onde os 7 fatores formados explicam 73,217% da variância total e cada fator representa um conjunto de variáveis analisadas.

Na Análise dos Conglomerados buscou-se agrupar elementos com características extraídas da pesquisa e mais parecidas dentro do mesmo grupo, assim foi formado a partir do planejamento de aglomeração, 3 *clusters* selecionados como base para este estudo.

O primeiro deles, é composto por grandes organizações, algumas revendas agrícolas e todas as cooperativas. Estas organizações que possuem mais de uma filial, uma gestão eficiente, elevados faturamentos, presença de um departamento de recursos humanos e diversificação em suas atividades, são algumas das características que diferenciam elas dos outros *clusters*.

O *cluster* 2 é formado por médias organizações, na qual todas são privadas e de atuação local. Possuem uma gestão qualificada, com ambições de crescimento, equipe qualificada a campo, médio faturamento, uma estrutura física que é a sede e não possui departamento de recursos humanos.

O *cluster 3* é composto por pequenas revendas agrícolas, de atuação local e com estratégias de gestão simples, poucos colaboradores, com apenas uma unidade, não possuem ambição de crescimento devido ao risco do negócio e também não possuem nenhum tipo de departamentos específicos.

A formação destes 3 clusters explicam bem a característica de cada um dos mesmos, a partir das informações coletadas das 40 organizações, revendas e cooperativas agrícolas, na qual diferencia e isola cada um com suas particularidades mais próximas. Todas estas análises, através dos antecedentes, processo e resultados avaliados isoladamente e posteriormente na análise fatorial exploratória e a de conglomerados, tem por base o modelo de Menon et al. (1999).

O modelo escolhido como base do estudo é o de Menon et al. (1999), por apresentar a necessidade de se abordar a empresa como um todo; e, não somente a área de marketing. Devido a esses motivos, ele é adequado ao estudo para auxiliar na formação das estratégias de marketing para organizações, revendas e cooperativas agrícolas, no setor de comercialização de defensivos agrícolas.

O modelo pode ser usado por empresas inseridas em qualquer tipo de atividade; e, não exclusivamente na área dos defensivos agrícolas ou atividades ligadas ao agronegócio, mas, onde há necessidade de se fazer presente uma estratégia que auxilie nas vendas ao consumidor final. Em um breve futuro, o mesmo pode agregar no estudo através de análises mais detalhadas sobre algumas das variáveis que mais influenciaram positivamente as estratégias das organizações, ou até mesmo para a correção de possíveis falhas.

Nas limitações do estudo, deve ser levado em consideração que as organizações pesquisadas, no caso, revendas e cooperativas agrícolas, possuam características peculiares e próximas, dentro de uma região de atuação. O estudo pode até ser explorado para outras regiões, porém, é necessário que seja adaptado através do perfil dos clientes e do sistema de comercialização a ser utilizado.

Finalizada a pesquisa, algumas considerações devem ser levadas em conta, como a sugestão para novos estudos direcionados a área, para a formação das estratégias de marketing nas organizações, revendas e cooperativas agrícolas, já que os estudos nesta área são escassos de informações.

Além disso, outros modelos e teorias podem servir de base para estudos direcionados às organizações atuantes no setor de defensivos agrícolas, com o auxílio na explicação de fenômenos complexos e contemporâneos. Os modelos devem servir de base para empresas que tenham interesse em analisar todo o seu ambiente interno e externo, onde através de um

conjunto de fatores, procuram a melhor forma de criar e implementar uma estratégia de marketing direcionada a venda ao consumidor final, até a atingir os resultados esperados, alinhados com os objetivos da empresa.

O estudo mostra que existe a possibilidade de se dar continuidade a pesquisa, na qual pode-se explorar temas mais específicos, como, verificar se a partir de resultados negativos as organizações adequam a estratégia ao novo desafio, se a estrutura organizacional com uma gestão autoritária influencia nos resultados finais, se a diversificação de atividades realmente ajuda ou faz com que se perca o foco do negócio principal, o quanto a legislação brasileira realmente influencia. São inúmeros as abordagens que se pode fazer com que o estudo seja continuado e ser de grande valia para toda a comunidade acadêmica e profissionais do setor.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas Brand Equity**. Gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução de Strategy Market management. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, I. M. M.; OLIVEIRA, A. G. R. C. Agronegócio e Agrotóxicos: impactos à saúde dos trabalhadores agrícolas no nordeste brasileiro. **Trab. educ. saúde** [online]. v.15, n.1, p. 117-129, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462017000100117&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- ARTIOLI, J. J.; BORGES, S. A. C. A participação das consultorias empresariais nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso na região de Sertãozinho – SP. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, Sertãozinho, SP, v. 8, n. 1, p. 99-115, jan./jul, 2015.
- BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusora Editora, 2010, v.2, p. 199-214.
- BARBOSA, F. V. **Competitividade: conceitos gerais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BASS, F. M. A new product growth model for consumer durables. **Management Science**, v.15, p. 215-227, 1969.
- BASSANEZI, R. C. Malthus e a evolução de modelos. **Ciência e Natura**, Santa Maria, v. 36, ed. especial, p. 97-100, 2014.
- BIG SPARK, Smarter decisions. **Empresa de serviços de informação**. Valinhos, SP, 2018.
- BLATTBERG, R. C.; NESLIN, S. A. **Sales promotions: Concepts, methods and strategies**. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. 1990.
- BLATTBERG, R. C.; NESLIN, S. A. Sales promotions. In: ELIASHBERG, J, LILLIEN, G.L. (ed). **Marketing**. Elsevier, Amsterdam: North-Holland, 1993. p. 553-609.
- BRAGA, A. Análise Swot e o desempenho dos vendedores. **Comunidade ADM**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/analise-swot-e-o-desempenho-dos-vendedores/69652/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Potencial agrícola coloca Brasil à frente da segurança alimentar no mundo**. 2015. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2015/12/potencial-agricola-coloca-brasil-a-frente-da-seguranca-alimentar-no-mundo>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agropecuária cresceu 13% em 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/agropecuaria-cresceu-13-em-2017>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

BREI, V. A.; FARIAS, S. A.; MATOS, C. A.; MAZZON, J. A. Um guia de avaliação de artigos científicos em marketing. **ERA - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 57, n. 4, jul./ago, 2017.

BRODIE, R. J.; BONFRER, A.; CUTLER, J. Do managers overreact to each others promotional activity? Further empirical evidence. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, p. 379-387, 1996.

BUNGE, J.; NEWMAN, J. Fusão entre Bayer e Monsanto reduziria concorrência no agronegócio. **The Wall Street Journal**, 20/5/16. Disponível em: <<http://www.brasilagro.com.br/conteudo/fusao-entre-bayer-e-monsanto-reduziria-concorrenca-no-agronegocio.html#.WUVtmoWcHIU>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

CARRER, H.; BARBOSA, A. L.; RAMIRO, D. Biotecnologia na agricultura. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 24, n. 70, 2010.

CARVALHO, L. H. Análise Fatorial, uma importante técnica multivariada. **ABG Consultoria Estatística**, 2017. Disponível em: <<http://www.abgconsultoria.com.br/blog/analise-fatorial/>>. Acesso em: 01 maio 2018.

CASTRO, L. T. **Incentivo em canais de distribuição**: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio Brasileiro**, ESALQ Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, USP Universidade de São Paulo, 2017.

CERUTI, F. C.; SILVA, M. L. N. Dificuldades de implantação de Sistema de Gestão Ambiental (SGA) em empresas. **Revista Acadêmica Ciência Agrária Ambiental**. Curitiba/PR, v.7, n.1, p.111-119, jan./mar. 2009.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Produção de grãos na safra 2017/18 deve ultrapassar 228 milhões de toneladas**. 2018. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1253&t>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p. 43-56, mar./abr.1995.

COSTA, N. L. et al. Capital Humano e Desenvolvimento Econômico no Rio Grande do Sul: Uma abordagem multivariada. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, RS, v. 15, n. 38, p. 380-402, 2017.

COSTA, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

- COSTA, S. G. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 2014.
- COUGHLAN, A. et al. **Marketing channels**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.
- CUNHA, L. M. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. 78f. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística) - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2007.
- DAVID, F. R. **Strategic Management: concept & cases**. 8th ed. Upper Sadlle River: PrenticeHall, 2001.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of research. Graduate school of business administration. Harvard University. Boston, 1957.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, Greenvale, v.20, n.4, p.323-329, fall, 1992.
- DAY, G. S. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**. New York, v. 58, p. 37-52, oct. 1994.
- DEKIMPE, M. G. et al. Decline and variability in brand loyalty. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, p. 405-420, 1997.
- DORFMAN, R.; STEINER, P. O. Optimal advertising and optimal quality. **The American Economic Review**, v. 44, p. 826-836, 1954.
- DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresas**. 2. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v.9, n.19, p.147-178, 2007.
- FARMNEWS - Canal de notícias do agronegócio. **Principais produtores mundiais de soja em 2018**. Disponível em: <<http://www.farmnews.com.br/sobre/>>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados** – modelagem multivariada para tomada de decisões. São Paulo: Campus, 2009.
- FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57- 68, set. 2012.
- FLEURY, M. T. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

FOEKENS, E. W. **Scanner data based marketing modelling**: Empirical applications. Unpublished Ph.D. thesis, University of Groningen, the Netherlands, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, M. F.; DALAPIA JÚNIOR, J. A. Segmentação mercadológica: identificação dos critérios utilizados para determinação do Mercado-alvo e construção da satisfação dos clientes. **Inter-American Journal of Development and Research**, v.1, n.1, p. 43-61, jul./dez, 2017.

GATIGNON, H.; ROBERTSON, T. S.; FEIN, A. J. Incumbent defense strategies against new product entry. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, p. 163-176. 1997.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e curso de graduação tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GUISSONI, L. A.; RODRIGUES, J. M.; CRESCITELLI, E. O efeito da distribuição sobre o market share em diferentes canais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 54, n. 6. São Paulo, nov./dez. 2014.

HAIR, Jr. J.F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARARY, F.; LIPSTEIN, B. The dynamics of brand loyalty: A Markovian approach. **Operations Research**, v.10, p.19-40, 1962.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. Prentice-Hall: New Jersey, 1991.

HEERDE, H. J. V. **Models for sales promotion effects based on store-level scanner data**. Unpublished Ph.D. thesis, Universtiy of Groningen, the Netherlands. 1999.

HENDERSON, B. D. A origem da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HERNITER, J. D.; HOWARD, R. A. Stochastic marketing models. In: HERTZ, D.B.; EDDISON, R.T. (eds.). **Progress in Operations Research**. John Wiley & Sons, New York, v. 2, p.33-96, 1964.

HOWARD, J. A.; MORGENROTH, W. M. Information processing model of executive decisions. **Management Science**, v. 14, p. 416-428, 1968.

HUGHES, M.; MORGAN, R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v.36, n.5, p. 651-661, 2007.

INTERNET INNOVATION. Marketing digital: conceito e definição. **Escola digital**. 2012. Disponível em: < <https://www.internetinnovation.com.br/blog/marketing/marketing-digital-conceito-e-definicao/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

- JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial**: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.
- KAISER, S. **Vendor incentive programs**: short-term gain, long-term damage. *JCK*, p. 136-137, set. 2007.
- KICH, J. I. F. et al. Relações de Poder no Processo de Planejamento Estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v.11, n.2, p.85-106, 2012.
- KIM, N.; PARKER, P. M. Collusive conduct in private label markets. **International Journal of Research in Marketing**, v. 16, p.143-156, 1999.
- KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the constructo, research propositions, and managerial implications. **Journal of marketing**, New York, v. 54, p. 1-18, apr. 1990.
- KOTLER, P. **Marketing decision making**: A model building approach. Holt, Rinehart and Winston, New York. 1971.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KUEHN, A. A. A model for budgeting advertising. In: BASS, F.M. AND BUZZELL, R.D. (eds.). **Mathematical Models and Methods in Marketing**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, v. Ill., p.315-348, 1961.
- KUEHN, A. A. Consumer brand choice as a learning process. **Journal of Advertising Research**, v. 2, p.10-17, 1962.
- LAMB, C. W. Jr., et al. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- LAS CASAS, L. A. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEEFLANG, P. S. H.; WITTINK, D. R. Diagnosing competitive reactions using (aggregated) scanner data. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p. 39-57, 1992.
- LEEFLANG, P. S. H.; WITTINK, D. R. Competitive reaction versus consumer response: do managers overreact? **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, p. 103-119, 1996.
- LEEFLANG, P. S. H.; WITTINK, D. R. Building Models for Marketing Decisions: **Past, Present and Future**. v. 19, apr. 2000.

LEONE, R. P. Generalizing what is known about temporal aggregation and advertising carryover. **Marketing Science**, v. 14, p. 141-150, 1995.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v.38, p. 24-47, jul./ago. 1960.

LITTLE, J. D. C. Models and managers: The concept of a decision calculus. **Management Science**, v. 16, p. 466-485, 1970.

LITTLE, J. D. C. BRANDAID: A marketing-mix model, part 1: Structure. **Operations Research**, v. 23, p. 628-655, 1975.

LUGOBONI, L. F. et al. A execução do planejamento estratégico: um caso em uma indústria no segmento de rodas de aço. ENANGRAD. 28, 2017, Brasília/DF, **Anais...** Brasília, DF, 2017.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. **Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAESTRALI, B. G. de O. **Marketing de relacionamento e fidelização de clientes**. 2009.

MAFFEI, R. B. Brand preferences and simple markov processes. **Operations Research**, v. 8, p. 210-218, 1960.

MARTINS, J. Por que projetos sociais tornam as empresas mais atraentes? **Pequenas empresas & Grandes negócios**. São Paulo/SP, 2014.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing, a managerial approach**. Homewood, Illinois, 1960.

MEDEIROS, L. Reuniões bem-sucedidas contribuem para o sucesso da empresa. 2004. **Comunidade ADM**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/reunioes-bem-sucedidas-contribuem-para-o-sucesso-da-empresa/73/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MENON, A.; BHARADWAJ, S.; HOWELL, R. The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 24. n.4, p. 299-313, fall, 1996.

MENON, A. et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of marketing** v. 68, n.2, p. 18-40, apr. 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the strategy process**. Sloan Management Review, Cambridge, v. 40, n. 3, p. 21-30, spring, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MHOR, L. A.; WEBB, D. J.; HARRIS, K. E. Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. **Journal of Consumer Affairs**, v. 35, n. 1, 2001, p. 45-72.
- MONTGOMERY, D. B.; URBAN, G. L. **Management Science in marketing**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1969.
- MORAES, A. Gestão de Compras. **Apostila do curso de Administração Industrial**. CEFDET. Rio de Janeiro, 2005.
- MORAIS, R. S.; SILVA, W. C. C. A importância da análise das estratégias dos concorrentes. **Revista de Ciências Gerenciais**. Londrina/PR, v.11, n. 13, p. 18-24, 2007.
- MOURA, R. P. **Os cinco critérios de compra mais importantes para o consumidor brasileiro**. Intel, 2015. Disponível em: <<http://brasil.mintel.com/blog/noticias-varejo/os-cinco-criterios-de-compra-mais-importantes-para-o-consumidor-brasileiro>>. Acesso em: 25 mar. 2018.
- NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; LOPES, F. F.; CONSOLI, M. H. Processo Estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agronegócio. SOBER - CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL DINÂMICAS SETORIAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL. 43, 2004. Cuiabá, MT, **Anais...** Cuiabá, MT, 2004.
- NETO, F. B.; JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. Gestão de portfólio de produtos: práticas adotadas por uma empresa de base tecnológica de médio porte localizada na cidade de São Carlos-SP. **Revista GEPROS** - Gestão da Produção, Operações e sistemas, Bauru, Ano 8, n. 1, p. 67-78, jan./mar, 2013.
- NETO, R. V. N.; OLIVEIRA, J. R. A.; GHINATO, P. Supply Chain Management – aplicação e ferramentas. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba, PR, **Anais...** Curitiba, PR, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2002_TR11_0851.pdf Acesso em 30/11/2016>. Acesso em: 12 jan. 2018.
- NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**. New York, v. 63, n. 4, p. 57-73, oct. 1999.
- OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 2005.
- OCDE/FAO. **Perspectivas Agrícolas 2015-2024**. Paris: OECD Publishing, 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, M. F.; COSTA, S. L. M. A indústria de defensivos agrícolas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 35, p. 233-276, 2012.

OLIVEIRA, P. M. et al. Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. SEGeT. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 13, 2016, Resende, RJ, **Anais...** Resende, RJ, out./nov, 2016.

ONU. Organização das Nações Unidas. **População mundial deve atingir 96 bilhões em 2050**. 2017. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/populacao-mundial-deve-atingir-96-bilhoes-em-2050-diz-novo-relatorio-da-onu/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

PAINEL & ROTAM BI. **Aplicativo do Power BI**. 2018. Disponível em: <<https://docs.microsoft.com/pt-br/power-bi/service-dashboard-create>>. Acesso em: 15 maio 2018.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**. v. 69, p. 167-176, october, 2005.

PEREIRA, A.T. A importância do marketing de relacionamento para fidelização de clientes nas empresas. **Comunidade ADM**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-fidelizacao-de-clientes-nas-empresas/65393/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

PEREIRA FILHO, G.; HAMACHER, S. Modelo para Avaliação dos Ganhos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2000. Florianópolis, SC, **Anais...** Florianópolis, SC, Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/OLS/2000_OLS1242>. Acesso em: 02 nov. 2017.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Curitiba: ANAP, 1999. 1 CD-ROM.

PLAT, F. W.; LEEFLANG, P. S. H. Decomposing sales elasticities on segmented markets. **International Journal of Research in Marketing**, v. 5, p. 303-315, 1988.

RIO GRANDE DO SUL. Secretária da Agricultura, Pecuária e Agronegócio – SEAPA, Departamento de Defesa Agropecuária – DDA. Lista de comerciantes e prestadores de serviço na aplicação de agrotóxicos. Disponível em: <http://www.agricultura.rs.gov.br/upload/EMPREENHIMENTOS_AGROTOXICOS.PDF> Acesso em: 12 out. 2017.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4.ed. São Paulo: Practice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

- ROCHA, T.; ALMEIDA, L. F.; TOLEDO, G. L. **Criação e entrega de valor para o agricultor**: Um estudo no mercado de defensivos agrícolas. ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1168_criacao%20e%20entrega%20de%20valor%20para%20o%20agricultor.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2017.
- ROMAN, D. J. et al. Fatores de competitividade organizacional. **BBR - Brazilian Business Review**, Business School Vitória/ES, v.9, n.1, p.27-46, 2012.
- SAMPAIO, C. A. C. Um novo enfoque analítico de processos de tomada de decisão inseridos em metodologias de aplicação de Agendas 21 e do PNMT: uma alternativa para promover o desenvolvimento sustentável. **Turismo-Visão e Ação**, v.5, n.2, p.169-187, 2003.
- SANTOS, D. F. et al. Implementação e execução da estratégia corporativa: um estudo de caso da expansão da base de clientes pessoas jurídicas em agências bancárias. **E&G Economia e Gestão**, v.15, n.39, p.89-103, 2015.
- SANTOS, A. C.; GUIMARÃES, A. E. O poder da marca. **Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano**, Lins, SP, Ano 2, n.5, Edição Especial, out. 2011.
- SASHITTAL, H. C.; JASSAWALLA, A. R. Marketing implementation in smaller organizations: definition, framework, and propositional inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 50–69, jan. 2001.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SEBRAE-NA/Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2013. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- SEIDE, S. **Satisfação e fidelização do cliente**. 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/satisfacao-e-fidelizacao-do-cliente/85460/>> Acesso em: 25 fev. 2018.
- SHANKAR, V. New product introduction and incumbent response strategies: Their interrelationship and the role of multimarket contact. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 327-344, 1999.
- SILVA, F. P.; LAPO, L. E. R. Modelos de financiamento da cadeia de grãos no Brasil. CONFERÊNCIA EM GESTÃO DE RISCO E COMERCIALIZAÇÃO DE COMMODITIES. 2, 2012. São Paulo. **Anais...** São Paulo: BM&F BOVESPA, 2012.
- SILVA, R. C. M.; BERTRAND, H. O comportamento socialmente responsável das empresas influencia a decisão de compra do consumidor? **RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, jan./abr. 2009.

SILVA, A. A.; LEPSCH, S. L. A participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba/PR, v.3, n.2, p.181-194, maio/ago. 2010.

SILVA, C. A. L. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho**: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2016.

SINDIVEG. Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Vegetal. **Balanco 2015**. Disponível em: <<http://sindiveg.org.br/balanco-2015-setor-de-agroquimicos-confirma-queda-de-vendas/>>. Acesso em 22/10/2016.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Marketing Estratégico**. Ijuí: Unijuí, 2008.

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**. v.9, n.1, p. 86-106, 2008.

TELSER, L. G. The demand for branded goods as estimated from consumer panel data. **Review of Economics and Statistics**, v. 44, p. 300-324, 1962.

TERRA, F. H. B.; PELAEZ, V. A história da indústria de agrotóxicos no Brasil: das primeiras fábricas na década de 1940 aos anos 2000. CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 47. 2009. Porto Alegre. **Anais...Porto Alegre: RS, 2009**.

TERRA, N. M.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C. A influência da inovação em produtos e processos no desempenho de empresas brasileiras. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo/SP, v. 12, n. 3, p. 183-208, jul./set. 2015.

TOALDO, A. M. M. **Formação da estratégia de marketing**: a construção de um modelo teórico. 2004. 239f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Escola de Administração, Porto Alegre, 2004.

TOALDO, A. M. M; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria de marketing. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.46, n.4, 2006.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALIM, A. et al. **O modelo SWOY**. 2010. Disponível em: <www.administradores.com.br/>. Acesso em: 18 dez. 2016.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring, 1999.

VIDALE, H. L.; WOLFE, H. B. An operations-research study of sales response to advertising. **Operations Research**, v.5, p. 370-381, 1957.

VANKRATSAS, D.; AMBLER, T. How advertising works: What do we really know. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 26-43, 1999.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1-17, oct, 1992.

WEDEL, M.; KAMAKURA, W. A. **Market segmentation: Conceptual and methodological foundations**. 2nd edition, Kluwer Academic Publishers, Boston. 2000.

WEDEL, M.; KISTEMAKER, C. Consumer benefit segmentation using clusterwise linear regression. **International Journal of Research in Marketing**, v. 6, p.45-59, 1989.

WEDEL, M.; STEENKAMP, J. B. E. M. A fuzzy clusterwise regression approach to benefit segmentation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 6, p. 241-258, 1989.

WEDEL, M.; STEENKAMP, J. B. E. M. A clusterwise regression method for simultaneous fuzzy market structuring and benefit segmentation. **Journal of Marketing Research**, v. 28, p. 385-396, 1991.

WIND, Y.; ROBERTSON, T. S. Marketing strategy: new directions for theory and research. **Journal of Marketing**. New York, v. 47, p. 12-25, spring, 1983.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **ERA-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.47, n.3, 2007.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p.139-153, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. **Revista de Administração**, São Paulo, v.52, n.1, jan./mar. 2017.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa de campo compõe um instrumento de coleta de dados que tem como objetivo analisar a formação da estratégia de marketing das organizações, neste caso revendas e cooperativas agrícolas, no segmento de comercialização de defensivos agrícolas, através do aprofundamento do estudo do modelo de formação de estratégia de marketing que foi desenvolvido e testado por Menon (1999), que tem por base o estudo dos antecedentes, os processos e os seus resultados.

A pesquisa tem caráter científico e tecnológico, onde todas as informações terão garantia plena do Mestrado em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões, quanto a confidencialidade total, na qual é utilizado apenas para a finalidade do Projeto de Pesquisa “A formação das estratégias de marketing no segmento de comercialização de defensivos agrícolas”.

Solicito, portanto, que as respostas aqui prestadas sejam fornecidas pela pessoa responsável do setor de comercialização de defensivos agrícolas da organização. O êxito deste levantamento e do posterior relatório, depende da veracidade dos dados coletados nas organizações consultadas.

ROTEIRO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS, PARA ORGANIZAÇÕES (RE VENDAS E COOPERATIVAS AGRÍCOLAS) DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS.

I. Dados da entrevista

Data: ____/____/____

Município: _____

Organização (Revenda ou Cooperativa agrícola): _____

Nome do Entrevistado: _____

Data de Nascimento: ____/____/____

Idade: _____ Telefone: _____

Estado Civil: _____ Escolaridade: _____

E-mail: _____

Cargo/função dentro da Organização: _____

Tempo no Cargo: _____ Tempo na Organização: _____

II. Dados sobre a organização

Razão social: _____

Endereço da Organização: _____

Coordenadas Geográficas: _____

Tempo de Atuação no Mercado: _____

Telefone da Organização: _____

Número de Empregados: _____

Quantos vendedores (força de vendas), possui? Externo: _____ e Interno _____

III. Antecedentes: fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de marketing.

a) Estrutura organizacional: enfatiza a centralização, relacionada a concentração das tomadas de decisões nos níveis mais elevados da organização.

1. Em relação a Estrutura organizacional, qual é a sua percepção? Responda 1 para "Discordo totalmente", 2 para "Discordo parcialmente", 3 para "Indiferente", 4 para "Concordo parcialmente" e 5 para "Concordo totalmente".

	1	2	3	4	5
A organização possui departamento específico de comercialização de defensivos agrícolas					
A política de comercialização de defensivos agrícolas é definida de forma colaborativa (preços, prazos, condições comerciais)					
Acontecem reuniões periódicas para discutir as estratégias da comercialização de defensivos agrícolas					
Todos os integrantes do setor de comercialização de defensivos agrícolas estão cientes das estratégias adotadas pela empresa					
A organização conta com consultorias externas para avaliar o ambiente organizacional (avaliar o papel de cada um e se tem resultado)					
A organização verifica regularmente se a estrutura organizacional e as atribuições dos colaboradores estão claras e adequada aos objetivos de comercialização de defensivos agrícolas					
A força de vendas tem total autonomia para negociar descontos junto a clientes diferenciados (isto até um certo ponto)					
A autonomia para negociar descontos junto a clientes diferenciados é definida com antecedência em conversas com a gestão central.					

b) Formalização: maneira de criar e padronizar regras, procedimentos, instruções e comunicações

2. A organização entrevistada possui quantas unidades além da sede?

Quantidade	Cidade	Estado
1 – Sede		RS
2 – Filial		RS
3 – Filial		RS
4 – Filial		RS
5,		RS

3. Possui unidade de recebimento de grãos:

() Sim. Qual cidade? _____ () Não

4. Qual a sua percepção em relação ao recebimento de grãos por organizações que comercializam insumos? Responda 1 para "Discordo totalmente", 2 para "Discordo parcialmente", 3 para "Indiferente", 4 para "Concordo parcialmente" e 5 para "Concordo totalmente".

	1	2	3	4	5
O recebimento de grãos é uma oportunidade de agregar valor ao produto recebido do agricultor					
O recebimento de grãos permite viabilizar a troca de insumos a partir do sistema <i>Barter</i>					
O recebimento de grãos é uma atividade que amplia a possibilidade de ganhos, no mercado de <i>commodities</i>					
O recebimento de grãos é uma atividade que amplia o risco de perdas para a organização					
Nos últimos anos, minha organização lucrou com a comercialização de grãos					

5. Se não possui recebimento de grãos, atua de alguma maneira para aproveitar a troca de grãos por defensivos agrícolas? _____

6. A organização CONHECE a legislação relativa às suas atividades? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
Ambiental					
Trabalhista/Previdenciária					
Tributária					
Econômica					

7. A organização CUMPRE a legislação relativa às suas atividades? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
Ambiental					
Trabalhista/Previdenciária					
Tributária					
Econômica					

8. Quais as principais dificuldades da organização em relação à legislação? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
Burocracia excessiva					
Prazo longo para a liberação de licenças ambientais					
Falta de ética de funcionários do órgão ambiental (exigência de propinas)					
Elevado preço das taxas					
Atendimento às exigências legais dos depósitos de defensivos					
Encargos trabalhistas					
Tributação excessiva					
Normas do CREA em relação a receituários agrônomicos					

9. A organização participa em projetos sociais? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
Internos					
Com a comunidade/público externo					
Não participa					

10. Em qual área a organização busca realizar programas ou projetos sociais? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
Educação					
Saúde					
Esporte e Lazer					
Segurança					
Geração de emprego e renda					
Infraestrutura da comunidade					
Arrecadação para ajudar comunidades carentes					

11. Referente as questões ambientais. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
Percebe importância para a competitividade da organização no mercado					
Recebe dos fornecedores solicitações para desenvolver projetos e programas referentes a questões ambientais					
Incentiva o recolhimento das embalagens vazias aos agricultores					

12. Que tipo de ações demonstra no dia a dia, para lembrar do tema referente a questões ambientais.

Responda 1 para "Discordo totalmente", 2 para "Discordo parcialmente", 3 para "Indiferente", 4 para "Concordo parcialmente" e 5 para "Concordo totalmente".

	1	2	3	4	5
Palestras voltadas ao tema, a serem aplicadas ao agricultor					
Vendas de EPI's					
Amostra de Banners, EPI's em grandes eventos, feiras, etc.					
Recolhimento de embalagens vazias					

c) **Cultura organizacional:** aborda a inovação, a abertura a novas idéias e a resposta rápida às decisões tomadas.

13. Qual a ação da sua organização, nos últimos anos, quanto à introdução de inovações

: Responda 1 para "Discordo totalmente", 2 para "Discordo parcialmente", 3 para "Indiferente", 4 para "Concordo parcialmente" e 5 para "Concordo totalmente".

	1	2	3	4	5
Processo tecnológico novo para a organização, mas já existente no setor de comercialização de defensivos agrícolas					
Processo tecnológico novo para o setor de comercialização de defensivos agrícolas					
Funcionários podem sugerir ideias ou ações					

14. Em relação as vendas ao agricultor.

Responda 1 para "Discordo totalmente", 2 para "Discordo parcialmente", 3 para "Indiferente", 4 para "Concordo parcialmente" e 5 para "Concordo totalmente".

	1	2	3	4	5
Fornecedores ajudam nas campanhas de marketing					
Colaboradores desenvolvem estratégias para testar e divulgar a eficiência dos produtos comercializados					
Organização promove dias de campo					
Organização promove palestras					
Organização promove treinamentos para seus colaboradores					
Implementação das ideias ocorre de forma ágil					
A organização avalia constantemente oportunidade e ameaças do mercado					
A organização avalia constantemente pontos fortes e fracos em seu ambiente interno					

IV. **Processo:** elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de marketing na organização.

a) **Análise Situacional:** análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

15. Identifique e qualifique os itens abaixo como Pontos Fortes (For) ou Pontos Fracos (Fra)

Marcas/bandeiras que a organização representa	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Portfólio amplo, conhecido e eficaz	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Cadeia de decisão estruturada, ágil e efetiva	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Ferramentas financeiras / <i>barter</i>	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Política de premiação	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Marketing de produtos	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Estrutura de atendimento / Acesso e penetração	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Capacidade de armazenagem de defensivos	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Competitividade com produtos chave	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Cumprir prazos e entrega de produtos	1()For; 2()Fra	()Baixo, ()Médio, ()Alto

16. Identifique e qualifique os itens abaixo como Oportunidades (Opo) ou Ameaças(Ame)

Queda no uso de tecnologia em cereais de inverno	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Nova lei do receituário agrônomo	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Condições políticas e econômicas do Brasil (Câmbio e Taxa de juros)	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto

Disponibilidade de crédito	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Queda na área de trigo e milho verão	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Concorrência com políticas comerciais agressivas	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Organizações com altos estoques de produtos	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Aumento do uso de tecnologia em Soja	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Aumento da área de Soja	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Registro de novos produtos	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto
Barter / troca de grãos	1()Opo; 2()Ame	()Baixo, ()Médio, ()Alto

17. Em sua percepção, a organização aproveita os pontos fortes para o intensificar cada vez mais? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

1	2	3	4	5

18. O que a organização faz para corrigir os pontos fracos? _____

19. A organização aproveita as oportunidades que o mercado oferece? De que maneira? _____

20. Como a organização lida com as ameaças? _____

b) Abrangência: identificação sistemática e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolher a estratégia

21. Quais as 3 principais bandeiras (empresas nacionais e multinacionais fornecedoras)?

Fornecedor x Vendas totais Jan a Dez/2017		
Posição	Fornecedor	Vendas em 2017 (R\$)
1		
2		
3		

22. Quais os 3 principais distribuidores concorrentes?

Distribuidor	Bandeira Principal	Cidade	Estado

23. A organização trabalha com empresas de produtos genéricos?

Muito pouco	Pouco	Médio	Alto	Muito alto

24. A organização se vê como uma somente de produtos genéricos, venda de preço?

Muito pouco	Pouco	Médio	Alto	Muito alto

25. Qual o perfil dos clientes na qual atua, por ordem, de acordo com a classificação abaixo?

- () Grande propriedade – acima de 15 módulos fiscais – 240/300/525 he
- () Média propriedade – de 4 a 15 módulos fiscais – de 64/80/140 a 240/300/525 he
- () Pequena propriedade – de 1 a 4 módulos fiscais – de 16/20/35 a 64/80/140 he
- () Minifúndio – abaixo de 1 módulo fiscal – 16/20/35

Município	Módulo Fiscal (1)
Boa Vista das Missões, Palmeira das Missões e Santo Augusto	16 hectares
Campo Novo, Cerro Largo, Frederico Westphalen, Ijuí, São José do Inhacorá, São Luiz Gonzaga, Santo Ângelo, Santa Rosa, Seberi, Tenente Portela, Três de Maio e Tuparendi	20 hectares
Santiago	35 hectares

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (2017).

26. O que o motiva a ser bandeira/marca de determinado fornecedor? as principais vantagens competitivas da empresa fornecedora de defensivos agrícolas em relação a seus concorrentes nacionais e internacionais? Na visão da organização que o tem como o seu cliente. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Política de premiação					
Marca conhecida, Bandeira					
Produtos de Qualidade					
Relacionamento com o funcionário da empresa					
Preço / custo do produto					
Entrega no prazo estipulado, logística de distribuição					
Ampla portfólio de produtos					
Condições comerciais favoráveis (prazo, juros, antecipação)					

c) Ênfase nos ativos e competências de marketing – conhecimento dos recursos e habilidades desenvolvidos para a entrega de valor superior ao mercado

27. Qual o grau de exigência dos clientes, o que é visto pelo consumidor final, neste caso o agricultor na compra dos defensivos agrícolas da organização entrevistada? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Custo do produto /Preço					
Cumprimento dos prazos de entrega					
Qualidade do produto					
Prazo de pagamento, juros baixos					
Valoriza o relacionamento com o distribuidor					
Valoriza a assistência técnica					
Credibilidade / confiança					
Marca conhecida / bandeira					

28. Alguns dos clientes na qual atua (agricultores), compram de seus fornecedores através de venda direta e/ou comissionada?

- () Sim
() Não

29. Se sim, o que o distribuidor necessita nestes casos para se tornar competitivo e fazer a venda através dele e não pelo seu fornecedor: Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Preços melhores do fornecedor					
Baixar margem da organização					
Relacionamento com o agricultor					
Premiação para estes agricultores					
Assistência técnica diferenciada					
Não se envolve neste tipo de negociação, pois não é competitivo					
Outro: _____					

30. A venda que é realizada no agricultor! consegue-se fazer venda de portfólio das bandeiras na qual representa?

Muito pouco	Pouco	Médio	Alto	Muito alto

d) Integração entre funções – inter-relação dos setores e níveis da organização

31. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Existe um ambiente colaborativo entre todos os setores da organização					
Os colaboradores sabem para que serve os produtos que são comercializados pela organização					
O proprietário/gerente de compras atende uma carteira de clientes para também participar do processo de vendas ao agricultor					

e) Qualidade da comunicação – natureza da comunicação, formal e informal, durante o processo da estratégia

32. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
A comunicação entre os setores da organização é clara, aberta e ocorre um entendimento durante o processo de formulação da estratégia					
A comunicação da organização com o agricultor, é transparente					
O agricultor na qual a organização atua tem acesso a redes digitais					
A organização possui algum tipo de mídia social, voltado a divulgação do seu marketing					

33. Com qual frequência posta assuntos na sua rede social? caso possuir. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Diário					
Semanal					
Quinzenal					
Mensal					
Esporádico. Se participa ou promove algum evento					

34. O seu público alvo se interessa por este tipo de mídia?

Muito pouco	Pouco	Médio	Alto	Muito alto

35. Qual o tipo de mídia que acha interessante na divulgação de marketing, de um produto específico, da própria organização ou da fornecedora. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Rádio					
TV					
Banners no distribuidor					
Outdoors em pontos estratégicos					
Confraternização com agricultores					
Visita aos produtores in loco					
Dias de campo					
Palestras					

36. A empresa fornecedora ajuda de alguma maneira com a divulgação de seus produtos, estratégia de marketing, inclui o nome da organização envolvida naquela localidade

Muito pouco	Pouco	Médio	Alto	Muito alto

f) Comprometimento com os recursos da estratégia – existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo

37. Em relação ao departamento de recursos humanos. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Existe um programa de desenvolvimento profissional na organização					
Periodicamente é realizado levantamento das necessidades de treinamento e elaboração de plano de desenvolvimento individual pela área de RH da organização ou departamento responsável					
A organização contrata terceirizadas para ministrar cursos					
A organização ajuda e/ou subsidia a participação dos funcionários em cursos externos					

38. Qual a frequência de treinamentos direcionados ao profissional, tanto os técnicos, como os colaboradores que atuam com processos?

() Mensal, () Semestral, () Anual, () Esporádico

39. Caso não exista um departamento de recursos humanos específico, quem é o responsável por contratações? _____

g) Comprometimento com o consenso da estratégia – comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida.

40. Ocorre muita rotatividade de profissionais, que saem da organização?

Muito pouco	Pouco	Médio	Alto	Muito alto

41. Ao definir uma estratégia de vendas, é consenso de todos ou realizado de qual maneira?

Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Definido em conjunto com a equipe de vendas					
Definido em conjunto com os fornecedores e colaboradores					
Imposta pelos proprietários					
Imposta pelos fornecedores					
As pessoas envolvidas na venda ao agricultor, participam da elaboração da estratégia escolhida desde o começo					

V. Resultados: consequências do processo de formação da estratégia de marketing

a) Criatividade desenvolvida na estratégia em questão em relação às anteriores

42. Questões referentes a criatividade Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Existe dentro da organização alguma ferramenta ou processo que avalia o que deu certo em relação a estratégia anterior					
Os colaboradores são constantemente desafiados a colaborar com novas ideias para a implementação da estratégia à campo					

Os colaboradores adequam o seu tempo ao desenvolvimento da estratégia					
O Market Share, ferramenta que serve para medir a participação da organização na região na qual atua, é conhecida por ela					

b) Aprendizagem: apresenta o que a organização aprendeu com a estratégia desenvolvida e implementada

43. Questões referentes a aprendizagem Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Existe um momento, reunião, na qual são apresentados os dados positivos e negativos, após o término de uma estratégia de marketing que foi implementada, como uma campanha de vendas					
É colocado em prática o que foi apreendido com uma estratégia anterior					

44. A estratégia desenvolvida pode ter sido falha ou não ter sido a melhor em certo momento, o que fazer para mudar esta realidade? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Reunião com toda a equipe para ver o que pode ter dado errado					
Consultoria externa para ver problemas imperceptíveis pela equipe					
Proprietários vão rever e dizer o que pode ser mudado					

45. A estratégia desenvolve-se à campo, mas percebe que as vendas não vão bem, o que fazer? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Rever a estratégia, porém aguardar o término da que está à campo					
Rever urgentemente e já pôr em prática					
Deixar como está, até a sua finalização					

c) Desempenho de mercado: demonstra como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia

46. A organização, realiza a compra de defensivos agrícolas da empresa fornecedora, através de? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Compras à vista					
Compras prazo curto de pagamento (30-60 dias)					
Compras prazo safra					
Compras com <i>barter</i> / grãos					

47. A organização, realiza a venda de defensivos agrícolas para o agricultor, através de? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Vendas à vista					
Vendas a prazo curto de pagamento (30-60 dias)					
Vendas prazo safra					
Vendas com <i>barter</i> / grãos					

48. Como a organização mostra que teve sucesso com a estratégia que foi implementada, como avalia este desempenho? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Volume de vendas					
Ganho de margem / lucratividade					
Recebeu todas as contas efetivadas à campo					

Crescimento financeiro e sustentável da organização					
Novos clientes					
Reconhecimento na região de atuação					

49. Em relação ao desempenho de mercado. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
A participação de mercado para a organização é importante					
O Lucro para a organização é importante					
A redução de custos para a organização é importante					
A expansão de sua área de atuação é importante					
Ao término de uma campanha de vendas (estratégia de vendas), se mede a satisfação do agricultor					
A organização cresce mais que o mercado na qual atua					

VI) Variável de controle: turbulência ambiental, elementos que influenciam os resultados da estratégia: a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macro ambientais.

50. Questões referentes a Variável de Controle. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
As fusões das empresas fornecedoras de defensivos agrícolas interferem na organização					
A concorrência no mercado na qual atua é agressiva					
Existe na sua região de atuação clientes (agricultores), que buscam somente preço					
Seus clientes (agricultores) possuem problemas de crédito (inadimplência) junto a organização					

51. Quais as razões que explicam a não fidelização do agricultor para com a organização? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Concorrência com preços agressivos					
Facilidade de crédito de outras organizações					
Marcas mais conhecidas					
Troca de insumos por grãos					
Assistência técnica diferenciada					

52. Qual a estratégia que define para concorrentes que representam a mesma organização e dentro de sua área de atuação, que ocorre uma queda de preços por parte de seu concorrente? Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Acompanhar os preços da concorrência					
Não se envolver na negociação					
Envolver o representante da empresa fornecedora, para tomar uma atitude					

53. Quais as dificuldades de compra de defensivos agrícolas. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Garantias ineficientes ou falta delas					
Prazo de pagamento curto					
Pressão por faturamento					
Falta de flexibilidade para remanejamento de produtos					
Percentual baixo de devolução de produtos em estoque					

54. A próxima questão responde a importância deste projeto para a sociedade. Responda 1 para “Discordo totalmente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo totalmente”

	1	2	3	4	5
Esta pesquisa é relevante para o seu negócio, pode se basear por esta pesquisa para montar a sua estratégia de negócios?					

APENDICE B – DADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

	Data da entrevista	Revenda ou Cooperativa	Cidade
1	09/01/2018	Revenda	Santo Ângelo
2	12/01/2018	Revenda	Boa Vista das Missões
3	12/01/2018	Cooperativa	Palmeira das Missões
4	13/01/2018	Revenda	Palmeira M.
5	15/01/2018	Revenda	Tenente Portela
6	16/01/2018	Revenda	Três de Maio
7	23/01/2018	Revenda	Palmeira M.
8	26/01/2018	Revenda	Palmeira M.
9	29/01/2018	Revenda	Santo Augusto
10	31/01/2018	Revenda	Três de Maio
11	31/01/2018	Cooperativa	Santa Rosa
12	07/02/2018	Revenda	Santo Ângelo
13	22/02/2018	Revenda	Fortaleza dos Valos
14	22/02/2018	Revenda	Santo Ângelo
15	22/02/2018	Revenda	Santa Rosa
16	26/02/2018	Revenda	Augusto Pestana
17	28/02/2018	Revenda	Tenente Portela
18	05/03/2018	Revenda	Seberi
19	06/03/2018	Revenda	Três de Maio
20	06/03/2018	Revenda	Tuparendi
21	07/03/2018	Revenda	Santo Ângelo
22	13/03/2018	Revenda	Ijuí
23	14/03/2018	Revenda	Cerro Largo
24	14/03/2018	Cooperativa	Santa Rosa
25	19/03/2018	Revenda	Santo Augusto
26	20/03/2018	Cooperativa	Panambi
27	21/03/2018	Revenda	Catuípe
28	22/03/2018	Revenda	São Luiz Gonzaga
29	22/03/2018	Cooperativa	São L. Gonzaga
30	22/03/2018	Revenda	Ijuí
31	24/03/2018	Cooperativa	Palmeira das Missões
32	27/03/2018	Revenda	Cruz Alta
33	28/03/2018	Revenda	Santo Augusto
34	28/03/2018	Cooperativa	Campo Novo
35	29/03/2018	Revenda	Ijuí
36	02/04/2018	Revenda	Entre-Ijuís
37	03/04/2018	Revenda	Giruá
38	03/04/2018	Revenda	São Borja
39	04/04/2018	Revenda	Caibaté
40	09/04/2018	Cooperativa	Sarandi

APENDICE C – MUNICÍPIOS SEDES E FILIAIS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Municípios Sedes e Filiais das Empresas pesquisadas					
	Municípios	Sede	Filial	Microrregiões	Mesorregiões
1	Ajuricaba		x	Ijuí	Noroeste
2	Alecrim		x	Santa Rosa	Noroeste
3	Alegria		x	Ijuí	Noroeste
4	Augusto Pestana	x		Ijuí	Noroeste
5	Bagé		x	Campanha Meridional	Sudoeste
6	Barra Funda		x	Carazinho	Noroeste
7	Boa Vista das Missões	x		Carazinho	Noroeste
8	Boa Vista do Cadeado		x	Cruz Alta	Noroeste
9	Bom Progresso		x	Três Passos	Noroeste
10	Bossoroca		x	Santo Ângelo	Noroeste
11	Bozano		x	Ijuí	Noroeste
12	Braga		x	Três Passos	Noroeste
13	Cachoeira do Sul		x	Cachoeira do Sul	Centro Oriental
14	Caibaté	x		Cerro Largo	Noroeste
15	Camaquã		x	Camaquã	Metropolitana de Porto Alegre
16	Campina das Missões		x	Cerro Largo	Noroeste
17	Campinas do Sul		x	Erechim	Noroeste
18	Campo Novo	x		Três Passos	Noroeste
19	Candido Godói		x	Santa Rosa	Noroeste
20	Capão do Cipó		x	Santiago	Centro Ocidental
21	Catuípe	x		Santo Ângelo	Noroeste
22	Cerro Grande		x	Carazinho	Noroeste
23	Cerro Largo	x		Cerro Largo	Noroeste
24	Chapada		x	Carazinho	Noroeste
25	Colorado		x	Não-me-toque	Noroeste
26	Condor		x	Ijuí	Noroeste
27	Constantina		x	Frederico Westphalen	Noroeste
28	Coronel Barros		x	Ijuí	Noroeste
29	Coronel Bicaco		x	Ijuí	Noroeste
30	Crissiumal		x	Três Passos	Noroeste
31	Cruz Alta	x		Cruz Alta	Noroeste
32	Derrubadas		x	Três Passos	Noroeste
33	Dezesseis de Novembro		x	Santo Ângelo	Noroeste
34	Dois Irmãos das Missões		x	Frederico Westphalen	Noroeste
35	Dom Pedrito		x	Campanha Meridional	Sudoeste
36	Dr. Mauricio Cardoso		x	Três Passos	Noroeste
37	Engenho Velho		x	Frederico Westphalen	Noroeste
38	Entre Rios do Sul		x	Erechim	Noroeste
39	Entre-Ijuís	x		Santo Ângelo	Noroeste
40	Erechim		x	Erechim	Noroeste
41	Eugênio de Castro		x	Santo Ângelo	Noroeste
42	Fortaleza dos Valos	x		Cruz Alta	Noroeste
43	Garruchos		x	Campanha Ocidental	Sudoeste
44	Giruá	x		Santo Ângelo	Noroeste
45	Gramado dos Loureiros		x	Frederico Westphalen	Noroeste
46	Guarani das Missões		x	Cerro Largo	Noroeste
47	Horizontina		x	Três Passos	Noroeste
48	Humaitá		x	Três Passos	Noroeste
49	Ibirubá		x	Cruz Alta	Noroeste
50	Ijuí	x		Ijuí	Noroeste
51	Independência		x	Santa Rosa	Noroeste
52	Itaqui		x	Campanha Ocidental	Sudoeste
53	Jóia		x	Cruz Alta	Noroeste
54	Liberato Salzano		x	Frederico Westphalen	Noroeste
55	Manoel Viana		x	Campanha Ocidental	Sudoeste
56	Mato Queimado		x	Cerro Largo	Noroeste
57	Nonoai		x	Frederico Westphalen	Noroeste
58	Nova Boa Vista		x	Carazinho	Noroeste
59	Novo Barreiro		x	Carazinho	Noroeste
60	Novo Machado		x	Santa Rosa	Noroeste
61	Novo Xingu		x	Frederico Westphalen	Noroeste
62	Palmeira das Missões	x		Carazinho	Noroeste

Municípios Sedes e Filiais das Empresas pesquisadas					
	Municípios	Sede	Filial	Microrregiões	Mesorregiões
63	Panambi	x		Ijuí	Noroeste
64	Pejuçara		x	Ijuí	Noroeste
65	Pelotas		x	Pelotas	Sudeste
66	Pirapó		x	Santo Ângelo	Noroeste
67	Pontão		x	Passo Fundo	Noroeste
68	Porto Lucena		x	Santa Rosa	Noroeste
69	Porto Maua		x	Santa Rosa	Noroeste
70	Porto Vera Cruz		x	Santa Rosa	Noroeste
71	Redentora		x	Três Passos	Noroeste
72	Rio dos Índios		x	Frederico Westphalen	Noroeste
73	Rolador		x	Santo Ângelo	Noroeste
74	Ronda Alta		x	Passo Fundo	Noroeste
75	Rondinha		x	Frederico Westphalen	Noroeste
76	Roque Gonzales		x	Cerro Largo	Noroeste
77	Sagrada Família		x	Carazinho	Noroeste
78	Saldanha Marinho		x	Cruz Alta	Noroeste
79	Santa Barbara do Sul		x	Cruz Alta	Noroeste
80	Santa Rosa	x		Santa Rosa	Noroeste
81	Santiago		x	Santiago	Centro Ocidental
82	Santo Ângelo	x		Santo Ângelo	Noroeste
83	Santo Antônio das Missões		x	Santo Ângelo	Noroeste
84	Santo Augusto	x		Ijuí	Noroeste
85	Santo Cristo		x	Santa Rosa	Noroeste
86	São Borja	x		Campanha Ocidental	Sudoeste
87	São José das Missões		x	Carazinho	Noroeste
88	São Luiz Gonzaga	x		Santo Ângelo	Noroeste
89	São Martinho		x	Três Passos	Noroeste
90	São Nicolau		x	Santo Ângelo	Noroeste
91	São Pedro das Missões		x	Carazinho	Noroeste
92	São Valério do Sul		x	Ijuí	Noroeste
93	Sarandi	x		Carazinho	Noroeste
94	Seberi	x		Frederico Westphalen	Noroeste
95	Sede Nova		x	Três Passos	Noroeste
96	Senador Salgado Filho		x	Santo Ângelo	Noroeste
97	Tenente Portela	x		Três Passos	Noroeste
98	Tiradentes do Sul		x	Três Passos	Noroeste
99	Três de Maio	x		Santa Rosa	Noroeste
100	Três Palmeiras		x	Frederico Westphalen	Noroeste
101	Três Passos		x	Três Passos	Noroeste
102	Trindade do Sul		x	Frederico Westphalen	Noroeste
103	Tucunduva		x	Santa Rosa	Noroeste
104	Tupancireta		x	Santiago	Centro Ocidental
105	Tuparendi	x		Santa Rosa	Noroeste
106	Ubiretama		x	Santo Ângelo	Noroeste
107	Vista Gaúcha		x	Três Passos	Noroeste
108	Vitória das Missões		x	Santo Ângelo	Noroeste

APENDICE D – FORMAÇÃO DOS INDICADORES

Os indicadores utilizados na AFE se constituem enquanto uma média ponderada das múltiplas respostas encontradas em cada seção. Neste contexto, atribuiu-se peso “zero” para as respostas “um – discordo totalmente”; peso 0,25 para as respostas “dois – discordo parcialmente”; peso 0,50 para as respostas “três – indiferente”; 0,75 para as respostas “quatro – concordo parcialmente” e; peso “um” para as respostas “cinco – concordo totalmente”, conforme destacado pela equação a seguir:

$$X_1 = \frac{(NR1 * 0) + (NR2 * 0,25) + (NR3 * 0,50) + (NR4 * 0,75) + (NR5 * 1)}{NTR}$$

Em que, NR1 é o número de respostas “um”, NR2 é o número de respostas “dois”, NR3 é o número de respostas “três”, NR4 é o número de respostas “quatro”, NR5 é o número de respostas “cinco” e NTR é o número total de respostas.

O Quadro a seguir apresenta os indicadores calculados.

Indicador de ...	Questão no formulário	Dimensão de Menon e Dimensão Analítica
Avaliação do desempenho intra-organizacional em marketing (volume de vendas, lucratividade, finanças, novos clientes, reconhecimento)	48	Avalia os resultados através do desempenho de mercado
Avaliação, estímulo e dedicação dos colaboradores nas questões de marketing	42	Avalia os resultados através da criatividade desenvolvida na estratégia em questão em relação às anteriores
Percepção da organização sobre participação de mercado, lucro, redução de custos e expansão	49	Avalia os resultados através do desempenho de mercado
Ameaças x Oportunidades	16	Avalia o processo através da análise situacional
Participação da equipe na tomada de decisões em marketing	41	Avalia o processo através do comprometimento com o consenso da estratégia
Pontos fortes x Pontos fracos	15	Avalia o processo através da análise situacional
Ambiente colaborativo, conhecimento dos produtos e processos de vendas	31	Avalia o processo através da integração entre funções
marketing dos fornecedores	36	Avalia o processo através da qualidade da comunicação
Adoção de estratégias de vendas	14	Avalia os antecedentes através de fatores como a cultura organizacional
Importância das questões ambientais	11	Avalia os antecedentes através de fatores como a formalização
Ações em questões ambientais	12	Avalia os antecedentes através de fatores como a formalização
Fidelidade aos fornecedores	26	Avalia o processo através da abrangência
Estrutura organizacional e política de comercialização	1	Avalia os antecedentes através de fatores como a estrutura organizacional
Qualidade da comunicação intra-empresarial	32	Avalia o processo através da qualidade da comunicação
Adoção de inovações	13	Avalia os antecedentes através de fatores como a cultura organizacional

Qualificação de RH	37	Avalia o processo através do comprometimento com os recursos da estratégia
Venda de portfólio	30	Avalia o processo através da ênfase nos ativos e competências de marketing
Exigência de clientes (preço, prazo, produto, etc.)	27	Avalia o processo através da ênfase nos ativos e competências de marketing
Turbulência e concorrência ambiental	50	Avalia os resultados através da variável de controle
Dificuldades na aquisição de mercadorias	53	Avalia os resultados através da variável de controle
Resposta da organização as necessidades de correção das estratégias de marketing	44	Avalia os resultados através da aprendizagem
Adoção de processos de aprendizagem	43	Avalia os resultados através da aprendizagem