

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA

Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

LEANDRO BONADIO MACHADO

***TRADE MARKETING* NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS
AGRÍCOLAS: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADOTADAS POR UMA
INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES JUNTO AOS SEUS DISTRIBUIDORES**

TUPÃ-SP

2021

LEANDRO BONADIO MACHADO

***TRADE MARKETING* NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS
AGRÍCOLAS: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADOTADAS POR UMA
INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES JUNTO AOS SEUS DISTRIBUIDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

Área de Concentração: Agronegócio e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Competitividade de Sistemas Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. João Guilherme de Camargo Ferraz Machado

Coorientador: Prof. Dr. Gessuir Pigatto

TUPÃ-SP

2021

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Biblioteca e Documentação da FCE – Unesp, Câmpus Tupã:

Machado, Leandro Bonadio.

M180t *Trade marketing* nos canais de distribuição de insumos agrícolas: uma análise das práticas adotadas por uma indústria de fertilizantes junto aos seus distribuidores. / Leandro Bonadio Machado. – Tupã: [s.n.], 2021.
82 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Universidade Estadual Paulista UNESP – Faculdade de Ciências e Engenharia, 2021.

Orientador: João Guilherme de Camargo Ferraz Machado
Coorientador: Gessuir Pigatto

1. Trade marketing. 2. Agronegócio. 3. Estratégias. 4. Insumos agrícolas. I. Título. II. Autor.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: **TRADE MARKETING NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADOTADAS POR UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES JUNTO AOS SEUS DISTRIBUIDORES**

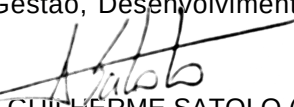
AUTOR: LEANDRO BONADIO MACHADO

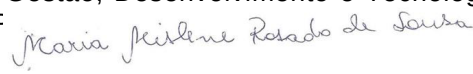
ORIENTADOR: JOAO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO

COORIENTADOR: GESSUIR PIGATTO

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:


Prof. Dr. JOAO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO (Participação Virtual)
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP


Prof. Dr. EDUARDO GUILHERME SATOLO (Participação Virtual)
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP


Profa. Dra. MARIA MISLENE ROSADO DE SOUSA (Participação Virtual)
Eixo de Gestão e Negócios / Instituto Federal do Piauí - IFPI - Picos/PI

Tupã, 21 de julho de 2021

Dedico à minha esposa Marcela, companheira de todas as horas, minha grande incentivadora em todas minhas decisões e parceira para a vida.

AGRADECIMENTOS

Essa pesquisa, resultado de um grande esforço pessoal, não seria possível sem a contribuição direta ou indireta de algumas pessoas. Dessa forma, registro aqui meus mais sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar, à Deus e Nossa Senhora;

À minha família (esposa, pais, irmãos e sobrinhos), pela compreensão nos momentos de ausência e dedicação à pesquisa;

Ao meu Orientador, Professor João, pela paciência, compreensão e orientações nesses mais de 2 anos de trabalho. Bem como ao meu coorientador Professor Gessuir;

Às bancas de qualificação e defesa pelas importantes contribuições para a pesquisa;

Aos agentes pesquisados;

Aos professores e colegas de turma do PGAD.

A meta do marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem, que o produto ou serviço se molde a ele e se venda sozinho.
(Peter Drucker)

MACHADO, Leandro Bonadio. ***Trade marketing nos canais de distribuição de insumos agrícolas***: uma análise das práticas adotadas por uma indústria de fertilizantes junto aos seus distribuidores. 2021. 82 folhas. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2021.

RESUMO

A indústria de insumos agrícolas e a distribuição de seus produtos fazem parte da complexa cadeia do agronegócio brasileiro. Nos últimos anos, os distribuidores de insumos têm passado por um ambiente bastante desafiador, sendo necessárias melhores estratégias de gestão empresarial e comercial para sua manutenção no mercado, dentre essas, as estratégias de *trade marketing*. O objetivo deste trabalho foi i) determinar como uma indústria de fertilizantes organiza suas estruturas de *trade marketing*; ii) verificar diferenças entre as estratégias adotadas em diferentes canais de distribuição (cooperativas e revendas). Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, utilizando a técnica do estudo de caso em uma indústria de fertilizantes agrícolas e em dois dos seus distribuidores: uma cooperativa e uma revenda. Os resultados foram analisados de forma qualitativa, com a triangulação dos resultados obtidos na observação *in loco*, entrevistas semiestruturadas e formulários com escala Likert. Como resultados têm-se que a percepção da indústria quanto às estratégias de *trade marketing* diverge da percepção dos canais em determinados pontos, e que, quando os canais discordam entre si, a revenda tende a ter a mesma percepção que o fabricante. A percepção diferenciada da cooperativa em tópicos específicos pode derivar de sua organização “peculiar” de cunho empresarial e social. Por fim, são apresentadas as principais estratégias adotadas na distribuição de fertilizantes pelas empresas estudadas e as similaridades observadas, bem como as limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

Palavras-chaves: *Trade marketing*, agronegócio, estratégias, insumos agrícolas.

MACHADO, Leandro Bonadio. Trade marketing in the distribution channels of agricultural inputs: an analysis of the practices adopted by a fertilizer industry with its distributors. 2021. 82 p. Dissertation (Master in Agribusiness and Development) – São Paulo State University (UNESP), School of Sciences and Engineering. Tupã, 2021.

ABSTRACT

The agricultural input industry and the distribution of its products are part of the complex Brazilian agribusiness chain. In recent years, input distributors have been going through a very challenging environment, requiring better business and commercial management strategies to maintain them in the market, including trade marketing strategies. The objective of this work was i) to determine how a fertilizer industry organizes its trade marketing structures; ii) verify differences between the strategies adopted in different distribution channels (cooperatives and resellers). For that, an exploratory research was carried out, with a qualitative approach, using the case study technique in an agricultural fertilizer industry and in two of its distributors: a cooperative and a retailer. The results were analyzed qualitatively, with the triangulation of the results obtained in the on-site observation, semi-structured interviews and Likert scale forms. As a result, the industry's perception of trade marketing strategies diverges from the perception of the channels at certain points, and that, when the channels disagree with each other, the reseller tends to have the same perception as the manufacturer. The cooperative's differentiated perception on specific topics may derive from its "peculiar" organization of a business and social nature. Finally, the main strategies adopted in the distribution of fertilizers by the studied companies and the observed similarities are presented, as well as the limitations of the research and recommendations for future work.

Keywords: Trade marketing, agribusiness, strategies, agricultural inputs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização do trabalho.	17
Figura 2 – Intensidade de distribuição.	21
Figura 3 – Níveis dos canais de marketing.	22
Figura 4 - Distribuição de insumos que passam pela produção agrícola.	29
Figura 5 - O trade marketing mix.	36
Figura 6 - Perfis das unidades estudadas.	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que influenciam as estratégias de canal de marketing.....	20
Quadro 2 - Procedimentos metodológicos da pesquisa.	41
Quadro 3 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o <i>trade marketing mix</i> (preço).....	57
Quadro 4 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o <i>trade marketing mix</i> (produto)	58
Quadro 5 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o <i>trade marketing mix</i> (comunicação).....	60
Quadro 6 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o <i>trade marketing mix</i> (vendas e canais).....	63
Quadro 7 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o <i>trade marketing mix</i> (logística)	64
Quadro 8 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o <i>trade marketing mix</i> (resultados e rentabilidade).....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Questões de Pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Estrutura da dissertação.....	16
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 Canais de distribuição	18
2.1.1 Canais de distribuição de insumos agrícolas	29
2.2 Trade marketing	31
2.2.1 Desenvolvimento do <i>trade marketing</i>	39
3 MATERIAIS E MÉTODOS	41
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1 Caracterização dos casos	45
4.2 Análise do <i>trade marketing mix</i>	46
4.2.1 Fabricante	46
4.2.2 Canais de distribuição	51
4.3 Discussão	55
5 CONCLUSÕES	68
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A – CHECK LIST PARA OBSERVAÇÃO IN LOCO – KEY POINTS....	78
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA PARA CANAIS.....	79
APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA PARA O FABRICANTE	82

1 INTRODUÇÃO

A indústria de insumos agrícolas e a distribuição de seus produtos fazem parte da extensa e complexa cadeia do agronegócio brasileiro, e esse sistema de distribuição de produtos e serviços desempenha um papel central na produtividade agrícola (SENAPATI, 2014).

Segundo dados do Centro de Estudos Avançados da Economia Aplicada (CEPEA), somente em 2018 a cadeia de insumos foi responsável por aproximadamente 5% do total do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio brasileiro (CEPEA, 2018).

Dados da Associação Nacional dos Distribuidores de Insumo Agrícolas e Veterinários (ANDAV) apontam para a existência de 5.839 distribuidores de insumos agropecuários cadastrados junto aos órgãos estaduais de defesa sanitária, no Brasil (ANDAV, 2018). Em geral, os distribuidores atuam com portfólios amplos, que podem incluir insumos para produção vegetal e animal, como sementes, fertilizantes, máquinas e implementos agrícolas e produtos veterinários (CADE, 2020). Ainda segundo dados da ANDAV (2019), as indústrias de insumos agrícolas movimentaram, em 2018, R\$ 110 bilhões, sendo que destes, pelo menos R\$ 46,8 bilhões passaram pela distribuição.

Dentre a cesta de insumos agrícolas utilizados para a produção, segundo informações da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), os fertilizantes são os insumos de maior peso. Na produção de soja, por exemplo, os fertilizantes correspondem a quase 30% do custo total de produção (CONAB 2016).

O setor de insumos, por exemplo, tem vivenciado um ambiente cada vez mais competitivo e desafiador, em que conglomerados internacionais adquiriram diversas empresas, ampliando a concentração do setor, enquanto outras empresas “encolheram” passando a atuar em nichos específicos e regionais, ou até mesmo recorreram à lei de recuperação judicial (FREITAS, 2019).

Com a grande concorrência nesse segmento, estas empresas são obrigadas a buscar novas estratégias mercadológicas, considerando, ainda, o fato de que os consumidores estão, atualmente, mais exigentes, o que pressiona as empresas de insumos e serviços a se atualizarem, pois agora elas buscam clientes, diferentemente do que acontecia antigamente (JACUBOWSKI *et al.*, 2020).

Nesse contexto, práticas de gestão empresarial devem estar cada dia mais presentes na distribuição de insumos agrícolas, incluindo as ações e estratégias de *marketing*. De modo geral, os canais de distribuição atuam como um conjunto de empresas independentes, que se relacionam a fim de levar produtos e serviços até o consumidor final (SANTOS SILVA *et al.*, 2015).

Nesse sentido, Lau (2012) e Ryu, Cho e Lee (2019) ressaltaram que, tradicionalmente, um canal de distribuição é um agregado que constrói e gerencia ligações verticais entre os fabricantes e os consumidores envolvendo a transferência de posse do produto, contemporaneamente, Guan, Mantrala e Bian (2019) acreditam que uma das principais atividades do canal de distribuição é a mitigação das incertezas para o consumidor.

No canal de distribuição de insumos agrícolas não é diferente, uma vez que os distribuidores têm como característica básica adquirir insumos agrícolas das indústrias e vendê-los aos produtores rurais, agregando serviços de assistência técnica (CASTRO, 2008).

Dentre os agentes presentes nos canais de distribuição de insumos agrícolas, Neves *et al.* (2001) destacaram as cooperativas, os revendedores (que atendem outros pequenos revendedores e produtores), os revendedores independentes (que possuem diversas lojas), as vendas diretas da indústria a grandes clientes, mediante ou não a presença de agentes externos, e vendas pela internet.

O alinhamento das ações de *marketing* praticadas pela indústria junto aos seus respectivos canais de distribuição é chamado de estratégias de *trade marketing* (AMUI, 2010). Alvarez (2008) e Souza (2016) apresentam as variáveis do *trade marketing mix*: Preço; *Marketing* e *mix* de produtos; Estratégias de comunicação; Vendas e canais; Logística; e Resultados e rentabilidade.

O surgimento do *Trade marketing* teve como pano de fundo as inúmeras mudanças ocorridas a partir dos anos 1990 no ambiente socioeconômico e cultural, dentre elas: o acirramento da concorrência entre os fabricantes; o crescimento do número de consumidores mais exigentes; o aumento de marcas e opções de produtos e a consequente inexistência de espaço para a exposição nos pontos de venda; as fusões, aquisições e concentração das redes varejistas fomentando o surgimento das marcas próprias; uma maior especialização dos canais de vendas; e a dispersão das mídias (antes concentrada na televisão e depois da internet, pulverizando as opções

em portais de notícias, jornais, revistas, redes sociais, entre outros) (ALMEIDA *et al.*, 2012; MOTTA; SANTOS, 2018; ALMEIDA FILHO *et al.*, 2019; DOBRE-BARON; NITESCU, 2019).

Essas e outras mudanças influenciaram os fabricantes a buscar novas estratégias de *marketing*, ocasionando na transferência do poder de negociação dos fabricantes para os varejistas, os quais passaram a contar com ações de *marketing* mais sofisticadas, possibilitando a criação de uma imagem própria do varejo para o consumidor final (ALMEIDA *et al.*, 2012; MOTTA; SANTOS, 2018).

1.1 Questões de Pesquisa

Levando em consideração a importância do setor de distribuição de insumos para o agronegócio brasileiro, o ambiente desafiador com que convivem, o peso e a importância dos fertilizantes nesse setor, além da importância de práticas e estratégias de *trade marketing* nos canais de distribuição, surgiu a questão central dessa pesquisa: “Como estão configuradas as estratégias de *trade marketing* de uma indústria de fertilizantes nos seus diferentes canais de distribuição? ”

1.2 Objetivos

Para responder à questão acima apresentada, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar as estratégias de *trade marketing* adotadas por uma indústria de fertilizantes nos diferentes canais de distribuição.

Especificamente, pretende-se:

- Determinar como um fabricante de fertilizantes organiza suas estruturas de *trade marketing*;
- Verificar diferenças entre as estratégias adotadas em diferentes canais de distribuição (cooperativas e revendas); e

1.3 Justificativa

A importância dos canais de distribuição de insumos é inegável, porém, neste momento faz-se relevante destacar a gestão de *marketing* adotada por esse segmento. Tal proposta se justifica devido ao fato de que, quanto mais os produtos se tornam parecidos em termos de atributos, mais as empresas precisam se destacar

pela oferta de serviços diferenciados, cuja responsabilidade é atribuída, muitas vezes, aos distribuidores, e inclui desde a explicação acerca dos atributos do produto, orientação técnica, instalação e/ou atendimento pós-venda (CÔNSOLI; PRADO; MARINO, 2011).

No mundo competitivo e globalizado atual, práticas de gestão empresarial possuem uma importância vital para todas as empresas, e isso não é diferente para os distribuidores de insumos agrícolas. Na literatura, encontra-se diversos artigos e outros tipos de trabalhos que relacionam o tema *trade marketing* com varejo (principalmente de alimentos e de medicamentos).

Buscas realizadas preliminarmente nas principais bases de dados (*Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct*, *Scielo* e *Emerald*, entre outras), nos meses de agosto à novembro de 2019, mostraram a existência de uma "lacuna" no estudo das estratégias de *trade marketing* e canais de distribuição de insumos agrícolas. Isso pode ser explicado pois de uma maneira geral, a venda de insumos agrícolas é uma venda técnica, onde a definição do insumo a ser adquirido depende dos fatores de produção inerentes a cada propriedade agrícola.

Apesar de se tratar de uma venda técnica, devido a semelhança dos produtos e seus atributos, os distribuidores de fertilizantes precisam se destacar na oferta de serviços diferenciados e na divulgação para se manterem competitivos no mercado.

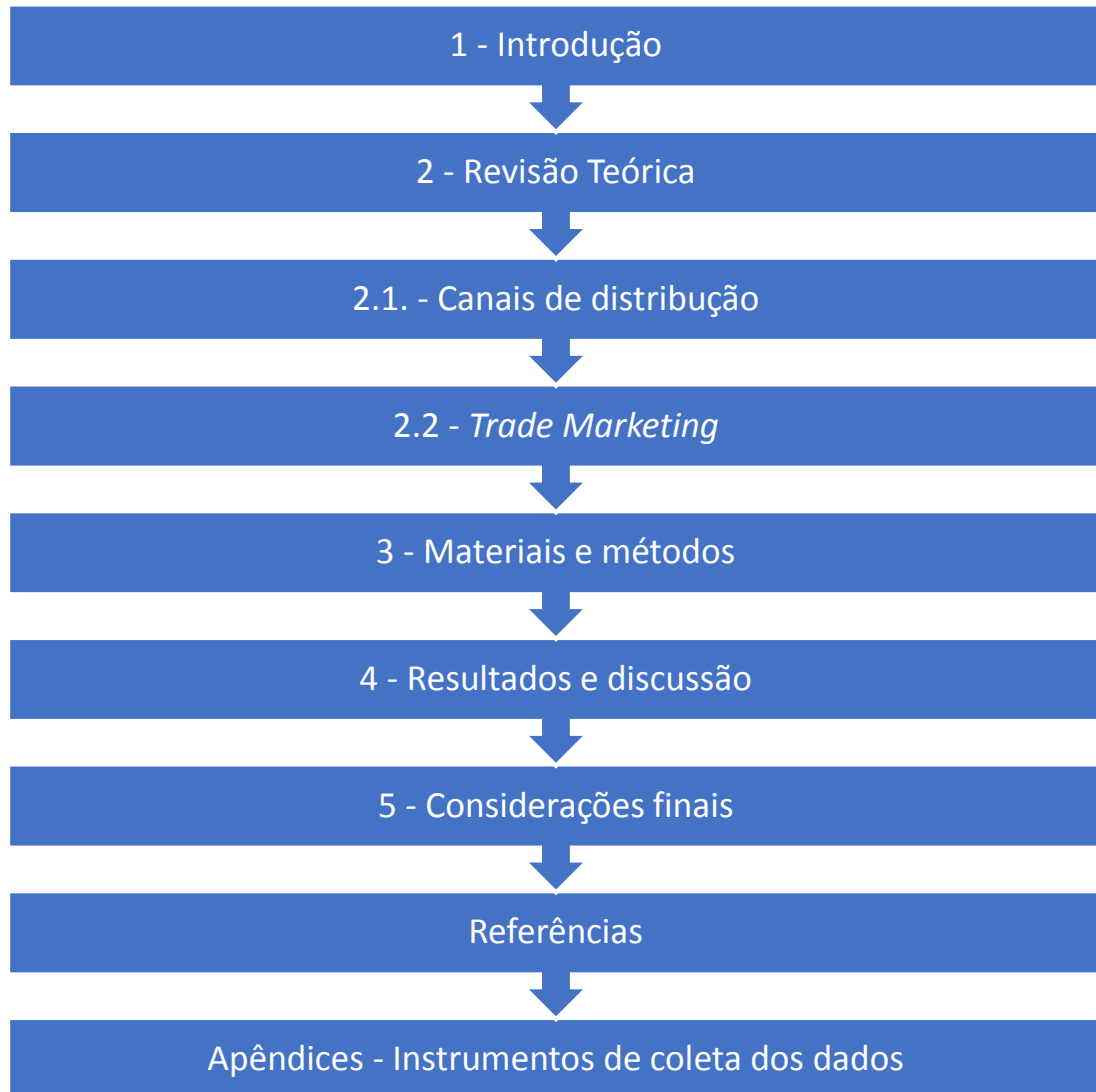
Dessa forma, essa pesquisa justifica-se para ajudar nas práticas de gestão empresarial dos distribuidores de insumos agrícolas, e determinar como essas organizam suas estruturas. Além disso, a partir dessa pesquisa, abre-se novas possibilidades de estudos científicos nesse campo da ciência, onde pode-se empreender outras modalidades de gestão nos distribuidores de insumos agrícolas.

1.4 Estrutura da dissertação

Este trabalho está dividido em seis partes. A introdução contextualiza o trabalho, apresentando a questão central que norteia a pesquisa e os objetivos da mesma. Uma revisão teórica contempla as principais contribuições científicas para os temas discutidos nessa dissertação: canais de distribuição, incluindo o foco na indústria de insumos agrícolas, e *trade marketing*. Em seguida, é descrita a metodologia para alcançar os objetivos propostos. São apresentados os resultados e

discussões, seguidos das considerações finais da pesquisa. Por fim, os apêndices exibem os instrumentos de coleta dos dados. A Figura 1 ilustra a organização do trabalho.

Figura 1 - Organização do trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Canais de distribuição

Kotler e Keller (2012) destacaram que, como a maioria dos fabricantes não comercializa seus produtos diretamente para os consumidores finais, são necessários que diferentes tipos de intermediários assumam a função de conectar o produto ao consumidor final, constituindo um canal de *marketing*, canal de distribuição ou canal comercial.

Incluem-se nesses canais de distribuição, os atacadistas, os varejistas e os agentes intermediários, organizados para alcançar o público-alvo da indústria, prestando serviços aos fabricantes, dentre os quais, estabelecer um canal de comunicação entre eles (enviando e recebendo mensagens), apresentando os produtos, oferecendo serviços e observando o desempenho e satisfação junto aos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo a *American Marketing Association* (AMA), canais de distribuição correspondem à “estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço é comercializado” (AMA, 2008). Para Coughlan *et al.* (2002, p.20), “é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

As diferentes definições de canais de distribuição têm, como ponto comum, grupos de empresas interdependentes que são responsáveis por disponibilizar um produto ou serviço no mercado. Com isso, entende-se que um canal de distribuição envolve toda movimentação técnico-econômico-financeira existente no processo, desde a matéria-prima, produção, distribuição/comercialização, até o consumo pelo usuário final (SANTOS SILVA *et al.*, 2015).

Dessa forma, Cobra (2007) ressaltou que o canal de distribuição se torna responsável pelo fluxo de distribuição física e/ou transferência de titularidade (propriedade) dos produtos, o que inclui o planejamento da rota percorrida pelos bens à medida que fluem do produtor para o consumidor. Mesmo este sendo o objetivo principal, este canal de *marketing* desempenha outras funções, como o transporte e estocagem do produto, a comunicação e a transferência de posse.

Kotler e Keller (2012) destacaram que alguns dos intermediários adquirem direitos sobre os produtos (comerciantes, como os varejistas e atacadistas que compram e revendem produtos), enquanto outros captam clientes e negociam em nome do fabricante sem adquirir quaisquer direitos sobre os produtos (como os corretores e representantes, por exemplo). Além disso, existem organizações que apoiam o processo de distribuição, mas sem adquirir direitos sobre os produtos e sem negociar compras ou vendas, chamados de facilitadores, que incluem as transportadoras e os armazéns independentes, entre outros.

Os consumidores são o destino final de mercadorias no sistema de distribuição, e é para eles que toda a atividade de *marketing* e distribuição deve ser direcionada, baseando-se na segmentação de mercado, definindo claramente os objetivos e atendendo o consumidor no tempo e na forma que ele desejar (COBRA, 2007).

De acordo com Barzel (1997), Lambin (2000) e Cobra (2007), em termos gerais, os canais de distribuição desempenham as funções transacionais, logísticas e de facilitação, uma vez que dificilmente um fabricante consegue realizar todas as tarefas de forma satisfatória. De forma mais específica, o canal de distribuição executa funções que facilitam as vendas do fabricante, uma vez que estão fisicamente próximos dos clientes. Os agentes distribuidores são responsáveis por quebrar o volume e atender às necessidades dos compradores, que podem ser outras organizações ou mesmo o consumidor final.

Faz-se importante destacar que o canal de distribuição não é responsável apenas pela satisfação da demanda (oferecendo produtos e serviços no local, quantidade e preço adequado), mas também desempenha papel fundamental no estímulo à demanda por meio de atividades promocionais (NEVES, 1999). Além disso, é responsável por transferir novas tecnologias para os usuários, fornecer informações de *feedback* (atuando como mediador na comunicação entre cliente e fabricante), prestar serviços de previsão de vendas para suas regiões aos seus fornecedores, compartilhar a carga financeira (financiando estoques e concedendo crédito aos consumidores), cuidar das funções de distribuição física e oferecer serviços de pré-venda e pós-venda ao cliente.

Cobra (2007) destacou que todas essas funções são desejáveis e possíveis de serem realizadas, bastando que as empresas implementem e executem as funções

básicas da administração (planejar, organizar, dirigir e controlar), reduzindo riscos financeiros e atingindo os objetivos desejados de forma mais rápida.

O sistema de distribuição deve ser planejado para operar por longo prazo. Entretanto, a organização deve estar atenta às possíveis mudanças no mercado, na economia, na legislação, no composto de produtos (incluindo novos lançamentos), no nível de serviços oferecidos ao mercado e na disponibilidade crescente de novas tecnologias (DIAS, 2003).

Boone e Kurtz (2009) destacaram alguns fatores que influenciam as estratégias de canal de distribuição. O Quadro 1 apresenta de forma resumida os fatores que afetam a seleção de um canal de marketing e os efeitos de cada fator ao longo do canal.

Quadro 1- Fatores que influenciam as estratégias de canal de marketing.

	Características de canais curtos	Características de canais longos
Fatores de mercado	Usuários corporativos; Geograficamente concentrados; Ampla conhecimento técnico e necessidade de assistência técnica regular; Pedidos em grandes quantidades.	Consumidores; Geograficamente dispersos; Pouco conhecimento técnico e assistência técnica regular não é necessária; Pedidos em pequenas quantidades.
Fatores de produto	Perecíveis; Complexos; Caros.	Duráveis; Padronizados; Baratos.
Fatores organizacionais	Fabricantes têm recursos adequados para executar as funções do canal; Linha de produtos ampla; Controle de canal é importante.	Fabricantes não têm recursos adequados para executar as funções do canal; Linha de produtos limitada; Controle de canal não é importante.
Fatores competitivos	Fabricantes ficam satisfeitos com a atuação dos intermediários de marketing ao promoverem seus produtos.	Fabricantes não ficam satisfeitos com a atuação dos intermediários de marketing ao promoverem seus produtos.

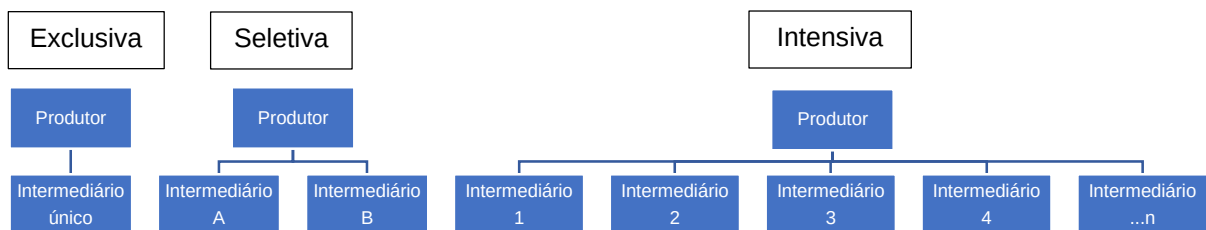
Fonte: Adaptado de Boone e Kurtz (2009, p. 452).

Os fatores de mercado afetam a escolha do canal, dentre os quais as necessidades do mercado, a localização geográfica e o tamanho médio de pedido. Os

fatores de produto referem-se às características do mesmo e os fatores organizacionais e competitivos estão relacionados a maior ou menor necessidade de contar com um intermediário, pelo fato de uma empresa ser mais fraca ou mais forte, respectivamente.

De forma complementar, Rodriguez *et al.* (2005) e Cobra (2007) sugeriram que o número de intermediários utilizados define, de forma geral, a intensidade da distribuição, que pode ser classificada como exclusiva, seletiva ou intensiva, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Intensidade de distribuição.



Fonte: Adaptado de Cònsoli (2005).

Na distribuição exclusiva, há um contrato de obrigações, que concede o direito ao intermediário de ser o único a representar e vender determinado produto em certa região geográfica, o que permite uma rigorosa seleção dos revendedores (limitação do número de intermediários) e menores custos na distribuição (COBRA, 2007), sendo apropriada quando a organização deseja manter o controle sobre o nível dos serviços oferecidos, e espera-se obter dedicação e habilidade nas vendas, o que requer parceria estreita entre vendedor e revendedor (KOTLER; KELLER, 2012).

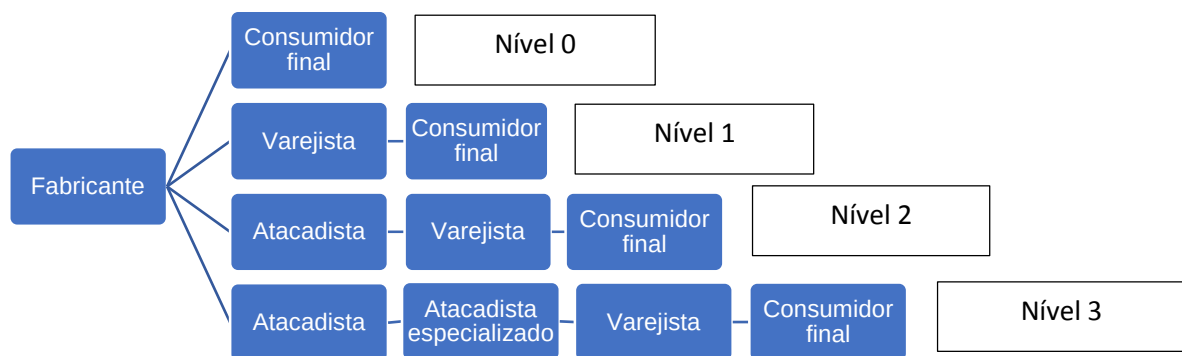
Por sua vez, a distribuição seletiva utiliza-se de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico, possibilitando que a empresa tenha uma cobertura de mercado adequada, sem a necessidade de muitos pontos de venda, mantendo ainda, maior controle e menor custo em relação à distribuição intensiva (KOTLER; KELLER, 2012). Cobra (2007) apontou que são eliminados aqueles intermediários que não trazem lucros adequados, para reduzir gastos excessivos e a devolução de mercadorias, permitindo uma venda mais agressiva e a redução de custos do processo como um todo.

Por fim, a distribuição intensiva refere-se aos produtos que são colocados na maior quantidade possível de pontos de vendas, facilitando o acesso do

consumidor final (JUNGBLUT, 2014). Kotler e Keller (2012) ressaltaram ser uma ótima estratégia para itens comprados com frequência e em uma variedade de locais, oferecendo, dessa forma, conveniência de localização e tempo.

Além dessa classificação, os canais podem ser classificados de acordo com o número de envolvidos, onde cada intermediário adicionado no canal é considerado um nível (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Níveis dos canais de marketing.



Fonte: Adaptado de Kotler; Amstrong (2007).

O canal nível zero, também chamado de canal de *marketing* direto ou Canal 1, é aquele sem intermediação, cuja venda ocorre diretamente entre fabricante e consumidor. São exemplos a venda porta a porta, a mala direta, o uso de canais de televisão, internet e criação de lojas do fabricante. A partir do momento que são acrescentados intermediários, os canais passam a ser de nível 1, nível 2 ou nível 3, dependendo do número de agentes (um, dois ou três intermediários). Kotler e Keller (2012) e Jungblut (2014) alertaram que quanto mais intermediários entre o fabricante e o mercado consumidor, mais difícil é para manter o controle e obter informações sobre os consumidores finais.

Segundo Barzel (1997), o nível zero (produtor – consumidor) representa o canal de distribuição mais curto e mais simples para bens de consumo, não envolvendo intermediários. O produtor pode vender de porta em porta ou pelo correio. O nível 1 (produtor - varejista – consumidor) é frequente entre os grandes varejistas, que comprem diretamente de fabricantes e produtores rurais. O nível 2 (produtor - atacadista - varejista – consumidor) é considerado por muitos o formato de canal mais

tradicional para bens de consumo, utilizado com frequência pelos pequenos varejistas e fabricantes, que o consideram a única opção economicamente viável de distribuição.

Ainda é possível encontrar um canal de nível 2 estruturado de forma diferente (produtor - agente - varejista – consumidor), quando muitos produtores consideram o uso de agentes intermediários em vez de atacadistas, para alcançar o mercado varejista, especialmente os de grande porte. Por fim, o nível 3 (produtor - agente - atacadista - varejista – consumidor) são utilizados agentes intermediários para os fabricantes alcançarem os varejistas. E esses agentes, por sua vez, recorrem a atacadistas, que vendem para grandes redes de varejo e/ou pequenas lojas de varejo (BARZEL, 1997).

Especificamente para produtos industriais, Cook e Chaddad (2000) apresentaram outra nomenclatura para os canais disponíveis para alcançar as organizações, que incorporam os produtos dessas indústrias em seu processo de fabricação ou os utilizam em suas operações. Na distribuição de mercadorias comerciais, os termos distribuidor-industrial e atacadista-comercial são sinônimos. Neste sentido, os quatro canais comuns para bens comerciais são: usuário produtor, usuário produtor industrial, produtor-agente-usuário e produtor agente distribuidor industrial usuário.

O usuário produtor representa o canal direto, responsável por um volume maior em recursos financeiros de produtos comerciais do que qualquer outra estrutura de distribuição. Fabricantes de grandes instalações, como gerador de aviões e usinas de aquecimento, geralmente vendem diretamente aos usuários. No caso do usuário produtor industrial, os produtores de suprimentos operacionais e pequenos equipamentos acessórios frequentemente usam distribuidores industriais para alcançar seus mercados. São exemplos os fabricantes de materiais de construção e de equipamentos de ar condicionado, empresas que fazem uso pesado de distribuidores industriais.

Os autores apresentaram o canal produtor-agente-usuário como o desejável pelas empresas que não possuem seu próprio departamento de vendas, e para as empresas que desejam introduzir um novo produto ou entrar em um novo mercado sem comprometer sua própria força de vendas. Por fim, o canal produtor agente distribuidor industrial é semelhante ao anterior, e utilizado quando, por algum motivo, não é possível alcançar o cliente por meio de agentes que atendem

diretamente o usuário comercial. Neste caso, a venda unitária pode ser reduzida, não justificando a venda direta, ou ainda, quando for necessário um inventário descentralizado para fornecer de forma rápida aos usuários, caso em que os serviços de armazenamento de um distribuidor industrial podem ser necessários.

Frente a todas essas possibilidades, que devem ser adequadas a cada realidade, as indústrias e as empresas de modo geral precisam definir como seus produtos estarão disponíveis para o consumidor final, no momento que estes desejarem, pois uma vez definido o canal de distribuição, pode ser difícil e custoso promover algum tipo de alteração (ROSENBLOOM, 2002; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Keller (2012, p. 448), destacaram que “os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de *marketing*”, incluindo o preço, as decisões relativas à propaganda, os compromissos com outras empresas e um conjunto de políticas e procedimentos a serem adotados. Dessa forma, Rodriguez *et al.* (2005) complementam que a escolha do canal de distribuição depende da estratégia traçada pela empresa, considerando tipo de mercado, tipo de produto, intermediários e considerações da empresa, embora, a relação entre classes de produtos com o grau de intensidade de distribuição, seja ainda muito utilizada.

Isso implica em diferentes decisões, como relatou Silva *et al.* (2016), sobre as indústrias de alimentos de diferentes portes, que buscam utilizar múltiplos canais a fim de ter uma maior cobertura de mercado, embora essa decisão possa gerar mais custos e maior complexidade. Da mesma forma, produtos pesados e volumosos, como o cimento e aço, e os equipamentos elétricos e eletrônicos sofisticados que requerem manuseio cuidadoso, geralmente são distribuídos diretamente ou por canais curtos.

Em situações nas quais o valor unitário de cada produto é baixo (bens de conveniência), em geral opta-se por canais mais longos, uma vez que precisam estar disponíveis ao consumidor de forma facilitada, sendo preferível um canal que seja conveniente para os clientes, ainda que mais oneroso para a indústria. Nesses casos, a escolha é baseada na conveniência dos clientes e não no custo de distribuição. Além do que, canais curtos podem ser igualmente econômicos quando esses produtos são vendidos a granel ou combinados com outros produtos (MENARD; KLEIN, 2004; RODRIGUEZ *et al.*, 2005; UNIDROIT; FAO; IFAD, 2015).

A escolha do canal depende também do volume-alvo de negócios, pois a capacidade de atingir os clientes-alvo e o volume de vendas varia entre os diferentes canais, sendo necessário utilizar mais canais se uma decisão tomada não for adequada para atingir a meta proposta. A concentração dos compradores em algumas áreas possibilita que o fabricante estabeleça divisões de áreas de vendas e venda diretamente a eles, tornando os canais curtos viáveis nestes casos. A distribuição direta ou por meio de um canal curto é indicada no caso de compradores em grande escala, enquanto os canais longos são mais eficazes e econômicos quando os compradores geralmente realizam pedidos pequenos demais para justificar a venda direta (MENARD, KLEIN, 2004).

Menard e Klein (2004) finalizaram a lista de influências na decisão por um ou outro formato de canal destacando que a seleção de um canal pode depender, ainda, da concorrência prevalecente no sistema de distribuição, podendo competir entre si pela utilização dos serviços de atacadistas específicos, para lidar com varejistas específicos ou transportar marcas específicas de produtos, por exemplo.

De acordo com Kotler (2000), os canais oferecem cinco níveis de serviço, levando em consideração o tamanho do lote (nível 1), o tempo de espera e entrega (nível 2), a conveniência espacial (nível 3), a variedade do produto (nível 4) e o suporte de serviço (nível 5); quanto mais serviços são fornecidos, maiores são os custos com o canal e, conseqüentemente, os preços para os clientes.

Menard e Klein (2004) colocaram que funções como padronização, classificação, embalagem, marca, armazenamento e serviço pós-venda, entre outros, sejam executadas por intermediários. Conseqüentemente, a eficiência da distribuição depende do tamanho, localização e posição financeira dos intermediários.

Dessa forma, a distribuição direta, os canais curtos e os canais longos têm implicações diferentes em relação aos lucros no curto e no longo prazo. Se a demanda por um produto for alta, atingir o número máximo de clientes por mais de um canal pode ser rentável. Entretanto, a demanda pode diminuir com o tempo, à medida que produtos concorrentes surgem no mercado, reforçando que a escolha de um canal, deve sempre considerar as implicações futuras do mercado (UNIDROIT; FAO; IFAD, 2015).

A escolha do melhor canal para a distribuição dos seus produtos passa, ainda, por ponderações acerca das competências organizacionais, como experiência

e conhecimento mínimos sobre comercialização dos produtos, e capacidade financeira para estabelecer um sistema competitivo de distribuição. Neste caso, quando essas competências estão presentes, o fabricante pode preferir distribuir seus produtos por conta própria, no contrário, buscam utilizar os serviços de intermediários.

A preferência pelos canais curtos passa pelo desejo de um maior controle sobre a distribuição de seus produtos, por isso o fabricante deve considerar seus objetivos, recursos e canais disponíveis, natureza do produto e características dos compradores, além de ter a consciência de que o controle dos canais implica na necessidade de promover de forma agressiva, manter estoques e atuar no varejo. (UNIDROIT; FAO; IFAD, 2015).

A decisão por gerenciar intermediários, implica no montante de esforço dedicado às estratégias de *marketing push* e *pull*, uma vez que a primeira (empurrar) utiliza estratégias de indução dos intermediários para expor, promover e vender os produtos (promoções dirigidas aos revendedores), enquanto a segunda (puxar) utiliza a comunicação (por propagandas, promoções ou outras) para persuadir e incentivar o consumidor a pedir o produto aos intermediários (KOTLER; KELLER, 2012).

Além disso, é crucial que este canal forneça à empresa “crescimento de vendas, participação de mercado, lealdade de cliente e rentabilidade” (CONSOLI, 2005, p.37).

Atualmente, tem sido frequente o uso de canais híbridos e do *marketing* multicanal para alcançar o consumidor final. Essa estratégia tem, como finalidade, utilizar dois ou mais canais de *marketing* para atingir segmentos diferentes de clientes, em qualquer área de mercado.

De acordo com Kotler e Keller (2012), cada canal foca em um segmento diferente de compradores, de acordo com suas necessidades, otimizando a entrega dos produtos certos, no lugar certo e com o menor custo. Entretanto, a adoção dessa estratégia implica em um planejamento para que estes canais funcionem em harmonia e de forma integrada, uma vez que, os clientes esperam, por exemplo, encomendar um produto *online* e retirá-lo em uma loja física, devolver um produto comprado em determinado canal ou loja, utilizando a loja mais próxima, ou ainda, receber descontos considerando suas compras em canais *online* e em lojas físicas.

Castro *et al.* (2007) relataram que os conflitos, em especial para canais de distribuição de insumos agrícolas, podem ter diferentes formas, uma vez que as

cadeias são longas e complexas, e a distribuição flexível. De modo geral, Coughlan *et al.* (2002) ressaltam que os conflitos em canais de distribuição são inevitáveis, principalmente devido à grande interação e interdependência de seus membros na busca de objetivos mútuos, sendo que em muitas vezes é até benéfico para seu funcionamento e aperfeiçoamento.

Se por um lado um canal muito conflituoso pode retratar um canal ativo e engajado em conflitos funcionais que devem ser gerenciados, por outro lado, um canal muito indiferente e passivo, pode, na realidade, estar escondendo grandes diferenças de motivação e de intenção (COUGHLAN *et al.*, 2002). O gerenciamento eficaz do conflito em canais de distribuição, portanto, é um fator-chave que contribui para o sucesso de um relacionamento duradouro entre parceiros de negócio (KOZA; DANT, 2006 *apud* MILAN; MATOS, 2011).

Nogueira, Prado e Cônsoli (2011) relataram que a adoção de estratégias de crescimento, por exemplo, pode gerar conflitos com fornecedores, decorrente da ampliação do portfólio e da atuação da empresa, que introduz produtos de outros segmentos (ou negócios) para o mesmo público-alvo.

Em relação ao grau de conflito, Coughlan *et al.* (2002) destacaram quatro tipos: (i) o conflito latente, que é percebido pela empresa, mas devido a um problema natural (o conflito natural é devido à disputa sobre as margens dos membros em posições a montante e a jusante, o que cria a disputa sobre a receita gerada no sistema); (ii) o conflito percebido, se a empresa percebe que há disputas, mas ainda as vê da maneira normal, faz parte do negócio (incluindo negociações nas quais o poder de uma das partes é exercido em favor dessa parte); (iii) o conflito sentido, quando essa percepção começa a despertar discordâncias em um nível afetivo, o que leva os participantes das empresas do canal a sentirem sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade; e (iv) o conflito óbvio: quando as partes começam a se comportar negativamente. Portanto, existem conflitos adicionais quando as empresas suspeitam umas das outras (fabricantes e revendedores) no sentido de não cooperação, a fim de obter resultados positivos para ambos.

Em relação à satisfação dos membros do canal e níveis de conflito, Castro *et al.* (2007) enfatizaram a importância desse construto como fundamental para a compreensão das relações do canal. Para esses autores, a satisfação dos membros do canal tem as seguintes dimensões:

- Produto - refere-se principalmente à demanda e qualidade do produto;
- Financeiro - inclui atratividade em termos de margens e retorno do investimento;
- Suporte - considera serviços de suporte e investimentos conjuntos com intermediários;
- Interação social - reflete como foi conduzida a relação entre o mediador e o produtor de empresas, gerentes e visitas de vendas.

Castro *et al.* (2007) enfatizaram a importância de manter níveis de conflito que apoiam a satisfação do membro do canal, pois a satisfação do membro do canal leva a uma melhor moral no canal e resultará em melhor colaboração, reduzindo relacionamentos quebrados, ações individuais ou de classe e os esforços de proteção legal.

Coughlan *et al.* (2002) destacaram a importância de minimizar conflitos, buscando uma comunicação mais frequente e eficaz entre os membros do canal, estabelecendo caminhos para que possam expressar uma possível insatisfação, revisar criticamente as ações passadas, equilibrar a distribuição dos recursos do sistema e do poder nos relacionamentos, desenvolver padrões de desempenho a serem seguidos em conflitos futuros, além de estabelecer um comitê permanente para avaliar conflitos nos canais e usar arbitragem, se necessário.

“[...] Do ponto de vista de canais de distribuição, quando se trata de clientes grandes, de elevada importância estratégica, concentrados territorialmente e com elevada necessidade de informações, justificam a atuação direta das indústrias (de qualquer setor), mas isso pode gerar alguns conflitos. Especificamente sobre esse tema, o que se avalia como mudanças nas dinâmicas é que com a consolidação e concentração dos produtores em algumas regiões, estes passam a demandar atendimento ‘direto’, o que pode trazer riscos para o negócio de distribuição e conflitos nos relacionamentos no canal” (CÔNSOLI *et al.*, 2011, p.38).

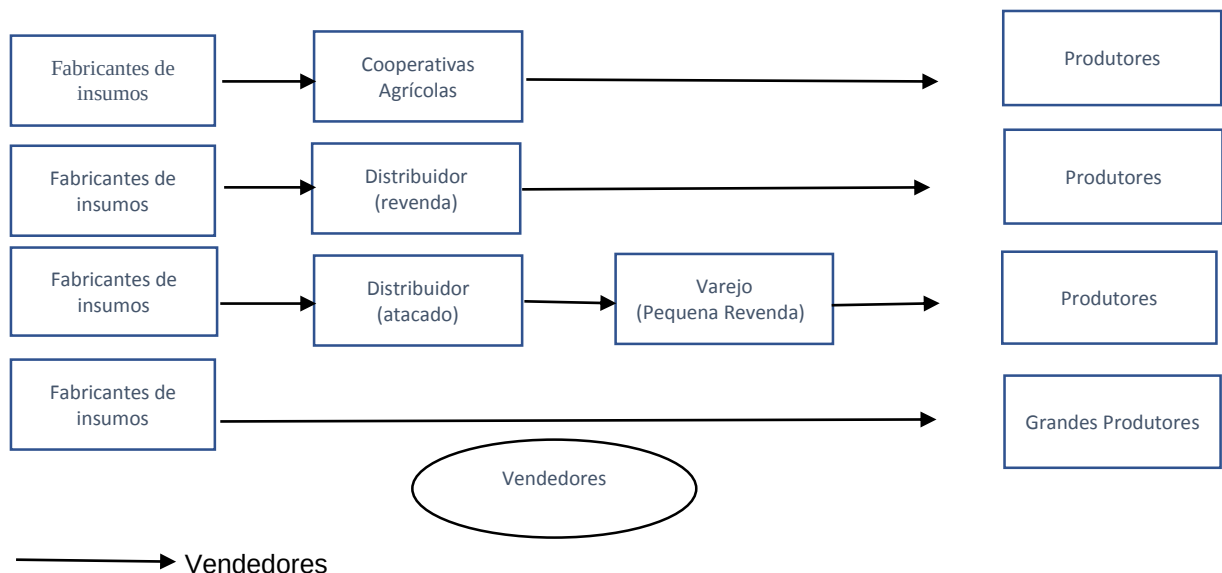
De qualquer forma, é crucial prever as possibilidades de conflito e estabelecer critérios que minimizem a ausência de regras e subjetividade; sendo que, caso ocorram, resolve-los da melhor forma possível, uma vez que isso reflete em melhores relacionamentos e comprometimentos futuros (CASTRO *et al.*, 2007).

2.1.1 Canais de distribuição de insumos agrícolas

A distribuição de insumos acontece de forma similar a qualquer outro produto, e devido ao modal rodoviário ser o principal meio de escoamento da produção agrícola para os portos, os fabricantes se utilizam do frete de retorno (DAMINATO; BANITIZ, 2015). Segundo Castro (2008), este setor tem como característica básica adquirir insumos agrícolas das indústrias e vendê-los aos produtores rurais, agregando serviços de assistência técnica.

A Figura 4 apresenta brevemente os canais de distribuição dos insumos, baseado no trabalho de Neves *et al.* (2001) e Freitas (2019).

Figura 4 - Distribuição de insumos que passam pela produção agrícola.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Neves *et al.* (2001) e Freitas (2019).

Esses canais de distribuição são as cooperativas, os distribuidores (revendas), os atacados que atendem pequenas revendas, e as vendas diretas, que atendem aos grandes clientes. Geralmente nesse fluxo há sempre a presença de vendedores, podendo ser funcionários da indústria ou do canal de distribuição. Além desse modelo tradicional de distribuição de insumos agrícolas, há também as vendas *online* (portais) que vem ganhando espaço nos últimos anos.

Geralmente as indústrias de insumos possuem gerentes de vendas regionais que atuam com suporte de equipe técnica de vendas. Com base na definição dos canais de vendas e suas funções, espera-se que um trabalho integrado entre

fabricante e revendedor alcance os melhores resultados a partir do desempenho superior dos processos de *marketing* existentes em uma rede de vendas.

No Brasil, os distribuidores de insumos agrícolas variam desde os tradicionais (com oferta de produtos muito diversificados e direcionados a pequenos produtores ou consumidores finais) até os mais especializados (com variedade de produtos reduzida e direcionados aos médios e grandes produtores), diferenciando-se entre si pela intensidade de serviços oferecidos, relacionados à aplicação de produtos, assistência técnica e consultoria (CÔNSOLI; PRADO; MARINO, 2011).

Os canais de distribuição de insumos agrícolas enfrentam alguns desafios. Sá e Marino (2011), por exemplo, ressaltaram que esses canais também desempenham papel de destaque na conscientização dos consumidores quanto à importância da utilização de sementes certificadas, o que demanda esforço adicional dos estabelecimentos comerciais, dado o significativo número de casos de pirataria de sementes no Brasil, apesar da legislação voltada à proteção da propriedade intelectual de biotecnologia agrícola.

A tendência de redução da margem de lucro na venda de insumos, como fertilizantes e agroquímicos, devido ao ganho de mercado resultante do uso das sementes transgênicas (o que eleva sua importância nos negócios dos canais de distribuição), torna o monitoramento da origem dessas sementes um grande desafio para a sustentabilidade do negócio (CÔNSOLI; PRADO; MARINO, 2011).

Por um lado, existem os acordos de licenciamento, quando as empresas de biotecnologia estabelecem relações contratuais com produtores rurais, com o objetivo de atingir o mercado de forma mais efetiva. A contrapartida, além da obrigatoriedade de recolhimento de *royalties* e taxas tecnológicas, inclui o comprometimento dos agricultores de não salvar as sementes, gerando tensões comerciais, uma vez que os agricultores têm o direito de guardar grãos para a safra seguinte (CÔNSOLI; PRADO; MARINO, 2011).

Dada a competitividade crescente nesse setor, relatada anteriormente, Sá e Marino (2011) destacam que as revendas que conseguirem gerenciar a cadeia de suprimentos, aprimorando a capacidade de previsão de vendas e executando o armazenamento adequado das sementes; realizar uma venda técnica, oferecendo embasamento científico e conhecimento para realizar recomendações conjugadas e venda de sementes com tecnologia adequada ao agricultor, levando em consideração

as características edafoclimáticas e tecnológicas de cada propriedade; e estabelecer parcerias com fornecedores, para comercialização de material genético competitivo e atualizado para cada região e safra, além da capacidade de monitoramento de sementes piratas, conseguem posicionar-se de forma diferenciada no mercado, tanto na visão das empresas de tecnologia quanto dos agricultores, por entregar insumos com garantia de origem, oferecendo atendimento diferenciado e considerando as características de cada cliente.

2.2 Trade marketing

O alinhamento das práticas de *marketing* realizadas pela indústria em seus respectivos canais de distribuição, é chamado de *trade marketing* (AMUI, 2010). Seu surgimento teve, como pano de fundo, as inúmeras mudanças no ambiente socioeconômico e cultural ocorrido a partir dos anos 1990 (ALMEIDA FILHO *et al.*, 2019; MOTTA; SANTOS, 2018; DOBRE-BARON; NITESCU, 2019).

O início do *trade marketing* é atribuído a uma marca internacional americana, a Colgate-Palmolive, que usou o termo pela primeira vez, ao se referir à conexão entre departamentos de *marketing* e vendas (SANTESMASES, 2008). De acordo com Motta e Santos (2018), a prática do *trade marketing* começou a ser aplicada pelos grandes fabricantes europeus nos anos 1980, como alternativa para gerenciar as muitas linhas de produtos e a diversidade de marcas disponíveis para segmentos distintos.

No Brasil, o *trade marketing* passou a ser empregado nas indústrias de bens de consumo multinacionais, a partir dos anos 1990, fase de maior profissionalização do varejo, com o impacto da globalização e a formação de grandes redes varejistas (ALMEIDA *et al.*, 2012; MOTTA; SANTOS, 2018). Atualmente, quase todos os grandes fabricantes mundiais e as grandes organizações de serviços adotam o *trade marketing* em suas estratégias de negócios, tendo como uma das principais atividades o apoio dos fabricantes aos seus clientes varejistas ou atacadistas, no que se refere à organização de produtos, que é entendida como uma estratégia importante para aproximar os clientes da marca (DOBRE-BARON; NITESCU, 2019).

Segundo Motta, Santos e Serralvo (2017), a definição de *trade marketing* compreende a operação que busca adequar a estratégia, a estrutura e a operação da

organização à dinâmica dos canais de distribuição, objetivando alcançar maior rentabilidade no atendimento aos clientes/consumidores.

O objetivo do *trade marketing* é, segundo Souza (2016), criar mecanismos de interação entre as atividades de *marketing* e de vendas, assegurando relações entre empresas e seus distribuidores, com foco principal na identificação, planejamento e gerenciamento de ações que possam gerar vantagens competitivas no mercado. Nesse sentido, enquanto o *marketing* tem como preocupação central o consumidor, o *trade marketing* é direcionado ao canal de distribuição e o ponto de venda.

Alvarez (2008) destacou como principais objetivos do *trade marketing*: (i) a promoção da atratividade do produto no ponto de venda, tornando-o mais visível na gôndola para o consumidor final; (ii) a ocupação do espaço físico no ponto de venda, alocando o maior espaço possível para promover a visibilidade do produto e limitar as ações dos concorrentes; (iii) garantir visibilidade da estratégia de *marketing* da empresa, formulando ações de comunicação, localização física, *mix* de produtos, *merchandising* e de posicionamento de preço para potencializar as estratégias já estabelecidas; (iv) apoiar e orientar novos lançamentos de *marketing*, desenvolvendo ações para destacar os novos produtos na área de venda dando visibilidade e destaque, com objetivo de despertar curiosidade e motivação de experimentação; (v) desenvolver relacionamento de longo prazo com os clientes, estabelecendo ações para fortalecer o relacionamento de longo prazo; (vi) estabelecer objetivos de presença, giro e rentabilidade por cliente e canal, definindo metas para ações e buscando lucro em todas as etapas desta gestão; e (vii) acompanhar e controlar os custos de servir os clientes e canais, organizando um controle de rentabilidade dos clientes que inclua os descontos negociados na venda e o custo das diversas ações realizadas no ponto de venda.

Pode-se, assim, afirmar que a filosofia do *trade marketing*, se for corretamente aplicada pelos fabricantes, promove um contato maior entre suas marcas e seus consumidores finais, nos canais de distribuição. Em consequência, os distribuidores e atacadistas se beneficiam com o aumento das vendas (ALMEIDA *et al.*, 2012; MOTTA; SANTOS, 2018; ALMEIDA FILHO *et al.*, 2019).

De acordo com a Associação de *Marketing* Promocional (AMPRO), as principais atividades do *trade marketing* incluem a orientação no sentido de aprimorar

as relações entre fabricantes, prestadores de serviços e varejistas, buscando o entendimento do consumidor por meio da análise dos hábitos e preferências deles no ponto de venda (AMPRO, 2014). Além disso, as atividades contemplam um atendimento personalizado (olho no olho) dos clientes no ponto de venda, o gerenciamento e o monitoramento dos estoques, o apoio durante o abastecimento das gôndolas, promovendo a exposição dos produtos e marcas de forma atrativa, visando conquistar o consumidor por meio da experimentação.

Dessa maneira, o consumidor deixa de ser o único responsável pelos lucros da empresa, considerando que o distribuidor se afasta do papel de agente passivo e passa a ser responsável por facilitar o processo de vendas ao consumidor final (BENOUN; HÉLIÉSHASSID, 2004). Neste caso, Rica (2010) afirmou ser uma possibilidade para as marcas, que passam por uma mudança de estratégia para atender aos hábitos e as necessidades dos clientes dos diferentes canais de distribuição, tornando os intermediários potenciais compradores de sua marca.

De acordo com Souza (2016), não é necessário a formalização da área de *trade marketing* na estrutura organizacional de uma empresa, pois depende da realidade de cada uma. Dessa forma, em muitos casos, sua implantação se dá de maneira empírica, buscando solucionar deficiências específicas que não são de responsabilidade da equipe de *marketing*, com o objetivo de organizar e facilitar a venda de produtos no ponto de venda. Por outro lado, Liria (2001) destacou que o desenvolvimento de um departamento de *trade marketing* ou uma área dentro da organização deve considerar pontos importantes como de quem será a responsabilidade por responder às necessidades novas e contínuas dos clientes, a personalização em termos de criação e implementação de promoções e planos de ação específicos para cada ponto de venda.

Essa área ou departamento torna-se o elo entre as decisões tomadas na área de marketing da empresa e suas relações comerciais, ou seja, clientes ou canais de distribuição, e segundo Freitas *et al.* (2012), têm sido uma prática efetiva para melhorar a cooperação entre os representantes da marca, os fabricantes dos produtos e os clientes varejistas dessa marca que comercializam seus produtos no ponto de venda.

A necessidade de adaptar produtos, estratégias, planos de *marketing* e sistemas de logística para cada canal distribuição buscando atrair o consumidor no

ponto de venda, torna a implementação das práticas de *trade marketing* uma investigação detalhada do comportamento do consumidor final em cada formato de canal, de forma a direcionar os esforços e as ações estratégicas planejadas (SERRALVO; MOTTA; SANTOS, 2008).

Dessa forma, as empresas se tornam mais conscientes do significado da distribuição e mais preocupadas com a necessidade de entender os relacionamentos fabricante-distribuidor, procurando maneiras mais inteligentes e inovadoras de lidar com distribuidores e equipes comerciais, considerando a venda do produto a um intermediário, condicionando-as com práticas que promovam a venda ao consumidor final da melhor maneira e na maior quantidade possível (RANDALL, 1994).

Rica (2010) e Serralvo, João e Cardoso (2011) ressaltaram que recursos desenvolvidos pela equipe de *trade marketing* foram anteriormente desenvolvidos pelos departamentos de *marketing* ou de vendas da empresa, separada e individualmente. Ainda assim, o surgimento da área de *trade marketing* não é apenas a combinação desses dois departamentos, pois este novo conceito inclui funções como gerenciamento de espaço e animação nos pontos de venda, anteriormente inexistentes em ambos os departamentos.

Souza (2016, p. 69) destacou que “a atração e a retenção de novos clientes deve ser prioridade para uma empresa que busca elevar seus lucros e vendas”, já que, geralmente, existem altas taxas de rotatividade e abandono por parte dos clientes. Além disso, o autor destaca que a retenção é mais econômica que a aquisição de novos clientes, e por isso a empresa precisa criar barreiras à mudança, proporcionando um elevado grau de satisfação.

Dessa necessidade de satisfazer os clientes surgem ações para construir a experiência do cliente no ponto de venda (PDV), influenciando sua decisão de compra, por impulso ou não. Para isso, é preciso “[...] analisar a experiência e o comportamento dos consumidores por meio de cinco dimensões diferentes, sendo elas: *layout*, atmosfera, *mix* de produtos, políticas e atendimento” (SOUZA, 2016, p. 70).

Percebe-se, então, que o profissional de *trade marketing* busca organizar e facilitar a venda de produtos nos pontos de venda, tendo em mente que a disposição e a divulgação dos mesmos passam por suas estratégias. Coughlan *et al.* (2011), complementam que dessa forma, é possível oferecer uma oportunidade de divulgar e

informar os clientes sobre a oferta da empresa da maneira mais natural possível, não podendo existir sem os demais componentes do *mix de marketing*.

Além disso, de acordo com Cònsoli e D'Andrea (2010), os profissionais de *trade marketing* atuam também com tarefas clássicas de *marketing* como por exemplo: análise da situação no mercado em termos de desempenho dos revendedores; ampliação da distribuição da marca em todos os canais de vendas; criação de um efeito de dominação da marca no canal de vendas sobre os concorrentes; formação de uma imagem da marca para o consumidor; organização, implementação e avaliação da eficácia de eventos promocionais; análise de concorrentes.

Seus objetivos, segundo Coughlan *et al.* (2011), são: (i) o aumento das vendas dos produtos da empresa por meio da aplicação de ferramentas de *trade marketing*; (ii) ampliação da conscientização da marca entre os clientes; (iii) a busca por alcançar uma posição estável da marca no mercado; (iv) aumentar a lealdade à marca com o público-alvo; (v) a promoção de vendas de mercadorias no canal de *marketing*, aumentando o número de compradores e a quantidade de mercadorias adquiridas por um mesmo comprador.

As estratégias de *trade marketing* costumam fazer parte da estratégia geral de *marketing* de uma empresa e são projetadas para complementá-la com êxito, direcionadas, acima de tudo, para a obtenção de resultados econômicos máximos, aumentando as vendas e a lucratividade dos negócios ao mesmo tempo em que essas estratégias devem consumir recursos financeiros limitados para atingir as metas (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010).

Neste sentido, funcionalmente, as estratégias de *trade marketing* podem abranger várias áreas, interagindo com todos os representantes da cadeia de mercadorias para estabelecer e garantir a operação confiável de todos os elos da cadeia de distribuição, desde o fabricante até o consumidor final; cooperando com o consumidor (público-alvo) a partir do desenvolvimento de promoções, loterias, leilões, sistemas de descontos, etc., e apresentando os produtos em cada estágio de implementação por meio de ações de *merchandising* (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010).

Embora as iniciativas mais visíveis de *trade marketing* sejam a propaganda, promoção e *merchandising* no ponto de venda, também é necessário desenvolver atividades relacionadas ao *mix* de produtos, preços, serviços e logística, e resultados

e rentabilidade, pois os objetivos do *trade marketing* só serão alcançados se houver uma integração entre todas essas atividades (ALVAREZ, 2008). Essa integração é chamada de *trade marketing mix* (Figura 5).

As ferramentas de *trade marketing* são bastante amplas e estão constantemente evoluindo (KOTLER; KELLER (2012). Souza (2016) destacou que o *mix* de *trade marketing* é importante para que as metas organizacionais sejam alcançadas com sucesso. A promoção deve balancear a promoção do produto no PDV e as promoções gerais de preço, e, ainda, construir uma imagem da marca e do produto com propagandas dirigidas ao consumidor final. A substituição dos vendedores por *trade marketers* nos principais clientes valoriza aqueles que contribuem com alta participação no faturamento.

Figura 5 - O *trade marketing mix*.



Fonte: Alvarez (2008).

De acordo com Alvarez (2008), a propaganda, a promoção e o *merchandising* garantem a presença e a visibilidade no ponto de venda, validando a estratégia de posicionamento da marca e do produto, dando apoio à equipe de vendas e às negociações com os clientes, apoiando situações emergenciais de venda.

Para Souza (2016), o PDV se torna uma oportunidade de diferenciação para as empresas, sendo o arranjo das mercadorias e a configuração do espaço físico das lojas de fundamental importância. Esse tipo de ação recebe o nome de "execução do *layout*", e é realizada para oferecer uma maior conveniência ao consumidor por um baixo custo aos varejistas.

Os serviços prestados variam entre o que o varejista deseja e o que o fornecedor pode oferecer. O produto deve perseguir a diferenciação por meio da inovação ou exclusividade, auxiliando o varejista a manter-se competitivo (SOUZA, 2016). Alvarez (2008) relatou que a avaliação sobre a linha de produtos, a orientação sobre novos produtos e a otimização de linha, alocando o sortimento de acordo com o cliente, contribuem para a aplicação de estratégia de *marketing* no ponto de venda.

O preço deve ser evitado como principal ponto de negociação, buscando ampliar o conceito de valor dos produtos e serviços oferecidos (SOUZA, 2016). Suas ações devem focar no controle sobre os preços praticados, na avaliação da elasticidade de preços, e no controle sobre os preços praticados no canal (ALVAREZ, 2008).

O resultado/rentabilidade é obtido a partir da somatória dos resultados individuais, ou seja, os custos de atendimento e as margens obtidas em cada cliente devem ser monitorados e apurados, com o estabelecimento de metas de margem e rentabilidade para cada cliente (SOUZA, 2016). Isso inclui a avaliação do custo de vendas por cliente, o estabelecimento de objetivos de *marketing* e vendas, a avaliação da eficiência das ações de ponto de venda (ALVAREZ, 2008).

Maluf (2010) resumiu as estratégias de *trade marketing*, em um conjunto de ações que além da ativação no ponto de venda, promove a comunicação com base na inteligência das informações, ao mesmo tempo em que vende para o canal de vendas (*selling in*) e promove e comunica o produto para que o consumidor o compre (*selling out*), reforçando, em parceria com os canais, para que as marcas atinjam objetivos predefinidos em termos de disponibilidade contínua ao consumidor, preço, exposição e rentabilidade.

Desta forma, o *trade marketing* interage de inúmeras formas com diversos setores, ao mesmo tempo em que possui objetivos e atividades em comum com os setores de *marketing* (foco no consumidor) e de vendas (foco no cliente), avaliando e intervindo no ponto de venda com foco no comprador, colocando os produtos em locais que remetam a sua naturalidade, e melhorando o atendimento oferecido com treinamentos para os vendedores (ALVAREZ, 2008).

O trabalho com revendedores serve para apoiar os participantes da cadeia de distribuição intermediária de mercadorias. O suporte e a promoção geralmente são

realizados pelo fornecedor de produtos e são organizados na forma de várias ações que visam aumentar o volume de compras (KOTLER; KELLER, 2012).

O treinamento desses revendedores e dos participantes diretos no processo é muito importante, uma vez que a equipe treinada vende mais e, aumentando significativamente a lealdade dos clientes à marca. Para motivar o cliente final, Kotler e Keller (2012) destacaram uma grande variedade de ferramentas e métodos para recompensá-los, como por exemplo, presentes na compra, sorteios, cupons adicionais, entre outros. Entretanto, Souza (2016) alertou que:

“Para que uma ação promocional ou de *merchandising* seja bem-sucedida, ela depende de fatores como preço, posicionamento e disponibilidade dos produtos, assim como da ação de vendas, e do estabelecidos entre fornecedores e o ponto de distribuição, por exemplo” (SOUZA, 2016, p. 44).

Na maioria das vezes, o fabricante não tem a capacidade de se comunicar diretamente com os representantes de seu público-alvo, fazendo isso exclusivamente por meio de intermediários ou vendedores. Dessa forma, a promoção de vendas tem um papel significativo para as vendas bem-sucedidas (KOTLER; KELLER, 2012). Souza (2016) destacou a promoção de vendas, por estimular e gerar impulso suficiente para promover um comportamento favorável de compra.

Para que um produto atenda ao maior número possível de consumidores, é necessário fazer uso de todos os tipos e métodos de publicidade disponíveis, contribuindo para um aumento na base de clientes a um custo financeiro mínimo. Isso inclui formas tradicionais de divulgação, como impressão, rádio, *outdoors* e internet, por exemplo (KOTLER; KELLER, 2012).

“A função básica da promoção de vendas é coordenar esforços e facilitar o trabalho da área de vendas em todos os níveis de sua atuação. Suas ações põem ser observadas no marketing promocional, que é a execução de um planejamento estratégico. Logo o marketing promocional precisa de uma ideia ou ação de promoção de vendas para poder existir” (SOUZA, 2016, p. 35).

A conversão da promoção de vendas em *marketing* promocional pode se dar em ações diversas, como aplicação de descontos, condições especiais de

financiamento, sorteio, liquidação e eventos promocionais (SOUZA, 2016). Kotler e Keller (2012) destacaram também os métodos de incentivo para o vendedor, baseados em sua motivação, como a ajuda por meio de bônus, brindes e recompensas por cumprir o plano de vendas, o que ajuda a aumentar as vendas ou trazer novos produtos ao mercado.

Para Alvarez (2008), a promoção deve ser elaborada com atenção e em datas específicas, a fim de diminuir a solicitação por descontos, por parte dos consumidores, e atraí-los em massa, aumentando o volume de vendas.

As técnicas promocionais, de acordo com Souza (2016) podem ser agrupadas de acordo com o público, sendo voltada para um promotor (pessoa física ou jurídica), que inicia uma promoção de vendas e fica responsável por todo o projeto; um agente intermediário (pessoa física ou jurídica), responsável pelo planejamento, criação, divulgação, administração e ativação das atividades promocionais; e um receptor, que recebe a promoção de vendas planejada e pode ser qualquer pessoa física ou jurídica.

2.2.1 Desenvolvimento do *trade marketing*

O mercado moderno das empresas comerciais é caracterizado por mudanças fundamentais nas condições econômicas causadas pela transformação do sistema econômico, prioridade de mercado dos consumidores, formação da sociedade da informação e integração de processos econômicos. Os processos que ocorrem na economia intensificam rivalidade por sua participação no mercado competitivo. Para manter e fortalecer suas posições, as empresas comerciais devem construir seus processos comerciais e tecnológicos de maneira cada vez mais eficiente (SERRALVO; MOTTA; SANTOS, 2008).

Estes autores antecipam que as tecnologias modernas são a base do futuro do varejo que, de maneira geral, está associado ao desenvolvimento da economia móvel e do *big data*. Cada vez mais, o progresso no varejo depende da compreensão de cada consumidor em particular e de seus desejos, e com base nessas informações torna-se possível personalizar mensagens, direcionando-as a um determinado público.

Cordeiro (2018) questionou a tradicional receita da indústria e do varejo em investir em promoções e comunicá-las no PDV, que parece cada vez trazer menos

resultados, ao relatar um estudo realizado pela Nielsen, em 2017, que mostra que 68% dos clientes que compraram itens em promoção desconheciam que os mesmos estavam em oferta.

Segundo o autor, essa constatação sugere que o *trade marketing* precisa se reinventar, que inevitavelmente passa pela digitalização do varejo. A apresentação analógica das promoções perde o sentido quando cada vez mais consumidores entram nas lojas com *smartphones* e hábitos digitais de pesquisa e consumo mais consolidados, em um mundo *omnichannel* (multicanal). Nesse sentido, o uso de tecnologia pode ampliar a visibilidade das marcas dos fabricantes no varejo, transformando a experiência dos consumidores no PDV e reforça a importância estratégica da loja.

Carvalho e Campomar (2014, p.113) destacaram a estratégia multicanal por “disponibilizar aos consumidores produtos, com o maior número possível de canais de distribuição e de contato, *layouts* de lojas diversos, conforme mais se adapte, gerando informações integradas e, acima de tudo, experiências de compras consistentes”.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, dada a necessidade do pesquisador aprofundar-se no problema em questão para que seja possível elaboração de novas hipóteses que permitam uma melhor compreensão da pesquisa. Segundo Godoy (1995), quando se trabalha com problemas pouco conhecidos, trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório. A pesquisa exploratória é o início de todo trabalho científico, que busca desenvolver informações sobre o assunto investigado podendo ser realizada por levantamento bibliográfico ou estudo de caso (BASTOS, 2009).

Os procedimentos metodológicos definidos para a realização dessa pesquisa, são apresentados de maneira resumida no Quadro 2.

Quadro 2 - Procedimentos metodológicos da pesquisa.

Item	Classificação
Quanto aos objetivos da pesquisa	Pesquisa exploratória
Quanto à abordagem do problema	Pesquisa qualitativa
Quanto aos procedimentos para obtenção dos dados	Estudos de caso
Tipo de pesquisa	Estudo de caso
Estratégia de pesquisa adotada	Triangulação de dados
Técnicas de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas, observação <i>in loco</i> e formulários com escala Likert
Espaço de análise	Distribuidores de insumos agrícolas e fabricante de insumos atuantes no estado do Paraná e sul de SP
Agentes pesquisados	Distribuidores de insumos agrícolas e fabricante de insumos agrícolas
Objeto de análise/problema da pesquisa	Como estão configuradas as estratégias de <i>trade marketing</i> em um fabricante de insumos nos canais de distribuição

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A abordagem da pesquisa pode ser classificada como qualitativa, já que a mesma tem a preocupação de conseguir informações sobre o ponto de vista dos indivíduos, explicando o ambiente em que a problemática se encontra (MARTINS, 2010). Segundo Godoy (1995), a abordagem é qualitativa quando se lida com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, sendo esse tipo de investigação o mais adequado.

Uma vantagem da pesquisa qualitativa é que ela procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência, decorrentes de um estudo realizado em um ambiente de complexidade da vida real e seus participantes, justificando o emprego de diferentes técnicas, como a entrevista e a observação, ou mesmo a análise de documentos (YIN, 2016).

Quanto ao tipo de pesquisa, pode-se classificá-la como estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode abranger tanto um único caso como casos múltiplos.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se as seguintes etapas: a) Revisão de literatura; b) Definição da amostra; c) Elaboração dos instrumentos de coleta de dados; d) Coleta de dados; e) Sistematização e análise de dados; e f) Elaboração do relatório final.

A revisão bibliográfica abordou os seguintes assuntos e seus desdobramentos: canais de distribuição e *trade marketing*. Esses assuntos deram base para o estudo e ajudam a responder os objetivos da pesquisa, tendo influência direta na elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

Os agentes pesquisados incluíram um fabricante fornecedor de fertilizantes agrícolas e dois de seus distribuidores, um localizado na região sul do estado de São Paulo e outro na região norte do estado do Paraná. A escolha dos agentes se deu por conveniência do pesquisador e disponibilidade/interesse dos respondentes em participar da pesquisa, sendo escolhido um dos principais fabricantes de fertilizantes do país, em termos de faturamento e participação no mercado. Os dois distribuidores (uma revenda de insumos e uma cooperativa agrícola) atuam na mesma região comercial e comercializam fertilizantes deste fabricante, tendo sido escolhidos com base em uma listagem de distribuidores credenciados fornecida pelo próprio fabricante, sendo escolhidos os melhores ranqueados em participação de mercado

nas regiões estudadas e mais acessíveis ao pesquisador, além da disponibilidade de receber o pesquisador *in loco* para a realização da pesquisa.

A opção por investigar dois tipos de canais de distribuição (revenda e cooperativa) se deu pelo entendimento de que é possível haver diferença entre as estratégias de *trade marketing* adotadas nos diferentes canais de distribuição, sendo esse um dos objetivos específicos dessa pesquisa. Os sujeitos entrevistados foram pessoas de elevado grau hierárquico nas suas respectivas organizações e com poder de decisão em relação às estratégias de *marketing* e vendas.

Os instrumentos de coleta de dados foram desenvolvidos com base nas variáveis do *mix de trade marketing* propostas Alvarez (2008) e Motta, Santos e Serralvo (2017), contendo afirmações construídas e classificadas pelos respondentes por uma escala Likert de cinco níveis de concordância. Esses formulários previamente validados por um fabricante fornecedor de insumos agrícolas, um canal de distribuição e um pesquisador da área de *marketing*, de tal forma que eventuais falhas puderam ser corrigidas antes da aplicação com a amostra definida para essa pesquisa conforme recomendação de Devilles (2003).

A coleta de dados se deu por meio de três instrumentos, sendo a observação *in loco* dos canais de distribuição utilizando-se de um roteiro (*checklist* apresentado no Apêndice A) para identificar as estratégias de *trade marketing* adotadas, a aplicação de formulário com escala Likert junto aos gestores dos canais e do fabricante selecionados (Apêndices B e C), que também foi utilizado de roteiro para a realização de uma entrevista semiestruturada com os gestores para validação dos dados levantados anteriormente.

As análises comparativas basearam-se nas respostas do formulário com escala Likert e também nas respostas às entrevistas semiestruturadas, de modo que levou-se em consideração não apenas o valor atribuído na escala, mas também a opinião do respondente sobre cada tópico.

A análise dos formulários, a observação *in loco* e a transcrição das entrevistas possibilitaram a triangulação dos dados para um estudo de caso mais consistente. De acordo com Gil (2002), o processo de sistematização e análise dos dados é uma sequência de atividades, que envolve a redução (seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais), a categorização (organização dos dados para que o pesquisador possa tomar decisões e tirar conclusões a partir deles),

a interpretação dos dados (buscar explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, a partir da retomada das anotações de campo e da literatura consultada) e a redação do relatório final.

Dessa forma, os dados foram analisados de forma qualitativa, com o auxílio de estatística descritiva para organizar, tabular e interpretar os resultados, que foram, em seguida, discutidos à luz da bibliografia sobre *trade marketing* e canais de distribuição, possibilitando compreender como as indústrias de insumos organizam suas estratégias de *trade marketing*, identificando as principais estratégias utilizadas no mercado de distribuição de insumos e verificando a existência de diferenças ou não entre as estratégias adotadas em diferentes canais de distribuição, respondendo à questão central dessa pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscando atender ao objetivo geral deste trabalho, os resultados foram organizados em duas seções, sendo a primeira uma breve caracterização dos casos estudados. A segunda seção apresenta as estratégias adotadas em relação ao *trade marketing mix*, passando pelo preço, *marketing* e *mix* de produtos, propaganda, promoção e *merchandising*, vendas e canais, serviços de logística e, por fim, quanto aos resultados e rentabilidade.

4.1 Caracterização dos casos

Neste tópico é apresentado o perfil de cada uma das três empresas que participaram deste estudo de caso. Tais informações são relevantes para compreensão das estratégias adotadas.

A Figura 6 apresenta uma síntese das informações relativas aos anos de atuação no mercado, representatividade da venda de fertilizantes no faturamento, faturamento anual, e formato das vendas.

Figura 6 - Perfis das unidades estudadas.

Indústria	Cooperativa	Revenda
+ de 30 anos no mercado	+ de 30 anos no mercado	+ de 30 anos no mercado
Possui até 199 canais de distribuição cadastrados	Possui mais de 999 cooperados cadastrados	Possui mais de 999 clientes cadastrados
Faturamento anual > 2 bilhões de reais	Faturamento anual $\cong$ 200 milhões de reais	Faturamento anual $\cong$ 200 milhões de reais
	Venda de fertilizantes representa 40% do faturamento	Venda de fertilizantes representa 40% do faturamento
70% das vendas ocorre via canal	75% das vendas ocorre em campo	85% das vendas ocorre em campo

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fabricante estudado tem origem internacional e atua na comercialização de fertilizantes para diversas culturas. Além disso, comercializa produtos para nutrição animal em diversos estados brasileiros. É classificado como grande empresa, de acordo com a classificação de porte por faturamento do BNDES¹.

Um dos canais de distribuição é uma revenda, empresa familiar com mais de 10 filiais distribuídas pelo estado do Paraná, enquanto o outro é uma cooperativa, com atuação em dois estados brasileiros, por meio de aproximadamente 30 filiais distribuídas de forma equilibrada entre as duas regiões. Ambas são classificadas como médias empresas de acordo com o BNDES¹.

Observa-se semelhanças significativas entre os dois canais de distribuição estudados, em termos de porte, alcance de mercado e representatividade da venda de fertilizantes no faturamento. Ambos destacaram que atendem produtores rurais nas culturas mais representativas nas regiões de atuação, sendo a soja e o milho safrinha, uma no sul do estado de São Paulo, região responsável por parte significativa da produção de soja de todo o estado, e outra no norte do estado do Paraná, o segundo estado que mais produz soja no país (atrás apenas do estado do Mato Grosso).

4.2 Análise do *trade marketing mix*

Neste tópico são apresentadas as percepções das empresas estudadas quanto aos elementos do *trade marketing mix*, organizadas por elo da cadeia: a fabricação dos insumos e a distribuição dos mesmos.

4.2.1 Fabricante

A percepção do fabricante sobre a variável preço é de que não existe uma coerência de preços, e que a variação das *commodities* não interfere na formação do mesmo. Por outro lado, a oferta, a demanda e a especificidade de cada matéria-prima, por serem negociadas em dólar, pode influenciar na formação do preço final. A baixa

¹ O BNDES classifica seus clientes em função do porte, permitindo assim uma atuação adequada às características de cada segmento, por meio de oferta de linhas, programas e condições específicas.

A classificação é realizada com base na Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, sendo classificada como microempresas aquelas com $ROB \leq R\$360$ mil; pequenas empresas aquelas com $ROB > R\$360$ e $\leq R\$4,8$ milhões; médias empresas aquelas com $ROB > R\$4,8$ milhões e $\leq R\$300$ milhões; e grandes empresas aquelas com $ROB > R\$300$ milhões (BNDES, S/D).

variação de preços entre os diversos fornecedores está diretamente relacionada à origem de grande parte das matérias-primas (próximo de 70% serem importadas), sendo seu preço de aquisição semelhante para os diversos fabricantes, estas empresas precisam ajustar suas operações para que as diferenças no custo de produção industrial e comercial, resultem na oferta de fertilizantes com preço final similar aos canais de venda.

A partir daí, o preço final para o produtor rural não é controlado pela empresa, embora exista uma tentativa de ajuste e recomendação de margens para os distribuidores. Embora o fabricante entenda que cabe aos canais de distribuição oferecer as melhores condições possíveis de comercialização de fertilizantes (o que ao seu entender inclui disponibilizar serviços de assistência técnica ao produtor), essa prática pode ser significativa na construção de preço ao consumidor final.

Ainda que as margens sejam sugeridas aos canais, a escolha fica a critério deles, sendo especialmente boa nos canais de distribuição que realizam um trabalho de assistência técnica diferenciado, reconhecido pelos agricultores, podendo resultar em margens maiores que as do fabricante, uma vez que o mercado é bastante volátil, sendo possível atingir margens muito altas em um período de alta acentuada de preços e margens menores em tempos de baixa, se não existir um gerenciamento adequado de estoque.

Observando-se a alta variação de preços dos fertilizantes por influência do câmbio, o fabricante sinaliza que o ideal seria trabalhar com os preços de reposição, ou ao menos com uma gestão mista de preços de estoque e de reposição. Geralmente os fabricantes sugerem um *mark-up* de 10% e os canais de distribuição tentam trabalhar neste sentido, porém, muitas vezes a influência da alta do câmbio afeta as margens de forma mais significativa para os distribuidores que formaram um estoque na baixa, ou ainda, se o canal reduzir a margem para conquistar novos clientes.

As práticas comerciais entre fabricante e canais de venda, na visão do fabricante, é semelhante para os diferentes canais de distribuição, desconsiderando particularidades de cada operação. Neste caso, embora o fabricante negue a existência de prática de condições comerciais bastante diferentes para cada canal de distribuição, ela entende que negócios maiores geralmente resultam em descontos maiores devido à elevada concorrência.

Apesar disso, o fabricante afirma que existem campanhas quando é necessário incentivo para escoamento dos insumos no canal, não necessariamente por meio de descontos, mas sim por meio de outro tipo de incentivo: as premiações para os canais de distribuição ou mesmo aos vendedores.

O mercado de fertilizantes é baseado nas matérias-primas Nitrogênio (N), Fósforo (P) e Potássio (K) e, de maneira geral, todas as empresas comercializam *mix* de produtos semelhantes (com variações, muitas vezes, nas formulações e quantidades desses produtos). Devido a isso, o fabricante investe na busca por produtos diferenciados para fugir da *commoditização* dos fertilizantes, incluindo diferentes fontes de nutrientes, adicionando micronutrientes ou outras matérias-primas na tentativa de conseguir diferenciar os produtos, o que faz com que a maioria dos fabricantes possuam bons *portfólios*.

Assim, uma das estratégias adotadas pela empresa é a segmentação dos produtos por canal de distribuição, como forma de valorização do canal que realiza um bom trabalho, conferindo exclusividade a essas organizações, em alguns casos. Entretanto, mesmo reconhecendo que esta prática poderia aumentar a parceria entre o fabricante e os canais de vendas, a oferta de marcas exclusivas não é uma prática rotineira no mercado de fertilizantes, dado o elevado número de opções, o que dificulta a sua execução da estratégia de segmentação.

Outra estratégia, o desenvolvimento de embalagens específicas de acordo com as necessidades de cada canal, é considerado um desafio para o fabricante, que na maioria das vezes mantém tamanhos-padrão (sacas de 50kg e *big bags* de 1.000kg) evitando afetar o rendimento operacional das fábricas, ainda que esta seja uma demanda dos canais de venda que atendem produtores de hortifrúteis.

O fabricante observa, ainda, que sempre são levadas em consideração as demandas locais e que seu departamento de P&D busca adequar o tipo de produto a ser posicionado em cada canal de distribuição de acordo com as especificidades e as necessidades regionais.

O *trade marketing mix* tem, nas estratégias de comunicação, uma importante ferramenta. Neste caso, o fabricante estudado afirma que além de direcionar verba para material promocional que é utilizada a critério de cada canal, é responsável por ofertar materiais promocionais informativos como *banners*, cartazes, *folders* e *outdoors*. Mais recentemente, a estratégia de propaganda se dá de maneira

intensiva também no formato eletrônico. Devido a necessidade de distanciamento social, consequência da pandemia do Covid-19 a partir de março de 2020, houve uma redução significativa das ações de campo para geração de demanda (montagem de campos demonstrativos, acompanhamento de colheita e outros), tendo o fabricante focado em eventos virtuais como palestras e dias de campo, porém baixa taxa de aderência por parte dos produtores, principalmente os mais tradicionais, muitas vezes pouco adaptados ao uso das tecnologias digitais. Com base nisso, o fabricante tem focado suas estratégias em mídias sociais, como o *Instagram* e *Twitter*, para divulgação de produtos, além de enviar materiais promocionais por meio do aplicativo *WhatsApp* para que os canais de distribuição possam replicados aos produtores rurais.

É comum ao fabricante incentivar que seus canais de venda adotem áreas demonstrativas para seus produtos, realizem comparativos entre produtos concorrentes, ofertem brindes aos clientes, promovam concursos de produtividade entre os clientes, promovam ações, além dos dias de campo, participando em eventos de modo geral. Esses incentivos incluem, ainda, programas de rebate e premiações por desempenho, ofertados pelo fabricante como forma de motivar os vendedores.

A gestão de vendas e dos canais de distribuição, para o fabricante estudado, é vista de forma equilibrada e equivalente, destacando que independentemente do tamanho, cada canal tem a sua importância, ou seja, os grandes canais de distribuição de insumos não são preferidos em detrimento dos canais menores, pois ela reconhece que alguns canais menores realizam trabalhos em nichos de mercado que trazem alta rentabilidade quando comparada aos distribuidores de grande porte, como por exemplo os canais de distribuição que atuam nas culturas hortifrúti, que acabam tendo maior rentabilidade por se tratar de um mercado menos concorrido, quando comparados aos canais de distribuição que atuam nas culturas de grãos.

Para o fabricante, nem sempre as indústrias determinam metas aos seus canais de distribuição, apesar de existir uma expectativa de volume de vendas realizadas para cada canal, geralmente associado ao programa de premiação. Assim, é necessário atuar junto aos canais de distribuição, assessorando-os na programação de vendas, o que é feito com cruzamento de informações de potencial de vendas, da área de atuação do canal e da participação do mercado, ajudando-os a direcionar

esforços para buscar crescimento no faturamento. Foi destacado, ainda, que em regiões onde o mercado está saturado, não existe essa pressão com os resultados dos distribuidores.

O apoio do fabricante ao canal inclui também a oferta de treinamentos workshops e outras ferramentas sobre seus produtos, atendendo as demandas neste sentido sempre que demandado ou, ainda, quando os resultados identificam a necessidade de apoio desse tipo para um canal de distribuição qualquer. Isso inclui disponibilizar profissionais de venda para atender de maneira exclusiva ao canal de vendas, considerando fatores como o tamanho, complexidade e faturamento desse agente, uma vez que reconhece a importância dos promotores de vendas disponibilizados pelo fabricante para incrementar volume de vendas, no desenvolvimento de trabalhos técnicos a campo e na garantia de que os interesses e direcionamentos da empresa sejam atendidos.

Em termos do suporte logístico ofertado pelo fabricante de insumos, a percepção da empresa estudada é que vem sendo eficiente, disponibilizando os produtos conforme as demandas dos clientes e canais de distribuição, baseada no contrato de vendas, considerando a sazonalidade das culturas e o tempo de redistribuição dos fertilizantes. Para isso, utiliza duas formas de entregas: *Cost, Insurance and Freight* (CIF), onde a responsabilidade de entrega é do fabricante, e *Free On Board* (FOB), situação em que a responsabilidade de retirada é do canal ou do cliente, uma vez que alguns distribuidores preferem se responsabilizar pela retirada, embora essa decisão não seja garantia de eficiência no processo.

Essa percepção é reforçada pela existência de várias etapas no processo antes da matéria-prima chegar ao fabricante, como atrasos no transporte de navio ou problemas operacionais nos processos de importação ou recebimento da carga nos portos, sendo que o fabricante sempre se responsabiliza nesses casos. Devido a essa dependência externa, o impacto logístico é bastante elevado no mercado de fertilizantes, sendo os custos compartilhados ao longo de toda a cadeia de suprimentos: frete naval, *demurrage* dos navios, operações portuárias, transporte até o fabricante, e transporte do fabricante até o canal ou cliente.

Outro ponto relevante destacado pela empresa envolve a necessidade de ofertar informações sobre a forma correta de estocagem dos fertilizantes, sempre

repassadas aos canais de distribuição e clientes, além dos rótulos dos produtos, que exibem esses procedimentos de maneira bastante clara.

Na percepção do fabricante, as indústrias não impõem claramente a margem que deve ser trabalhada pelos canais de venda para cada produto, de forma que a liberdade para o estabelecimento das margens equilibra a rentabilidade das operações na comercialização nos dois elos da cadeia, independentemente da alternância de safras. Neste caso, seu entendimento é de que a margem de comercialização de fertilizantes é boa para as empresas que operam os canais de distribuição.

4.2.2 Canais de distribuição

Na perspectiva dos canais de distribuição existe uma coerência de preços para o consumidor final, alinhado ao propósito do fabricante, sendo os preços finais baseados no preço das *commodities* de interesse. Apesar dessa visão, a cooperativa acredita, ainda, que a baixa variação de preços está relacionada à agilidade dos fabricantes em se posicionar diante das mudanças.

Os canais de distribuição estudados acreditam que os fabricantes controlam o preço ao consumidor final e não consideram os serviços de assistência técnica de qualidade (prestados pelos intermediários) na formação de preço, mesmo com o reconhecimento de tal prática. A revenda e a cooperativa compreendem a existência de uma demanda por crescimento de faturamento, por parte dos fabricantes. Entretanto, a postura da revenda difere da cooperativa, pois a primeira afirma que sempre existe demanda por incremento de vendas, enquanto a segunda afirma que apesar de existir tal demanda, os associados são livres para escolher o querem dentro do rol de fornecedores que atendem à cooperativa.

As práticas comerciais entre fabricante e canais de venda referem-se à maneira como o primeiro relaciona-se com o segundo. Neste caso, os canais de distribuição estudados não percebem a existência da prática de descontos significativos por parte do fabricante mesmo quando adquirem volumes muito grandes de fertilizantes. Por outro lado, a revenda e a cooperativa acreditam na existência da prática de condições comerciais diferentes entre os canais de distribuição (mesmo que não significativas), relacionado ao tamanho do canal e capacidade de compra

(para a cooperativa), enquanto a revenda acredita que essas variações afetam a efetivação do negócio.

As empresas consideram o portfólio de produtos do fabricante bastante amplo, atendendo bem as demandas dos agricultores, e ressaltam a prática da segmentação de produtos por canal de distribuição, destacada pela cooperativa como algumas formulações exclusivas comercializadas por ela. Entretanto, essa demanda não é percebida pelos canais de distribuição como uma estratégia de marcas exclusivas para determinados canais, dado que ambos não se posicionaram sobre o fato dessa estratégia fortalecer ou não a parceria entre fabricante e canal de distribuição.

Por acreditar na estratégia de segmentação, a cooperativa já demandou do fabricante embalagens menores (com 25kg) para o segmento de hortifrúti, embora não tenha sido atendida. A forma usual de comercialização, ou seja, as embalagens de 50kg ou 1.000kg, é vista como suficiente para a revenda, que nunca demandou um pedido especial ao fabricante. Apesar disso, ambas consideram, de modo geral, que as necessidades dos canais de venda são levadas em consideração pelo departamento de P&D do fabricante, no que se refere à formulação dos fertilizantes, por exemplo.

Na perspectiva dos canais de distribuição, a propaganda de fertilizantes é intensiva, com o apoio do fabricante, que oferta materiais promocionais informativos (*banners*, cartazes, *folders* e *outdoors*) e, atualmente, também ocorre no formato eletrônico, por meio de *e-mails* ou mensagens. Entretanto, não existe apoio financeiro para propagandas em rádio e televisão de forma específica.

Na comunicação da oferta ao mercado, ambas as empresas utilizam diversas ferramentas de promoção de vendas, incluindo a oferta de brindes, a disponibilidade de áreas demonstrativas e a realização de comparativos entre produtos concorrentes, prática bastante estimulada pelo fabricante. Por outro lado, os concursos de produtividade entre clientes é uma ferramenta pouco explorada pelo fabricante. De forma complementar, recebem apoio para participação em ações promovidas, como dias de campo, eventos e em ações de cunho social, que em alguns casos são ações demandadas pelo próprio fabricante.

A revenda e a cooperativa divergem na percepção quanto aos programas de rebate e desempenho, sendo que a primeira os considera de extrema relevância,

pois repassa essas verbas aos vendedores, enquanto a cooperativa não permite que seus consultores tenham qualquer tipo de renda variável por vendas.

As empresas estudadas acreditam que os grandes canais de distribuição de fertilizantes sempre são preferidos pelo fabricante, que acabam dando menor atenção para os de menor porte, e concordam que a demanda por maiores vendas sempre existe por parte da indústria. Para a revenda, algumas vezes o fabricante determina metas de venda, sendo possível as partes acordarem as possibilidades de vendas para determinado período. Essa situação foi exemplificada no caso dos fabricantes maiores, que oferecem programas de rebate (descontos retroativos atrelados ao atingimento de volume de vendas e determinado prazo) e premiação, desafiando os canais de venda a buscarem volumes maiores sem que haja uma imposição de meta.

Já na visão da cooperativa existe, em parte, um alinhamento de volumes com o fabricante, porém ela não permite que sejam colocadas metas, resguardando o direito de determinar o que será comprado para revender ao cooperado. Entretanto, quando um produtor cooperado demanda algum produto de outro fabricante que não é fornecedor da cooperativa, a política adotada é tentar buscar produtos similares dentro do portfólio dos fornecedores, como forma de fortalecer a parceria. De forma complementar, o *portfólio* dos fornecedores é verificado com frequência para atender maioria das demandas dos cooperados.

Os canais de distribuição destacaram que os maiores parceiros ofertam profissionais exclusivos, mas apenas a cooperativa afirmou que possui um profissional de vendas exclusivo do fabricante e vários promotores que fazem o trabalho de orientação técnica nas filiais, destacando que são de extrema importância.

As empresas divergem em opinião quanto a eficiência da logística ofertada pelo fabricante, mas reconhecem a característica de um alto impacto logístico no mercado de fertilizantes, envolvendo diversos custos que acabam sendo absorvidos por toda a cadeia. A cooperativa considera o processo logístico relativamente eficiente, uma vez que existem atrasos nas entregas, ainda que compreenda a dependência operacional do fabricante por matéria-prima. Por isso, faz parte das compras assumindo a responsabilidade de retirada dos insumos no fabricante como forma de evitar atrasos nas entregas, mesmo com a responsabilização do fabricante

(ajudando os canais de distribuição a resolver os problemas criados com os produtores rurais) em caso de problemas e atrasos (o que ocorre com frequência).

A percepção da revenda sobre a logística ofertada pelo fabricante não é muito diferente. Ela também opta por comprar parte dos fertilizantes assumindo a responsabilidade de retirada para minimizar os atrasos, mas mesmo assim os atrasos ocorrem por falta de matéria-prima ou outros problemas na fábrica. Como a revenda opera também com o envio de grãos ao porto, retorno com fertilizantes é uma estratégia que favorece o processo logístico, tornando-os mais competitivos em custos.

A oferta de informações claras sobre as formas corretas de estocagem dos fertilizantes é outro fator percebido de forma diferente pelos canais de distribuição estudados. Em defesa do fabricante, a cooperativa reconhece que as informações são disponibilizadas de forma clara sobre como proceder com a estocagem. Por outro lado, a revenda destaca a necessidade de mais treinamentos e de uma postura mais flexível do fabricante em relação às normas de armazenagem, sendo recorrente problemas relacionados a isso, pois a recomendação fornecida na maioria das vezes não se aplica na prática.

Em termos de resultados e rentabilidade, os canais de distribuição apresentaram visões diferentes. Por um lado, há discordância de que o fabricante impõe claramente a margem que deve ser trabalhada na comercialização de cada produto, embora reconheçam a existência de sugestões para tal por parte do fabricante. Por outro lado, a opinião de que a margem de comercialização de fertilizantes é boa é indiferente para a cooperativa, por não se tratar de um fator relevante no seu modelo de negócio, que preza por ofertar o melhor ao cooperado e, por isso, utiliza as menores margens nos fertilizantes, como forma de aumentar a competitividade em relação a outros distribuidores (ainda que os fertilizantes representem 40% do faturamento de insumos dessa organização), enquanto a revenda relata que a margem dos fertilizantes é a menor dentre os insumos com os quais trabalha, mas o volume de faturamento é relevante por se tratar do maior custo para os produtores rurais.

Além disso a cooperativa acredita que as margens do fabricante sempre são muito maiores que as dos canais de distribuição, e que a rentabilidade obtida com a venda de fertilizantes é semelhante, independentemente da safra analisada, ou seja, não há uma variação significativa ano após ano. De forma discordante, a percepção

da revenda é de que as margens do fabricante nem sempre são maiores e que a rentabilidade se mantém próxima a cada safra, desde que não haja variação no preço dos fertilizantes, o que possibilita uma margem maior por trabalhar sempre com preço de reposição.

4.3 Discussão

A discussão apresentada nesse tópico confronta as diferentes percepções entre o fabricante e os distribuidores estudados quanto aos elementos do *trade marketing mix*, nos seguintes tópicos: preço; *marketing* e *mix* de produtos; propaganda, promoção e *merchandising*; vendas e canais; serviços de logística, e por fim quanto aos resultados e rentabilidade.

a) Preço

O mercado de fertilizantes é muito volátil e, dependendo da matéria-prima específica, torna-se ainda mais volátil, por depender totalmente do mercado internacional e da variação de câmbio (como ocorreu em 2020, quando o Real sofreu uma alta desvalorização em relação ao Dólar, afetando diretamente o preço dos produtos), com variações significativas dentro de um curtíssimo espaço de tempo. A questão da logística internacional também sofre interferências sazonais, como no caso do Marrocos que é um dos maiores exportadores de fósforo do mundo e, em determinado período do ano, sofre com ondas gigantes que impedem o envio das matérias-primas, o que reflete diretamente no preço das mesmas quando chegam para o fabricante, comprometendo, dessa forma, o preço final do fertilizante ao produtor rural. Nota-se que a variação do preço é muito grande entre fabricante e canal, mas de modo geral, os canais de distribuição acabam praticando os mesmos preços aos consumidores finais.

O que se percebe é que devido à sugestão de preço por parte do fabricante, os canais de distribuição se sentem obrigados a absorvê-la, mais por uma questão de concorrência com outros canais, ou seja, não necessariamente por uma imposição do fabricante, já que esta tenta posicionar o preço na tentativa de potencializar suas estratégias já estabelecidas, o que é um dos principais objetivos do *trade marketing*, conforme indicado por Alvarez (2008).

O serviço de assistência técnica é uma ferramenta de *trade marketing* de grande relevância no que se refere à precificação dos produtos nos canais de distribuição. Nesse sentido, ainda que o fabricante não valorize tal prática quando forma seus preços para o canal, os resultados apontaram que os canais de distribuição que prestam um excelente serviço de assistência técnica (nível 5, segundo Kotler, 2000), conseguem margens maiores (consideradas pouco significativas), quando comparado aos canais de distribuição que não prestam esse serviço. Isso se dá, de acordo com Souza (2016), por se tratar de um serviço reconhecido pelos clientes, que amplia o conceito de valor.

No mercado de insumos agrícolas é possível observar que o poder de barganha dos grandes canais de distribuição é maior, devido ao maior volume de fertilizantes negociado com o fabricante, ainda que os canais de distribuição estudados não tenham essa percepção bem formulada. Por isso, alguns fabricantes praticam estratégias de segmentação de mercado, diferenciando preços entre cooperativas e revendas. Embora de início possa não parecer uma variação significativa, devido à margem de lucro mais estreita, o volume significativo dos fertilizantes na cesta de insumos comercializados, que pode chegar próximo a 40%, acaba interferindo significativamente no resultado final desses canais de distribuição, aumentando a rivalidade entre eles e, muito provavelmente, queixas ao fabricante, por trata-los de maneira diferenciada.

Apesar dos canais de distribuição e fabricante estudados discordarem entre si quanto a existência de descontos para maior escoamento dos produtos, é possível compreender que essas percepções diferentes resultam do fato que o fabricante considera os programas de rebate e premiação por volume de vendas uma forma de desconto, enquanto os canais não o consideram, uma vez que o estoque já adquirido não é renegociado.

O Quadro 3 resume as relações de concordância e divergência sobre a variável preço na perspectiva das empresas estudadas.

Quadro 3 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o *trade marketing mix* (preço)

	Fabricante	Canais de distribuição
Preço	• Variam pouco; • Valorização média dos serviços de assistência técnica; • Não se preocupa com a coerência de preços; • Não há controle do preço final; • Não há favorecimento aos diferentes canais de distribuição; • Oferece desconto para escoamento dos produtos; • Oferece desconto por volume.	• Variam pouco; • Pouca valorização dos serviços de assistência técnica; • Foco na coerência de preços; • Controle do preço final; • Existe favorecimento de alguns canais, porém não é significativo; • Não oferece desconto para escoamento dos produtos; • Não oferece desconto por volume.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados mostraram que os canais de distribuição têm entre si a mesma percepção quanto a formação de preço, que é diferente da percepção do fabricante. Assim, além dessa variável ser potencialmente geradora de conflitos na relação fabricante-distribuidor, essas divergências sugerem que a interação entre as áreas de *marketing* e vendas do fabricante estudado com os dois canais de distribuição, é prejudicada por não existir trocas de informações internas, como por exemplo, os critérios de construção do preço do fornecedor, do preço sugerido aos canais de distribuição para a venda ao produtor rural, ou mesmo dos descontos para aquisição de volumes maiores.

b) Marketing e mix de produtos

Ainda que haja poucas diferenças perceptíveis nos produtos comercializados, uma vez que esse mercado é baseado nas mesmas matérias-primas importadas (NPK), há uma busca pela diferenciação dos produtos na tentativa de fugir da *comoditização*. Essa rivalidade entre os fabricantes resulta na modificação das fórmulas, com a adoção de outras fontes de nutrientes ou de micronutrientes, ampliando o *portfólio* de produtos dessas empresas, que passam a atender, além dos agricultores que preferem produtos *commoditizados*, aqueles que buscam produtos diferenciados e com maior apelo técnico.

Com isso, o fabricante passa a oferecer produtos a ponto de segmentá-los por canal de distribuição, estratégia adotada pelas grandes fabricantes de fertilizantes, defensivos e sementes, como forma de valorização do distribuidor, visando, ainda, evitar a canibalização de margens. Dessa forma, essa estratégia é adotada em regiões onde o fabricante atua em diversos canais de distribuição, cujo gerenciamento permite que seja evitada a concorrência por produto em diferentes canais.

No mercado de fertilizantes de solo, a oferta de marcas exclusivas aos canais de distribuição é uma prática pouco adotada, devido ao elevado número de canais que os fabricantes trabalham, tornando inviável a execução dessa estratégia. Entretanto, no segmento de fertilizantes foliares, essa estratégia é recorrente, ou seja, a oferta de marcas exclusivas aos canais de distribuição é amplamente adotada devido à elevada concorrência e à alta rentabilidade desse mercado.

O Quadro 4 resume as relações de concordância e divergência sobre a variável 'marketing e *mix* de produtos' na perspectiva das empresas estudadas.

Quadro 4 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o *trade marketing mix* (produto)

	Fabricante	Canais de distribuição
Marketing e mix de produtos	• <i>Portfólio</i> de produtos completo; • Há segmentação por canal; • Oferece embalagens específicas para cada canal; • Possibilidade de marca exclusiva para o canal; • P&D considera a necessidade do canal; • O tamanho das embalagens atende a todos os produtores rurais; • Marca exclusiva pode ampliar a parceria entre os elos.	• <i>Portfólio</i> de produtos completo; • Há segmentação por canal; • Nem sempre o fabricante oferece embalagens específicas para cada canal; * • Não há possibilidade de marca exclusiva para o canal; • P&D do fabricante considera a necessidade do canal; • Nem sempre o tamanho das embalagens atende a todos os produtores rurais; * • Marca exclusiva não influencia em possível parceria entre os elos.

*Discordância de percepção entre os canais de distribuição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apontaram divergência nas percepções dos dois canais de distribuição estudados sobre a oferta de embalagens de tamanhos diferenciados por parte do fabricante. Em um dos casos, a percepção diverge pelo fato da cooperativa atender grandes produtores de *commodities* e pequenos produtores de hortifrúti, que

demandam quantidades menores de fertilizante a cada compra, razão pelo qual ela diz não ser atendida pelo fabricante. Por outro lado, a revenda não possui essa demanda, por isso acredita que os tamanhos normalmente praticados pelo mercado atendem de forma satisfatória todos os seus clientes, sem que ela demande outros tamanhos de embalagem. Dessa forma, atender a demandas como a da cooperativa, não é vantajoso ao fabricante, que considera que essa estratégia pode comprometer seu rendimento operacional.

c) Estratégias de comunicação

Dentre as ferramentas de promoção utilizadas nesse setor, a adoção de áreas demonstrativas dos fertilizantes e os comparativos entre produtos concorrentes são amplamente estimulados pelo fabricante, por serem ações importantes para comprovar a eficácia do produto em termos de produtividade. Para Alvarez (2008), as estratégias de comunicação possuem impacto positivo por agregar valor à venda e auxiliar no posicionamento da marca e do produto no mercado. Além disso, Cònsoli e D'Andrea (2010) relatam se tratar de uma excelente ação de *merchandising*, por apresentar o produto aos potenciais consumidores de uma maneira mais ampla.

Embora o fabricante não apoie financeiramente a realização de propagandas em rádio e televisão, existe apoio financeiro de divulgação dos produtos direcionado aos canais de distribuição, por meio de verbas para confecção de material promocional a critério de cada distribuidor, permitindo a adaptação e personalização do conteúdo de comunicação aos diferentes perfis de produtores rurais atendidos por cada canal. Essa prática foi apontada por Souza (2016), ao relatar que geralmente as indústrias utilizam as propagandas como estratégia diretas e pontuais, dirigidas ao consumidor final, enquanto os canais de distribuição as utilizam timidamente e especificamente para promoção institucional devido ao custo elevado.

As ações promovidas pelos canais de distribuição, como dias de campo e eventos, de modo geral acontecem com bastante frequência, porém, devido à pandemia estão ocorrendo em formato virtual e em menor frequência, em parte pela menor adesão dos produtores rurais aos formatos digitais de comunicação. Antes da pandemia do Covid-19, era comum a realização de pelo menos um grande evento desse tipo por ano, contando com a participação de todas as empresas fornecedoras do canal que o promovia.

Outra estratégia típica do setor para promover as vendas são os concursos de produtividade entre os clientes, práticas que já foram mais valorizadas pela indústria de insumos agrícolas, mas que atualmente tem sido menos fomentada. Aparentemente o fabricante tem focado mais nas outras ações de *trade marketing*, embora ainda incentive clientes a participarem de concursos de produtividade estaduais e nacionais (como o promovido pelo CESB²).

O Quadro 5 resume as relações de concordância e divergência sobre a variável comunicação na perspectiva das empresas estudadas.

Nas estratégias de comunicação, também é possível verificar a discordância entre os canais de distribuição pesquisados em duas situações: a oferta de brindes por parte do fabricante e a existência de premiação por desempenho do canal.

Quadro 5 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o *trade marketing mix* (comunicação)

	Fabricante	Canais de distribuição
Estratégia de comunicação	• Estimula áreas demonstrativas mantidas pelos canais de distribuição; • Oferta brindes aos clientes como forma de fidelização; • Fomenta a realização de concurso de produtividade; • Disponibiliza materiais promocionais informativos; • Pode apoiar propagandas do canal em rádio e televisão; • Participa de ações promovidas pelo canal; • Estimula comparação entre concorrentes pelos canais de distribuição; • Premia canal por desempenho.	• São estimuladas a ter áreas demonstrativas; • Nem sempre a oferta brindes aos clientes ajuda na fidelização; * • Não fomenta a realização de concurso de produtividade; • Disponibilidade de materiais promocionais informativos pelo fabricante; • Fabricante não apoia propagandas do canal em rádio e televisão; • Há participação do fabricante nas ações promovidas pelo canal; • São estimulados a realizar comparação entre concorrentes; • Nem sempre premia canal por desempenho. *

*Discordância de percepção entre os canais de distribuição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enquanto o fabricante considera que a oferta de brindes aos clientes é uma prática recorrente, a revenda afirma que essa prática já foi mais utilizada, mas

² O Comitê Estratégico Soja Brasil (CESB) promove o Desafio Nacional de Máxima Produtividade de Soja incentivando os produtores a produzirem mais e no mesmo espaço, utilizando-se de pesquisas, tecnologias e sustentabilidade para alcançar os maiores índices de produtividade de soja (CESB, S/D).

atualmente o fabricante nem sempre fornece brindes para repasse aos produtores rurais, pois apesar dessa ação agradar o cliente, não é um fator determinante na decisão de compra. O elevado nível de informação disponibilizada aos produtores justifica a interrupção dessa prática, segundo a revenda, embora haja a percepção de que a distribuição de brindes auxilia no posicionamento da marca. Já a cooperativa relatou que sempre há a oferta de brindes, enviados pelo fabricante mesmo sem serem solicitados, sendo que a ação agrada os clientes.

Os programas de rebate e premiações por desempenho ofertados pelo fabricante, que são ferramentas de incentivo aos vendedores, de acordo com Kotler e Keller (2012), são considerados relevantes pela revenda, pois ela repassa esses recursos aos vendedores. Por outro lado, a cooperativa não permite que os consultores tenham qualquer tipo de renda variável por vendas, para que estes levem os melhores produtos aos associados sem qualquer tipo de interesse pessoal. Assim, esse tipo de premiação é convertido à cooperativa como um todo em forma de melhorias, causando a percepção de que não há premiação por desempenho para os vendedores.

d) Vendas e canais

O fabricante realiza um estudo dos canais de distribuição que procuram como seus parceiros, levando em consideração o tempo de atuação, a penetração no mercado, a reputação, a solidez e a estrutura financeira, além do trabalho técnico oferecido, de acordo com as estratégias estipuladas no seu planejamento. Essa postura do fabricante vai ao encontro do que é apresentado por Rodriguez (2004) para essa estratégia do *mix de trade marketing*.

Os resultados da pesquisa sugerem que, na prática, os grandes canais de distribuição são preferidos dado o volume de insumos comercializados para culturas de larga escala, como a soja e o milho, frequentes nas regiões estudadas. Entretanto, quando no mercado de nichos mais específicos, como o hortifrúti, o tamanho do canal não é um elemento influenciador da decisão do fabricante, que considera relevante a localização geográfica do distribuidor e sua capacidade de atendimento da demanda naquela região.

No decorrer da pandemia, tanto o fabricante quanto os distribuidores têm adotado protocolos rigorosos de segurança, sendo possível observar que a relação

entre ambos tem obtido sucesso com a adoção de formatos remotos em treinamentos e no repasse de informações. Apesar da relação fabricante-canais ter sido mais facilmente adaptada nesse período de isolamento e quarentena, a relação canais-produtores ainda é frágil, apresentando dificuldades que exigem a presença física dos profissionais de campo na realização de vendas e treinamentos aos produtores rurais.

A disponibilidade de profissionais exclusivos da marca nos canais de venda é uma das estratégias mais valorizadas pelo fabricante e está diretamente relacionada ao resultado de faturamento do canal. Dessa forma, nos canais de distribuição de menor porte, cujas vendas não são tão significativas para o fabricante, dificilmente essa estratégia é adotada, ou seja, não é disponibilizado um profissional para atuação exclusiva.

A percepção do fabricante diverge dos canais de distribuição em termos de demanda por crescimento de faturamento. Enquanto o fabricante discorda que demande pelo crescimento de faturamento do canal de distribuição, afirmando existir apenas uma expectativa de volume de vendas, ambos os canais de distribuição afirmaram a existência dessa demanda frequentemente e, mesmo com tal demanda, a cooperativa dá a liberdade para os associados escolherem a marca e o produto que melhor lhes convém, desde que respeitando os fornecedores que a atendem. Na prática, sempre existe pressão das indústrias para o incremento de vendas dos seus canais de distribuição e, é para esse fim que elas utilizam os programas de rebate de premiação.

O fabricante e os canais de distribuição estudados concordam que a função dos canais de distribuição vai além do crédito, passando por recomendação e posicionamento de produtos, auxílio logístico, assistência técnica, armazenagem, entre outros, e que são fundamentais em determinadas regiões para atingir o objetivo do fabricante.

O Quadro 6 resume as relações de concordância e divergência sobre a variável vendas e canais (distribuição) na perspectiva das empresas estudadas.

Quadro 6 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o *trade marketing mix* (vendas e canais)

	Fabricante	Canais de distribuição
Vendas e canais	• Planeja canais e parceiros; • Não faz distinção pelo tamanho do canal; • Determina metas de vendas para os canais de distribuição; • Oferece treinamento sobre seus produtos para os canais de distribuição; • Nem sempre disponibiliza um profissional de vendas exclusivo para cada canal; • Considera importante ter promotores de venda nos canais de distribuição; • Não pressiona por aumento do faturamento do canal; • Não vê a fonte de crédito como principal função do canal.	• Planeja canais e parceiros; • Existe uma preferência por canais grandes; • Nem sempre determina metas de vendas dos canais; * • Fabricante oferece treinamento sobre seus produtos; • Possui um profissional de vendas exclusivo para cada canal; • Considera importante ter promotores de venda nos canais; • Fabricante pressiona por aumento do faturamento do canal; • O canal não é visto como uma fonte de crédito pelo fabricante.

*Discordância de percepção entre os canais de distribuição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as estratégias de venda e de canais de distribuição, a percepção da cooperativa e da revenda são diferentes no que se refere à determinação de metas de venda por parte do fabricante. No mercado de insumos agrícolas, a realização de reuniões anuais com os canais de distribuição, com a finalidade de realização de planejamento da safra e elaboração de metas de vendas é comum, situação que não é diferente no mercado de fertilizantes. De acordo com Alvarez (2008), essas reuniões de planejamento objetivam estabelecer presença, giro e rentabilidade para o fabricante e seus canais de distribuição. Entretanto, enquanto a prática é vista pela revenda como usual, para a cooperativa, que adota um modelo de negócio diferente, é aceitável participar do alinhamento de volumes, sem se sujeitar a imposição de metas, uma vez que isso afetaria a sua essência, de acordo com seus gestores.

e) Logística

A logística dos insumos agropecuários, em especial dos fertilizantes é bastante complexa, dada a dependência de diversos fatores que não podem ser controlados pelo fabricante, como atrasos nos fretes marítimos, morosidade para descarga nos portos, condições climáticas e estrutura do modal rodoviário. Nesse

sentido, Campos *et al.* (2007) relataram que geralmente os fertilizantes são negociados com bastante antecedência para garantir o atendimento da demanda no prazo adequado, devido à complexidade da distribuição, sendo o impacto logístico bastante alto no preço final dos fertilizantes.

O estudo mostrou que a preferência dos canais de distribuição é pela entrega dos fertilizantes sob responsabilidade do fabricante, sendo que, em casos específicos, torna-se interessante para o canal a responsabilidade pela retirada dos produtos por questão de estratégia logística, sem que isso seja uma garantia de eficiência na entrega ao destino final, já que estão sujeitos aos imprevistos portuários e rodoviários.

Um problema verificado nos distribuidores refere-se à estocagem correta dos fertilizantes. Os resultados mostraram que os canais de distribuição estudados não possuem estrutura adequada para atender às exigências do fabricante neste sentido, situação que causa atritos nas percepções de ambos os elos dessa cadeia, quando de um lado o fabricante culpa os canais de distribuição pelo armazenamento e, de outro, os canais de distribuição apontam não ter treinamentos adequados para realização dessas atividades de logística e armazenamento dos produtos.

O Quadro 7 resume as relações de concordância e divergência sobre a variável serviços de logística na perspectiva das empresas estudadas.

Quadro 7 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o *trade marketing mix* (logística)

	Fabricante	Canais de distribuição
Serviço de logística	• Oferece logística eficiente aos canais de distribuição; • Prefere que o canal retire os fertilizantes; • Entrega feita conforme a demanda do canal; • Fornece informações sobre estocagem; • Se responsabiliza por problemas e atrasos na entrega; • Fabricante vê forte impacto da logística no preço final.	• Fabricante nem sempre oferece logística eficiente aos canais; * • Prefere que o fabricante entregue os fertilizantes; • Fabricante entrega conforme a demanda do canal; • Fabricante fornece informações sobre estocagem; • Fabricante nem sempre se responsabiliza por problemas e atrasos na entrega; * • Canal vê forte impacto da logística no preço final.

*Discordância de percepção entre os canais de distribuição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os fatores que constituem os serviços logísticos, os canais de distribuição têm percepções diferentes quanto à eficiência logística do fabricante e a responsabilidade da mesma sobre problemas e atrasos nas entregas. Por um lado, a diferença de percepção sobre a eficiência logística do fabricante pode estar relacionada ao histórico de interações entre o fabricante e cada canal de distribuição. Em outras palavras, quando existe algum problema relevante quanto ao cumprimento de prazos durante a relação entre fabricante-canal, o nível de interação entre eles, a maturidade/tempo de relacionamento influenciam nos impactos negativos percebidos. Assim, o canal que possui maior interação com o fabricante provavelmente compreende melhor as dificuldades do fornecedor. O segundo aspecto discordante refere-se aos problemas logísticos, ocasião em que a revenda compreende ser a resolução de responsabilidade única do fabricante, o que na realidade não acontece, já que a recorrência desses problemas demanda a participação do canal na resolução, o que para a cooperativa não é um incômodo provavelmente pelo alto nível de interação entre eles.

f) Resultados e rentabilidade

O último elemento do *trade marketing mix* analisado inclui os resultados e a rentabilidade das operações. Neste sentido, percebe-se que, devido à alta volatilidade do mercado de fertilizantes, muitas vezes os canais de distribuição estudados conseguem margens melhores que o fabricante. Isso é resultado da dificuldade de redução significativa dos preços das matérias-primas que, ao contrário, apresentam com mais frequência tendência de elevação de preços que acabam afetando o fabricante em maior escala, principalmente quando os valores já foram negociados com os distribuidores, dado que dificilmente os contratos já negociados sofrem adição.

As margens adotadas pela cooperativa e pela revenda levam em consideração os serviços oferecidos e não sofrem interferência do fabricante. Além disso, na maioria das vezes o preço final é baseado no valor de reposição de estoque. Entretanto, é frequente a adoção de margens menores nos fertilizantes que nos demais insumos pelos canais de distribuição, estratégia reforçada pelo fato dos fertilizantes serem responsáveis por uma parcela significativa do faturamento do canal, devido ao elevado volume de vendas.

O Quadro 8 resume as relações de concordância e divergência sobre a variável resultados e rentabilidade na perspectiva das empresas estudadas.

Quadro 8 - Percepções do fabricante e canais de distribuição sobre o *trade marketing mix* (resultados e rentabilidade)

	Fabricante	Canais de distribuição
Resultados e rentabilidade	• Não impõe a margem para o canal; • Margem de negociação do canal é boa; • Sua margem não é maior que a do canal; • Rentabilidade com a venda dos produtos não é igual em todas as safras.	• Não tem sua margem imposta pelo fabricante; • Margem de negociação não é suficientemente boa; • A margem do fabricante é muito maior que do canal; • Rentabilidade com a venda dos produtos é igual em todas as safras

*Discordância de percepção entre os canais de distribuição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção do fabricante e dos canais de distribuição diverge em relação à rentabilidade com a venda dos produtos ser ou não igual em todas as safras. Neste caso, o fabricante considera a variação de preços das *commodities* que, estando em alta elevam a rentabilidade e vice-versa, principalmente porque os produtores rurais ficam mais motivados a produzir quando os preços estão em alta. Ainda que a cooperativa e a revenda afirmem o contrário, entende-se que ambas também se beneficiam no período de alta nos preços das *commodities* e têm sua lucratividade reduzida nos períodos de baixa desses preços.

Em diversos momentos abordados nesta pesquisa foi possível perceber que a forma de trabalho da cooperativa e da revenda são distintas, o que acarreta em diferentes percepções acerca das relações fabricante-canal de distribuição. Isso pode ser observado em Sousa *et al.* (2014), quando explicaram que a gestão das cooperativas é baseada na autogestão, na autonomia e na democracia participativa, observando-se as exceções relacionadas aos interesses e necessidades específicas. Além disso, os autores destacam que “as cooperativas representam um conjunto de atividades peculiares dentro do sistema econômico-financeiro, com características próprias” (SOUSA *et al.*, 2004, p. 501).

Outro ponto de destaque é que a cooperativa também se diferencia da revenda por sua dupla natureza, de gestão empresarial (cuja finalidade é gerir os recursos dos associados e preocupar-se com questões estratégicas da administração)

e de gestão social (promovendo a participação dos associados nos processos decisórios). Com isso, a base da organização apoia-se na cooperação e na transparência junto aos seus associados, dada suas características específicas no que se refere a valores e princípios (SOUSA *et al.*, 2014), quando comparadas à revenda estudada, que sendo uma organização privada que visa ao lucro justifica as posições contrárias à cooperativa, mesmo sendo ambas, em relação ao fabricante de fertilizantes, agentes distribuidores em mesmo nível.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou analisar as estratégias de *trade marketing* adotadas por um fabricante de fertilizantes em diferentes canais de distribuição, procurando compreender especificamente como o fabricante organiza suas estruturas de *trade marketing*; verificar as diferenças entre as estratégias adotadas em diferentes canais de distribuição; e identificar as estratégias de *trade marketing* utilizadas.

A organização da estrutura de *trade marketing* pelo fabricante decorre de estudos prévios no sentido de identificar quais os melhores canais de distribuição na região desejada para disponibilizar seus produtos e considera, dentre diferentes critérios, o alinhamento desses canais com as estratégias organizacionais já estabelecidas, a estrutura de negócios e organizacional propostas pelo distribuidor, buscando disponibilizar os fertilizantes ao maior número de clientes e alcançar maior rentabilidade.

De modo geral, o fabricante tenta manter os preços de seus produtos competitivos no mercado, mesmo dependendo fortemente da variação cambial devido ao uso de matérias-primas importadas e da característica de mercado de alta volatilidade, recomendando margens a serem trabalhadas pelos canais de distribuição e fomentando campanhas com premiações como forma de incentivo ao maior escoamento dos fertilizantes. Além disso, mantém um portfólio amplo para atender ao maior número de clientes e segmenta os diferentes canais de distribuição para evitar a concorrência entre seus produtos em uma mesma região.

O emprego de materiais promocionais informativos é, em geral, amplamente utilizado pela empresa de fertilizantes, sendo verificado, ainda, formas de incentivo para a adoção de estratégias variadas de promoção de vendas, propaganda e ações de *merchandising*.

O processo de comercialização, considerado uma etapa importante do processo de entrega da oferta completa ao cliente, é fomentado por meio de treinamentos e capacitações aos revendedores, que fazem a ligação entre o fabricante e o produtor rural, complementados por programas de premiações por desempenho, uma vez que manter a equipe bem treinada e altamente capacitada reflete diretamente no volume de vendas e na conquista da lealdade dos clientes.

Nesse segmento da cadeia produtiva, os serviços de logística são considerados um desafio tanto para as indústrias quanto para os canais de distribuição de insumos agrícolas de modo geral. A pesquisa mostrou que esse aspecto não é diferente para os fertilizantes, que dependem de fatores externos que não podem ser controlados pelos agentes estudados, e impactam fortemente o mercado por envolverem diversos custos.

Enquanto agentes de distribuição, existe um alinhamento nas percepções da cooperativa e da revenda, embora em alguns pontos específicos sejam discordantes entre si, aproximando a percepção da revenda à percepção do fabricante, posicionamento provavelmente relacionado à natureza empresarial e social da cooperativa.

A maioria das estratégias adotadas pelos dois canais de distribuição pesquisados são bastante similares em termos de serviço de assistência técnica de qualidade, adoção de áreas demonstrativas, realização de comparativos com produtos concorrentes, manutenção de profissional de vendas exclusivo, e promoção de eventos, como “dias de campo”. O modelo de trabalho e atuação das filiais da revenda e da cooperativa são semelhantes na forma de exposição de produtos e tipo de atendimento prestado aos clientes, indicando que, embora sejam organizações com propósitos diferentes, as atividades de *trade marketing* tendem a se igualar.

Nesse sentido, constatou-se que as estratégias de *trade marketing* praticadas na cooperativa e na revenda diferem no caso dos programas de premiações por desempenho e imposição de metas por parte do fabricante, encontrando barreiras para implantação, relacionadas ao formato de negócio da cooperativa. Outros dois aspectos discordantes decorrente dessa relação fabricante-canal foram verificados, gerando um conflito de interesses quando a demanda da cooperativa para atender o segmento de hortifrúti não é atendida pelo fabricante ou quando são verificadas baixa eficiência dos serviços logísticos e nos procedimentos de estocagem.

Apesar de alguns entraves pontuais, de modo geral os canais de distribuição se mostraram satisfeitos com as estratégias de *trade marketing mix* (*mix* de produtos, preços, serviços e logística, e resultados e rentabilidade) adotadas e incentivadas pelo fabricante, e os desalinhamentos entre o fabricante e os canais de distribuição, demonstram ainda haver a necessidade de buscar a integração de todos

os elementos de *trade marketing* para alcançar a excelência dos objetivos traçados no plano do fabricante.

5.1 Contribuições da pesquisa

Embora não seja possível generalizar os achados na pesquisa dada suas limitações, o presente estudo possibilitou identificar a prática de algumas das estratégias de *trade marketing* mais comumente utilizadas no mercado, quando se trata da distribuição de fertilizantes. Neste caso, deve-se considerar que esses resultados foram verificados em empresas que dominam uma parcela significativa do mercado de fertilizantes. Sendo o tema dessa pesquisa pouco abordado na literatura científica, os resultados podem ser considerados um bom ponto de partida para trabalhos futuros.

Assim, enquanto a contribuição prática da pesquisa mostra às indústrias e distribuidores de insumos agrícolas a importância de adequarem suas estratégias de *trade marketing* de forma a atenderem mais adequadamente o mercado-alvo (produtores rurais), no campo da teoria, a contribuição vem suprir uma lacuna no estudo da temática das estratégias de *trade marketing* no segmento do agronegócio, possibilitando um campo de estudos para novos projetos que relacionem o tema.

5.2 Limitações da Pesquisa, Recomendações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Apesar de trazer resultados relevantes, essa pesquisa apresenta algumas limitações. Uma se refere ao tamanho da amostra pesquisada, que não permite generalizar os resultados obtidos. O caráter temporal, referente à influência do atual momento econômico, político e tecnológico também deve ser destacado. Isso inclui, a pandemia Covid-19, que restringiu o acesso presencial às unidades de interesse, reduzindo o número de respondentes. Por fim, a ausência de estudos específicos sobre o *trade marketing* nos canais de distribuição de insumos agrícolas também pode ser considerado um limitante, sendo a maior parte da revisão teórica baseada na teoria geral.

No decorrer da presente pesquisa surgiram pontos relevantes para uma abordagem futura do tema de forma mais detalhada, e que são indicadas a seguir, como forma de direcionar trabalhos futuros, como por exemplo a necessidade de identificar quais as estratégias de *trade marketing* adotadas em outras regiões do país, ainda em relação aos canais de distribuição de fertilizantes, uma vez que existem questões regionais que podem influenciar na adoção das estratégias.

Considerando que os participantes desta pesquisa são empresas de grande porte do segmento, torna-se necessário investigar como os fabricantes de menor porte organizam sua estrutura de *trade marketing* e quais as estratégias adotadas, a título de comparação. O mesmo deve ser estendido aos canais de distribuição de menor porte, sendo importante investigar se as estratégias adotadas por eles são as mesmas adotadas pelos grandes canais, ou ainda, se a configuração dos diferentes formatos de canal pode interferir na adoção destas estratégias.

Por fim, recomenda-se avançar os estudos no sentido de investigar as estratégias de *trade marketing* adotadas na comercialização de outros insumos agropecuários, como máquinas agrícolas, sementes e defensivos, medicamentos e rações, igualmente relevantes para o desenvolvimento do agronegócio.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V. M. C.; PENNA, L.S.; SILVA, G.F.; FREITAS, F.A. *Trade marketing* no setor de lojas de conveniência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.52, n.6, 643-646 p., 2012. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000600006>.
- ALMEIDA FILHO, A.; VALENTE, M.; ALMEIDA, R.C.; GOMES, R.L.R. A importância da gestão de trade marketing no Varejo. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, mar. 2019. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/trade-marketing-varejo.html>>. Acesso em jun. 2019.
- ALVAREZ, F.J.S. **Trade marketing**: a conquista do consumidor no ponto de vendas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 184p.
- AMA. **AMERICAN MARKETING ASSOCIATION**. 2008. Disponível em: <<http://www.ama.org>>. Acessado em 05 jul. 2020.
- AMPRO. Associação de Marketing Promocional. **Guia de Melhores Práticas em Trade Marketing**. São Paulo: AMPRO, 2014. 10p. Disponível em: <<http://www.ampro.com.br/Guias/35>>. Acesso em 16 jun. 2019.
- AMUI, A. **Trade Marketing**. 1ª edição. São Paulo: LCTE, 2010.
- ANDAV. Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. **Informativos Técnicos**. Campinas - SP, 2018. Disponível em: <<http://www.andav.com.br/informativos-tecnicos/>>. Acesso em 15 jun. 2019.
- ANDAV. Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. **Pesquisa Nacional da Distribuição 2019**. Congresso ANDAV. São Paulo. 2019.
- BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. UK: Cambridge University Press. 1997. 160 p.
- BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidades: projetos, métodos e técnicas**: o caos, a nova ciência. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009, p. 146.
- BENOUN, M.; HÉLIÈS-HASSID, M. Category management, mythes et réalités. **Revue Française Du Marketing**, v.3, n. 198, p. 73-86, 2004.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 776p. ISBN: 9788522105649.
- CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas**. São Paulo: USP. 2008. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13012009-170904/pt-br.php>>. Acesso em 16 jun. 2019.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em 16 jun. 2019.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F.; CÔNSOLI, M.A.; CAMPOS, E.M. Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.42, n.2, p.167-177, abr./mai/jun. 2007. Disponível em: www.revistas.usp.br Acesso em: 08 jul. 2020.

CARVALHO, J. L. G.; CAMPOMAR, M. C. *Multichannel at Retail and Omni-channel: challenges for marketing and logistics*. **Business and Management Review**, v. 4, n. 3, p. 103-113, 2014. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.663.4708&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 21 ago. 2020.

CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas**. São Paulo: USP. 2008. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13012009-170904/pt-br.php>>. Acesso em 16 jun. 2019.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4. Ed. São Paulo. Atlas. 2007.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Evolução dos custos de produção de soja no Brasil**. Compêndio de estudos da CONAB. v.2, 2016. 24 p. ISSN: 2448-3710.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Mercado de insumos agrícolas**. CADE: fev. 2020. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/publicacoes-dee/Cadernoinsumosagricolas.pdf>. Acesso em abr. 2020.

CONSOLI, M.A. **Proposta de um sistema de análise de captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. Dissertação (Mestrado). São Paulo. FEA-USP. 2005. 10.11606/D.12.2005.tde-17102005-092110.

CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. **Trade Marketing - Uma estratégia de distribuição e execução de vendas**. São Paulo: Atlas. 2010. 278 p.

CÔNSOLI, M. A.; PRADO, L. S.; MARINO, M. K. (org.). **Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil**. São Paulo: Atlas. 2011. 345 p.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. *Agroindustrialization of the global agrifood economy: Bridging development economics and agribusiness research. **Agricultural Economics***, v.23, n.1, p. 207–218. 2000. [https://doi.org/10.1016/S0169-5150\(00\)00093-1](https://doi.org/10.1016/S0169-5150(00)00093-1).

CORDEIRO, R. A digitalização do varejo é o futuro do *trade marketing*. **Endeavor**, 24 de agosto de 2018 [online]. Disponível em: <https://endeavor.org.br/marketing/a-digitalizacao-do-varejo-e-o-futuro-do-trade-marketing/>. Acesso em: 21 ago. 2020.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A. L. **Canais de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

DAMINATO, B.; BENITIZ, L. Caracterização das movimentações de fertilizantes no Brasil. Piracicaba: ESALQ-LOG, 2015.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

DIAS, S. R. Estratégia de distribuição. In: DIAS, S. R. (Coord.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 125-141.

DOBRE-BARON, O.; NITESCU, A. Trade marketing- An Innovative Concept in Logistic Cooperation between Manufacturers and Traders. **Quality-Access to Success**. v.20. jan. 2019. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/6227af663892f47d4acccef62b072dad/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>>. Acesso em jun. 2019.

FREITAS, G. Q. **Competitividade nos canais de distribuição de insumos de precisão e tecnológicos para agricultura no Brasil**. São Paulo: FGV, 2019. 109 p. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

FREITAS, F.; ALMEIDA, V.; PENNA, L; SILVA, G. Trade marketing no setor de lojas de conveniência. **Revista de Administração de Empresas**. v.52, n.6. 2012. 643-656p. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000600006>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

GUAN, X.; MANTRALA, M.; BIAN, Y. *Strategic information management in a distribution channel. **Journal of Retailing***. v.95, n.1. 42–56p., 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.01.001>.

JACUBOWSKI, D. A. DA S.; DE LIMA, J. M.; VEGA, J.; ZANATTA, J. M. Visão dos gestores: as estratégias de marketing adotadas por lojas agropecuárias. **Research, Society and Development**, v.9, n.4, 2020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i4.2800>.

JUNGBLUT, F.R.L. **Estratégias de Fidelização de Distribuidores para a Agrobella Alimentos**. UNIJUI. Trabalho de conclusão de curso. 2014. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2868/Fabio%20Rodrigo%20da%20Luz%20Jungblut.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 jul. 2020.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo. 10. ed. Pearson Prentice Hall. 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro. 15. ed. Prentice Hall. 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2012.

LAMBIN, J.J. **Marketing Estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill. 2000.

LAU, K. H. *Demand management in downstream wholesale and retail distribution: a case study*. **Supply Chain Management**, v.17, n.6. 638–654 p., 2012. <https://doi.org/10.1108/13598541211269247>.

LIRIA, E. **La revolución comercial**: el key account, el trade marketing y el category manager. Madrid: McGraw Hill, 2001. 296 p.

MALUF, A. **Trade marketing** - pontos de vista comentados. São Paulo: LCTE, 2010.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. M (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.45-61.

MENARD, C.; KLEIN, P. G. Organizational issues in the agrifood sector: Toward a comparative approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v.86, n.3, 746–751. 2004.

MILAN, G. S.; MATOS, J. A. R. A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo. **Revista eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 660-686, Dec. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 Jul. 2020.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F. Trade marketing na indústria nacional de bens de consumo não duráveis. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia** (PMKT on-line), São Paulo, v.11, n.2, maio-ago, 159-174 p. 2018.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F.; SERRALVO, F. A. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 192p.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999. 297 p. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-20112001-192217/publico/Tese.pdf>>. Acesso em set. 2020.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T.; BOMBIG, R.T.; FAZANARO, K. Mudanças no Ambiente de Vendas de Insumos Agropecuários - **Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. SOBER - Recife - PE, 05 a 08 de Agosto de 2001, p. 136.

NOGUEIRA, J. G. A.; PRADO, L. S.; CÔNSOLI, M.A. Estratégias de crescimento dos distribuidores de insumos agrícolas. In: CÔNSOLI, M.A.; MARINO, M. K.; PRADO, L. S. (Org.) **Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 115-130.

RANDALL G. **Trade Marketing Strategies: the Partnership between Manufactures, Brands and Retails**, 2.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1994.

RICA, A. La gestión de la distribución comercial en España: un enfoque profesional. **Distribución y Consumo**, n.112, 62-75. 2010.

RODRIGUEZ, J.B.; SCARABOTO, D.; VIEIRA, D.M.; ZILLES, F.P.; NONOHAY, M.G. Determinantes da intensidade de distribuição: muito além da categoria de produto. In: **XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em administração**. Brasília, 2005. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-mktc-0784.pdf Acesso em: 06 jul. 2020.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.

RYU, M. H.; CHO, Y.; LEE, D. *Should small-scale online retailers diversify distribution channels into offline channels? Focused on the clothing and fashion industry*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.47, 74–77, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.014>.

SÁ, C. D.; MARINO, M. K. Competências essenciais para captura de valor na comercialização de sementes. In: CÔNSOLI, M.A.; MARINO, M. K.; PRADO, L. S. (Org.) **Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 64-80.

SANTESMASES, M. M. **Marketing: conceptos y estrategias**. 4. ed. Madrid: Pirâmide. 2008. 1117 p.

SANTOS, F.C. **Sistema de recomendação de corretivos e fertilizantes para a cultura da soja**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Viçosa. 2002.

103 p. Disponível em:

<<https://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/7936/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=n>>. Acesso em jul. 2020.

SANTOS SILVA, V. L.; SOUZA, R. D. C.; SILVA, A. A. P. D.; SAES, A. S. M. Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. **Production**. v.26, n.1. São Paulo. jan./mar. 2016. Epub Feb 27, 2015. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.039112>.

SERRALVO, F. A.; MOTTA, R.; SANTOS, N. **Trade marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2008.

SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N.; CARDOSO, O. O. The importance of trade marketing on management relations in the consumer goods industry. **International Journal Of Business Research**, v.11, n.6, 148-152. 2011.

SILVA, V. L. S.; SOUZA, R. C.; SILVA, A. A. P.; SAES, M. S. M. Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. **Prodution**, v.26, n.1, 115-128, jan./mar. 2016. Epub 27-Fev-2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.039112>.

SOUZA, D. N. AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. S.; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 52, n. 3, p. 495-514, set. 2014. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032014000300005>.

SOUZA, O. G. **Trade marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

SENAPATI, P. A study of agricultural inputs marketing in India. **Indian Streams Research Journal**. v.3, n.12, 6 p. Jan. 2014.

UNIDROIT; FAO; IFAD. **Legal guide on contract farming**. Rome. 233 p. 2015.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – CHECK LIST PARA OBSERVAÇÃO IN LOCO – KEY POINTS

Estrutura física da matriz e principais características:

Filiais:

Exposição de fertilizantes:

Quais os tipos de produtos expostos:

Presença de folders e banners de fertilizantes:

Presença de agrônomo/consultor na loja:

Presença de promotor de vendas do fabricante de fertilizantes:

Presença de divulgação de eventos:

Presença de agricultores/clientes/cooperados:

Principais diferenças entre as filiais da cooperativa e da revenda:

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA PARA CANAIS

Senhor executivo de canal de distribuição de insumos agrícolas. Solicitamos a gentileza de responder às perguntas formuladas, que tem como objetivo identificar se as indústrias praticam ações de *trade marketing* nos canais de distribuição de insumos e quais ações são praticadas.

O formulário faz parte de trabalho de pesquisa para elaboração de um artigo científico da Faculdade de Administração e Engenharia da UNESP, campus de Tupã. Seus dados e nomes incluindo de vossas empresas serão mantidos em absoluta confidencialidade.

Nesta primeira parte, solicitamos às respostas abaixo apenas para enquadramento de perfil:

BLOCO 1 PERFIL

1. Qual é o tempo de mercado de sua revenda/cooperativa?

- ☐ Menos que 10 anos;
- ☐ De 10 a 15 anos;
- ☐ De 15 a 20 anos;
- ☐ De 20 a 25 anos;
- ☐ De 25 a 30 anos;
- ☐ Mais de 30 anos.

2. Quantos clientes/cooperados cadastrados aproximadamente sua empresa possui?

- ☐ Até 199;
- ☐ 200 a 499;
- ☐ 500 a 799;
- ☐ 800 a 999;
- ☐ Acima de 999.

3. Qual o faturamento aproximado de insumos agrícolas de seu canal de distribuição?

- ☐ Menor que 10 mm/ano;
- ☐ De 10 a 50 mm/ano;
- ☐ De 50 a 100 mm/ano;
- ☐ De 100 a 200 mm/ano;
- ☐ Maior que 200 mm/ano.

4. Deste faturamento, qual o percentual de vendas à campo e qual o percentual de vendas acontece na filial da revenda ou cooperativa.

5. Quais as duas culturas com maior representatividade de faturamento no seu negócio?

6. Qual o percentual que os fertilizantes representam no faturamento de sua empresa?

BLOCO 2 – Nesta segunda parte, os senhores deverão marcar **apenas uma alternativa**, de acordo com cada pergunta formulada. Assim, para cada uma das frases, **o Sr. deve pensar primeiro se discorda ou concorda. Em seguida, deve pensar no grau de intensidade em que discorda ou concorda**: se apenas um pouco, se muito ou ainda se totalmente. A alternativa escolhida deverá ser marcada com um “X” dentro dos parênteses a que se referir.

GRAU DE (DIS)CONCORDÂNCIA

FRASES DISCORDO CONCORDO

(1) Discordo totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Concordo Parcialmente, (5) Concordo Totalmente

PREÇO

1	Dentro de um mesmo segmento de fertilizantes, os preços entre os diversos fornecedores variam pouco	1	2	3	4	5
2	As indústrias valorizam os serviços de assistência técnica do distribuidor para a confecção de preços ao canal	1	2	3	4	5
3	As indústrias sempre estão focadas na coerência de preços para o consumidor final	1	2	3	4	5
4	As indústrias controlam o preço ao consumidor final	1	2	3	4	5
5	A indústria pratica condições comerciais bastante diferentes em cada canal de distribuição	1	2	3	4	5
6	Habitualmente as indústrias ofertam descontos de preços para um maior escoamento de fertilizantes.	1	2	3	4	5
7	A indústria oferece descontos para clientes específicos de maior volume	1	2	3	4	5

MARKETING E MIX DE PRODUTOS

8	O portfólio de produtos das indústrias geralmente é bastante completo	1	2	3	4	5
9	Existe segmentação de produtos por canal de distribuição	1	2	3	4	5
10	A indústria desenvolve embalagens específicas de acordo com a necessidade de cada canal de distribuição	1	2	3	4	5
11	A indústria oferta marca exclusiva para cada canal de distribuição	1	2	3	4	5
12	A necessidade do canal de distribuição é sempre levada em consideração pelo departamento de P&D das empresas	1	2	3	4	5
13	O tamanho das embalagens fornecidas pela indústria, atende a todos os clientes do seu canal de distribuição	1	2	3	4	5
14	Marcas exclusivas aumentam a parceria entre indústria e canal de distribuição	1	2	3	4	5

PROPAGANDA, PROMOÇÃO E MERCHANDISING

15	A indústria sempre estimula áreas demonstrativas de seus produtos	1	2	3	4	5
16	A indústria sempre oferta brindes aos clientes como forma de fidelização	1	2	3	4	5
17	A indústria promove concursos de produtividade entre os clientes	1	2	3	4	5
18	A indústria oferta materiais promocionais informativos (banners, cartazes, folders, outdoors)	1	2	3	4	5
19	Propagandas em rádio e televisão feitas pelo canal ganham apoio da indústria	1	2	3	4	5
20	As indústrias sempre participam de ações promovidas pelo canal, como eventos e dias de campo	1	2	3	4	5
21	Comparativos entre produtos concorrentes são estimulados pela indústria sendo esse uma importante ferramenta de vendas	1	2	3	4	5
22	Programas de “rebate” e premiações por desempenho são ferramentas importantes ofertadas pelas indústrias	1	2	3	4	5

VENDAS E CANAIS

23	As indústrias fazem um estudo prévio dos canais de distribuição que procuram como seus parceiros	1	2	3	4	5
24	Grandes canais de distribuição de insumos sempre são preferidos pela indústria ao invés dos canais menores	1	2	3	4	5

25	As industrias determinam metas aos seus canais de distribuição de insumos	1	2	3	4	5
26	As industrias ofertam treinamentos sobre seus produtos de maneira adequada	1	2	3	4	5
27	Geralmente as indústrias dispõe de profissionais de venda para atender ao canal de maneira exclusiva	1	2	3	4	5
28	Promotores de vendas disponibilizados pela indústria, são extremamente importantes para incrementar volume de vendas	1	2	3	4	5
29	Sempre há demanda por crescimento de faturamento por parte da indústria ao canal de distribuição	1	2	3	4	5
30	Pode-se afirmar que a principal função do canal de distribuição de produtos agrícolas é a utilização da estrutura de credito	1	2	3	4	5

SERVIÇOS E LOGISTICA

31	A logística ofertada pela indústria de insumos é eficiente	1	2	3	4	5
32	A preferência é sempre que a indústria seja responsável pela entrega dos fertilizantes	1	2	3	4	5
33	A entrega sempre é feita conforme a demanda do canal	1	2	3	4	5
34	A indústria oferta informações claras sobre as formas de estocagem correta dos fertilizantes	1	2	3	4	5
35	Em caso de problemas e atraso nas entregas a indústria sempre se responsabiliza	1	2	4	4	5
36	O impacto logístico no preço final do fertilizante é relativamente alto	1	2	3	4	5

RESULTADOS E RENTABILIDADE

37	A Margem de comercialização de fertilizantes é boa	1	2	3	4	5
38	As indústrias impõem claramente a margem que deve ser trabalhada em cada produto na comercialização	1	2	3	4	5
39	As margens das indústrias sempre são sempre muito maiores que as dos canais de distribuição	1	2	3	4	5
40	A rentabilidade obtida com a venda de fertilizantes é aproximadamente a mesma em todas as safras	1	2	3	4	5

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA PARA O FABRICANTE

Senhor executivo de indústria de insumos agrícolas. Solicitamos a gentileza de responder às perguntas formuladas, que tem como objetivo identificar se as indústrias praticam ações de trade marketing nos canais de distribuição de insumos e quais ações são praticadas.

O questionário faz parte de trabalho de pesquisa para elaboração de um artigo científico da Faculdade de Administração e Engenharia da UNESP, campus de Tupã. Seus dados e nomes incluindo de vossas empresas serão mantidos em absoluta confidencialidade.

Nesta primeira parte, solicitamos às respostas abaixo apenas para enquadramento de perfil:

BLOCO 1 PERFIL

1. Qual é o tempo de mercado de sua indústria de insumos agrícolas?

- ☐ Menos que 10 anos;
- ☐ De 10 a 15 anos;
- ☐ De 15 a 20 anos;
- ☐ De 20 a 25 anos;
- ☐ De 25 a 30 anos;
- ☐ Mais de 30 anos.

2. Quantos canais de distribuição cadastrados aproximadamente sua empresa possui?

- ☐ Até 199;
- ☐ 200 a 499;
- ☐ 500 a 799;
- ☐ 800 a 999;
- ☐ Acima de 999.

3. Qual o faturamento aproximado indústria?

- ☐ Menor que 10 mm/ano;
- ☐ De 10 a 50 mm/ano;
- ☐ De 50 a 100 mm/ano;
- ☐ De 100 a 200 mm/ano;
- ☐ Maior que 200 mm/ano.

4. Qual o insumo agrícola comercializado pela sua Indústria?

5. Deste faturamento, qual o percentual de vendas diretas a produtores e qual o percentual de vendas via canal de distribuição?

BLOCO 2 – Nesta segunda parte, os senhores deverão marcar **apenas uma alternativa**, de acordo com cada pergunta formulada. Assim, para cada uma das frases, **o Sr. deve pensar primeiro se discorda ou concorda. Em seguida, deve pensar no grau de intensidade em que discorda ou concorda**: se apenas um pouco, se muito ou ainda se totalmente. A alternativa escolhida deverá ser marcada com um “X” dentro dos parênteses a que se referir.

GRAU DE (DIS)CONCORDÂNCIA

FRASES DISCORDO CONCORDO

(1) Discordo totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Concordo Parcialmente, (5) Concordo Totalmente

PREÇO

1	Dentro do segmento de fertilizantes, os preços entre os diversos fornecedores variam pouco	1	2	3	4	5
2	As indústrias valorizam os serviços de assistência técnica do distribuidor para a confecção de preços ao canal	1	2	3	4	5
3	As indústrias sempre estão focadas na coerência de preços para o consumidor final	1	2	3	4	5
4	As indústrias controlam o preço ao consumidor final	1	2	3	4	5
5	A indústria pratica condições comerciais bastante diferentes em cada canal de distribuição	1	2	3	4	5
6	Habitualmente as indústrias ofertam descontos de preços para um maior escoamento de insumos	1	2	3	4	5
7	A indústria oferece descontos para clientes específicos de maior volume	1	2	3	4	5

MARKETING E MIX DE PRODUTOS

8	O portfólio de produtos das indústrias geralmente é bastante completo	1	2	3	4	5
9	Existe segmentação de produtos por canal de distribuição	1	2	3	4	5
10	A indústria desenvolve embalagens específicas de acordo com a necessidade de cada canal de distribuição	1	2	3	4	5
11	A indústria oferta marca exclusiva para cada canal de distribuição	1	2	3	4	5
12	A necessidade do canal de distribuição é sempre levada em consideração pelo departamento de P&D das empresas	1	2	3	4	5
13	O tamanho das embalagens fornecidas pela indústria, atende a todos os clientes dos canais de distribuição	1	2	3	4	5
14	Marcas exclusivas aumentam a parceria entre indústria e canal de distribuição	1	2	3	4	5

PROPAGANDA, PROMOÇÃO E MERCHANDISING

15	A indústria sempre estimula áreas demonstrativas de seus produtos	1	2	3	4	5
16	A indústria sempre oferta brindes aos clientes como forma de fidelização	1	2	3	4	5
17	A indústria promove concursos de produtividade entre os clientes	1	2	3	4	5
18	A indústria oferta materiais promocionais informativos (banners, cartazes, folders, outdoors)	1	2	3	4	5
19	Propagandas em rádio e televisão feitas pelo canal ganham apoio da indústria	1	2	3	4	5
20	As indústrias sempre participam de ações promovidas pelo canal, como eventos e dias de campo	1	2	3	4	5
21	Comparativos entre produtos concorrentes são estimulados pela indústria sendo esse uma importante ferramenta de vendas	1	2	3	4	5
22	Programas de “rebate” e premiações por desempenho são ferramentas importantes ofertadas pelas indústrias	1	2	3	4	5

VENDAS E CANAIS

23	As indústrias fazem um estudo prévio dos canais de distribuição que procuram como seus parceiros	1	2	3	4	5
24	Grandes canais de distribuição de insumos sempre são preferidos pela indústria ao invés dos canais menores	1	2	3	4	5
25	As indústrias determinam metas aos seus canais de distribuição de insumos	1	2	3	4	5
26	As indústrias ofertam treinamentos sobre seus produtos de maneira adequada	1	2	3	4	5

27	Geralmente as indústrias dispõem de profissionais de venda para atender ao canal de maneira exclusiva	1	2	3	4	5
28	Promotores de vendas disponibilizados pela indústria, são extremamente importantes para incrementar volume de vendas	1	2	3	4	5
29	Sempre há demanda por crescimento de faturamento por parte da indústria ao canal de distribuição	1	2	3	4	5
30	Pode-se afirmar que a principal função do canal de distribuição de produtos agrícolas é a utilização da estrutura de crédito	1	2	3	4	5

SERVIÇOS E LOGÍSTICA

31	A logística ofertada pela indústria de insumos é eficiente	1	2	3	4	5
32	A preferência é sempre que a indústria seja responsável pela entrega dos fertilizantes	1	2	3	4	5
33	A entrega sempre é feita conforme a demanda do canal	1	2	3	4	5
34	A indústria oferta informações claras sobre as formas de estocagem correta dos fertilizantes	1	2	3	4	5
35	Em caso de problemas e atraso nas entregas a indústria sempre se responsabiliza	1	2	4	4	5
36	O impacto logístico no preço final do fertilizante é relativamente alto	1	2	3	4	5

RESULTADOS E RENTABILIDADE

37	As indústrias impõem claramente a margem que deve ser trabalhada em cada produto na comercialização	1	2	3	4	5
38	A Margem de comercialização de insumos agropecuários é boa para o canal de distribuição	1	2	3	4	5
39	As margens das indústrias sempre são sempre muito maiores que as dos canais de distribuição	1	2	3	4	5
40	A rentabilidade obtida com a venda de fertilizantes é aproximadamente a mesma em todas as safras	1	2	3	4	5