

# Relatório Final

- Marketing de Relacionamento e Canal de  
Distribuição no Mercado Rural -

Aluno: Pedro de Alcântara Lustosa Goulart Filho  
Profª. : Áurea Helena Puga Ribeiro

*De acordo,*  
*AF*

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>CONTEXTO DOS NEGÓCIOS</b>	<b>3</b>
<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>	<b>4</b>
<b>O CONTEXTO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>	<b>4</b>
<b>RELACIONAMENTO COM OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>HOJE PARA CONCORRER NO MERCADO RURAL</b>	<b>7</b>
<b>EXISTE UMA NECESSIDADE DE REPENSAR A ESTRUTURA DE DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>OBJETIVO DA PESQUISA</b>	<b>9</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>9</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>10</b>
<b>ANÁLISE DO SETOR: A INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES</b>	<b>15</b>
<b>O CONTEXTO HISTÓRICO DO SETOR DE FERTILIZANTES</b>	<b>16</b>
<b>ANÁLISE SETORIAL 1990 / 1991 / 1992</b>	<b>19</b>
1993	21
1994	23
1995	24
1996	27
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS A RESPEITO DA ANÁLISE SETORIAL</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO</b>	<b>31</b>
<b>QUESTIONÁRIO</b>	<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b>	<b>35</b>

*Handwritten signature*

## INTRODUÇÃO

### *Contexto dos negócios*

Existe hoje uma diversidade de necessidades de mercado. Além disso a concorrência vem se acirrando, principalmente no mercado de serviços, ano após ano. Isso faz com que as empresas tenham que atuar de forma diferenciada e oferecendo produtos e serviços a baixo custo. Vavra (1993), afirma que certamente os profissionais de marketing jamais competiram anteriormente em um mercado como o de hoje. Os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes e querem serviços prestados de ótima qualidade a preço inferior. A obtenção de conhecimento do cliente e de suas necessidades se torna uma tarefa cada vez mais desafiadora e complexa, uma vez que os consumidores estão se tornando mais exigentes e diversificados.

O ambiente competitivo contemporâneo, está gerando a necessidade de que as empresas atuem de forma cada vez mais rápida, inovadora e, com foco no mercado. Para atender aos desafios, a organização deve estar consciente da necessidade de competir, não de forma isolada, mas através de redes de organizações, estabelecendo entre os membros de sistema, uma relação fornecedor-cliente de longo-prazo. Entretanto, faz-se essencial que toda a rede se estruture para a experimentação e a busca do conhecimento profundo dos seus parceiros apoiando-se em tecnologias que permitam a intimidade através da diálogo, interatividade e conectividade.



Neste contexto o Marketing de Relacionamento resgata a função integradora do marketing, oferecendo metodologia e ferramentas para trazer o cliente (ou "parceiro") para a estratégia da organização através de interações mais produtivas e da disseminação da informação entre as organizações e dentro das organizações rompendo barreiras externas e internas, praticando assim, o Marketing de Relacionamento.

## **Marketing de Relacionamento**

O Marketing de Relacionamento, é uma filosofia empresarial na qual se busca alcançar vantagem competitiva através da habilidade em relacionar-se no mercado com clientes e toda a infra-estrutura.

### ***O contexto de Marketing de Relacionamento***

Por algum tempo, Marketing de Relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, onde uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais (Vavra: 1993, Holtz: 1993, Berry: 1995, Levitt: 1985, Palmer: 1994, dentre outros). Evans e Laskin (1994) por exemplo, definiram o Marketing de Relacionamento como *“um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”*.



Entretanto mais recentemente, autores, tais como McKenna (1993), Morgan e Hunt (1994 e 1995), Gummenson (1994), dentre outros, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamento com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados) e relacionamentos com fornecedores (intermediários, consumidores finais).

Sendo assim, segundo Hunt e Morgan (1995) definem:

*“Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso”.*

Sheth (1994), de forma bastante completa e concisa apresenta a seguinte definição :

*“Marketing de relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua e interdependência”.*

Uma grande questão aqui se levanta. Para haver cooperação mútua e interdependência deve haver confiança e comprometimento ?

Day e Klein (1987) classificam o comportamento negociador em relação a perspectiva de tempo e a perspectiva de ganho em quatro tipos de comportamento. Quando o relacionamento é de curto prazo e existe a preocupação de se maximizar os ganhos individuais temos um comportamento competitivo. O comportamento de comando foca no ganho individual mas com um relacionamento de longo-prazo. Neste caso um lado é mais forte que o outro e coercitivamente este acaba prolongando o relacionamento um vez que ele tem ganhos individuais. No comportamento cooperativo o relacionamento é de curto prazo porém existem ganhos para ambos. Por exemplo quando duas empresas se juntam para resolver determinado problema. Assim que alcançam o que queriam se separam. Quando essas empresas se juntam porém por um tempo grande ou por um longo-prazo, e ambas ganham com isso, temos então o comportamento coordenativo.

E é esse comportamento que vai nos interessar, pois indústria e distribuidores devem trabalhar juntos para distribuírem valor através de cooperação mútua e interdependência. Deve haver confiança e comprometimento entre as partes para que esse relacionamento seja de longo-prazo e produtivo e dessa forma consiga atender o cliente, satisfazê-lo e distribuir valor.

E quais serão as variáveis que influenciam no comportamento coordenativo ?



Hunt e Morgan dizem que essas variáveis são o custo de terminar o relacionamento, os benefícios do relacionamento, os valores compartilhados, a comunicação, e a existência ou não de comportamento oportunístico.

Já Dabholkar defende que as variáveis que influenciam no comportamento coordenativo são as influências individuais e organizacionais e o ambiente externo.

### ***Relacionamento com os canais de distribuição***

Devido a necessidade de concorrer reduzindo custo e aumentando marketing share houve um distanciamento da indústria com o consumidor. Frazier e Antia (1995) dizem que com o intuito de aumentar o market share, as indústrias multiplicaram seus canais de distribuição baixando a dependência com relação aos distribuidores. Isso acabou piorando o relacionamento entre os dois. Para baixar custos as indústrias reduziram pessoal o que abaixou a coordenação com relação aos distribuidores e também acabou com certas funções aumentando os investimentos por parte dos distribuidores. Isso também piorou o relacionamento indústria distribuidor.

### ***Hoje para concorrer no mercado rural***

Para que uma indústria possa concorrer atualmente no mercado rural, ela deve entregar serviço ao consumidor final, uma vez que seus produtos são *quase-commodities*.

Tejon Megido e Xavier (1995) mostram o exemplo de “uma pipoca pronta para “estourar” no microondas, com a chancela de Paul Newman (“*Newman’s Own*”) e com garantia de qualidade de “sua própria produção”, que pode ser encontrada nas redes de supermercados dos EUA e nas lojas de importados do Brasil. Um produto com valor agregado “percebido” pelos consumidores e conveniência no preparo, associado a valores de saúde (all natural lightly salted) e diferenciado da *commodity* milho de pipoca. Um parceiro de tantos outros produtos diferenciados que hoje singram os mares do negócio de alimentos, fibras e derivados das matérias-primas vegetais e animais.”

“Esse negócio envolve desde a pesquisa genética das sementes da milho-pipoca, passando pela tecnologia de plantio, qualidade da colheita e armazenagem, até a embalagem, distribuição e estratégia de comunicação com o mercado.”

Na área de insumos, bens de produção e serviços para a produção agropecuária, substanciais investimentos em tecnologia são feitos pelas empresas, principalmente por aquelas de atuação internacional. Inversões que muitas vezes alcançam volumes no mínimo uma dezena de vezes maior que o setor privado no Brasil têm conseguido investir em P&D, na última década, no mesmo segmento. E tudo isso é necessário para agregar valor e mais que isso, entregar serviço ao consumidor final.

### ***Existe uma necessidade de repensar a estrutura de distribuição***

Qual realmente é o objetivo da indústria ? É o de entregar valor e satisfação para o consumidor final. A indústria pode distribuir diretamente utilizando-se da



tecnologia da informação e ainda pode buscar parcerias com o canal de distribuição. Com uma parceria eficiente indústria, distribuidores e consumidor final saem ganhando. Isso porque os dois primeiros podem focar seus esforços naquilo que realmente sabem fazer de melhor e o consumidor final se beneficiará disso.

Porém qual é o papel do canal de distribuição, agregar custo ou agregar valor? Para que haja satisfação e eficiência é importante que agregue valor e não custo. Como foi dito os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes e querem serviços prestados de ótima qualidade a preço inferior.

### **Objetivo da Pesquisa**

Verificar quais são as variáveis individuais e organizacionais relevantes para definir um comportamento coordenativo entre a indústria e o distribuidor no mercado rural.

### **Metodologia**

A pesquisa foi do tipo exploratória, “pois visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”<sup>1</sup> e qualitativa. Primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica do tema escolhido e posteriormente deu-se início a pesquisa qualitativa de campo.

---

<sup>1</sup>MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. - Edição compacta - São Paulo: Atlas, 1996

O método de coleta de dados se deu a partir de entrevistas em profundidade com Diretor de Marketing ou cargo compatível na indústria e varejo. Foi elaborado um questionário (em anexo) para me auxiliar durante a entrevista e para que eu não correce o risco de perder nenhuma informação.

A amostra foi não probabilística e do tipo por conveniência e foi a seguinte:

- Uma empresa produtora no setor de fertilizantes
- Três grandes distribuidores desta empresa

Além da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo foi feita uma análise detalhada das informações obtidas com posterior delineamento dos resultados e conclusão do relatório final.

Por ser, o mercado rural, bastante grande abrangendo diversos setores, decidimos focar nossa pesquisa no setor de Fertilizantes. Assim poderíamos estudar melhor o setor e não correríamos o risco de perder o foco do trabalho pela imensidão do mercado.

## **Resultados**

Por meio da análise crítica das entrevistas, do conhecimento obtido pela revisão bibliográfica e pelas conversas e discussões com os entrevistados,

professores e pessoas com conhecimento sobre o assunto, pude constatar que o objetivo maior da indústria e dos distribuidores é, assim como de todas as empresas, o de gerar lucros. E isso é uma necessidade básica de qualquer organização com fins lucrativos.

Constatei também que a indústria busca bons distribuidores, ou seja, distribuidores que tenham e gerem um bom volume de vendas, que promova a imagem tanto do produto quanto da empresa fornecedora e que esteja interessada num relacionamento duradouro. Esse relacionamento de longo-prazo gera tranquilidade para o fornecedor.

Já os distribuidores buscam uma indústria que seja flexível (com relação a preços e produtos) e que se “preocupe” com eles. Ou seja, procura fornecedores que estejam dispostos a ajudá-los numa fase difícil, que discuta políticas de preços diferenciadas por exemplo.

Com relação às variáveis individuais e organizacionais relevantes para definir um comportamento coordenativo entre a indústria e o distribuidor no mercado rural, pude levantar, ou melhor dizendo, constatar as seguintes:

#### Variáveis Individuais:

- *Troca de informações entre o pessoal de cada empresa* - esta variável é bastante importante para que ocorra, ou pelo menos que se possa vir a ocorrer um comportamento coordenativo entre indústria e distribuidor,

porque ao haver a troca de informações as pessoas de cada uma das empresas sentirá certa cumplicidade para com as pessoas da outra empresa. Isso porque elas estarão trocando experiências, conhecimentos, dados que antes era uma coisa reservada, ou seja, uma coisa "particular" do pessoal da empresa. Eles agora passam a dividir isso tudo gerando uma relação de confiança e cumplicidade entre os dois.

- *Visitas constantes para acompanhamento e auxílio*- estas visitas geram, num primeiro momento, segurança. Num segundo gera satisfação. A empresa como um todo e os funcionários se sentiram seguros ao perceberem que estão sendo auxiliados e acompanhados por outra equipe. Depois de já estarem se sentindo seguros sentem satisfação e conforto de poderem contar com apoio de uma outra empresa que também está preocupada com os mesmos problemas e que está disposta a auxiliar e cooperar.
- *Treinamento do pessoal* - o fato de uma empresa oferecer treinamento para o pessoal de outra empresa gera o compartilhamento de informações, de experiências e uma interdependência nasce.
- *Interesse da força de vendas* - se a força de vendas de um empresa está motivada e interessada no nascimento e crescimento de um comportamento coordenativo entre sua empresa e outra ela trabalhará a favor disso. Então envolver a força de vendas na obtenção desse comportamento é bastante importante. E o interesse da força de vendas

gera estabilidade para a relação e também um comprometimento dessa para com o relacionamento e para com a empresa "parceira".

Variáveis organizacionais:

- *Troca de informações, comunicação, feed-back* - isso gera cumplicidade, transparência e confiança na relação. As empresas se tornam cúmplices ao trocar informações que antes eram particulares. O canal de comunicação que se cria entre as duas é muito importante para a agilidade dos negócios. O processo de feed-back gera transparência, cumplicidade e torna as empresas mais responsáveis frente ao relacionamento.
- *Não existência de comportamento oportunístico* - gera confiança e honestidade na relação. Quando as empresas percebem que o interesse das duas é construir um relacionamento em que todas ganhem sem que uma sufoque a outra, o relacionamento se torna claro e honesto. Isso cria interdependência entre as empresas e uma passa a confiar muito na outra.
- *Sinceridade* - é também uma variável muito importante no relacionamento pois gera comprometimento e conforto no relacionamento. Saber que sua "empresa parceira" aja com siceridade para com a sua, mostra maturidade na relação.
- *Assistência, suporte, compreensão* - se uma empresa dá suporte a outra numa fase problemática, se compreende suas dificuldades e necessidades,

se dá suporte às suas fraquezas, nasce, entre as duas, um relacionamento onde o comprometimento e a preocupação são latentes.

- *Crença em que a relação é e será duradoura* - o fato de crer que o relacionamento é duradouro, já gera estabilidade na relação e esta traz satisfação para as empresas, pois sabem que podem confiar na sua "parceira" .
- *Auxílio na tomada de decisões* - quando uma empresa auxilia outra na tomada de decisões, fica evidente que existe interdependência, confiança e cooperação entre elas.
- *Investimento de ambos em recursos humanos, no desenvolvimento de negócio, etc.* - isso demonstra que as empresas confiam e acreditam no relacionamento e que estão se beneficiando disso. Então investem juntamente para o crescimento do negócio, ou para suprir alguma deficiência existente. Isso gera uma relação de interdependência.

Durante a entrevista com as pessoas de cada uma das empresas, perguntei, depois de ter explicado os quatro tipos de comportamentos negociadores de Day e Klein (1987) (de comando, competitivo, cooperativo e coordenativo) quais eram as variáveis que definem um comportamento coordenativo entre indústria e distribuidor. Porém nenhum deles soube responder.



Mas no decorrer da entrevista, à medida em que ia fazendo as perguntas os entrevistados iam me dizendo quais eram as variáveis individuais e organizacionais relevantes para se definir um comportamento coordenativo entre indústria e distribuidor no mercado rural.

Isso mostra que tanto indústria quanto distribuidor não sabem, pelo menos conscientemente quais são essas variáveis, mas que através de um estímulo (as perguntas que eu ia fazendo durante a entrevista) eles me diziam quais eram tais variáveis. Mas para que haja um comportamento coordenativo essas variáveis devem ser visíveis para todos.

Então, num primeiro momento é necessário que as empresas passem a enxergar essas variáveis para que depois possam trabalhá-las e a partir disso poderem maximizar os ganhos relativos à existência de um comportamento coordenativo.

Se indústria e distribuidores trabalharem juntos, de forma cooperativa, com interdependência, confiança e comprometimento, certamente conseguirão distribuir valor.

### *Análise do Setor: A Indústria de Fertilizantes*

O uso de fertilizantes está associado às técnicas que visam a melhorar qualitativamente o solo, servindo como poupança quantitativa do fator terra.

Segundo dados do livro "Complexo Agroindustrial - o agrobusiness brasileiro" da Suma Econômica, no Brasil, cerca de 80% da área cultivada nas regiões Nordeste, Sudoeste, Sul e Centro - Oeste apresentam deficiência de fósforo. Os níveis de potássio no solo são baixos, em 25% da área cultivada no País. Daí fica evidente a necessidade da utilização de recursos que propiciem o enriquecimento do solo, e com isso, a melhora qualitativa da agricultura brasileira.

### O contexto histórico do setor de fertilizantes

O setor de fertilizantes compreende três períodos diferentes. O primeiro vai até o choque do petróleo em 1973, com a demanda e a produção interna de NPK tendo crescido, respectivamente, 20 e 88 vezes.

No início, as indústrias estavam mais envolvidas nos estágios finais de produção (mistura, granulação, armazenagem e distribuição), importando a matéria-prima e os insumos intermediários.

Por volta da década de 40 e começo dos anos 50, já se encontravam em atividades algumas das atuais empresas do setor, tais como Trevo, Quimbrasil, IAP, Copas, Manah, Fertisul, Elekeiroz e Solorríco.

A fabricação de matérias-primas cresceu na segunda metade da década de 60, com o surgimento das unidades de Fosfato e o início da produção de ácido fosfórico e amônia anidra, dentro do Complexo Industrial de Fertilizantes, da Ultrafertil.

O segundo período aparece como causa direta do primeiro choque de petróleo. O mercado mundial de fertilizantes ficou bastante agitado, com preços em elevação e dificuldades no abastecimento de matérias-primas.

Em 1974, é lançado Programa Nacional de Fertilizantes e Calcáreo Agrícolas (PNFCA), voltado à ampliação e modernização da produção nacional de matérias-primas e fertilizantes.

Entre 1950 a 1980, o crescimento médio do consumo de fertilizantes no Brasil foi de 13% ao ano, muito acima dos 4,5% verificados na produção agrícola.

O terceiro período começa com os anos 80, que assinala uma conjuntura bastante difícil para as empresas. Nos primeiros cinco anos, a indústria teve de encolher dramaticamente a produção e operou subsidiados de crédito rural que provocou redução no consumo de fertilizantes.

Os cinco anos seguintes marcam um desempenho irregular da indústria, que continuou a operar com capacidade ociosa elevada. A sazonalidade do consumo - mais de 65% concentrado no segundo semestre - provocou pressão sobre a distribuição e encarece o frete.

Por outro lado, o desempenho irregular da agricultura, em termos de rentabilidade, dificulta o planejamento do setor. O custo da estocagem de matéria-prima, que requer capital de giro considerável, nem sempre é possível de ser repassado para o produto, diante da acirrada concorrência existente no mercado.

Com base no programa de substituição de importações, a indústria nacional de fertilizantes ficou agrupada em três grupos de produtores: de matérias-primas básicas (rocha fosfática, amônia e enxofre); de intermediários (ácido sulfúrico, ácido fosfórico e ácido nítrico); de fertilizantes simples (nitrogenados e fosfatados) e misturados a NPK.

Nesse setor de fertilizantes, os principais fatores de concorrência são: controle e acesso aos recursos naturais, seja pela propriedade de jazidas ou pela importação; domínio da tecnologia e capacidade financeira para realizar investimentos e carregar estoques.

Portanto, de 1950 a 1974, o consumo de fertilizantes no mundo passou de 13,6 milhões de toneladas para 83,6 milhões de toneladas, e outra elevação mais moderada, até 1988, quando atinge o pico de 145 milhões de toneladas. A partir desse ano o consumo vem declinando continuamente até 120 milhões de toneladas, em 1993.

O decréscimo observado nos anos recentes, marcados por um processo de desorganização nos mercados mundiais de consumo de fertilizantes químicos, ocorreu principalmente no bloco dos países desenvolvidos, enquanto aqueles em desenvolvimento registraram crescimento contínuo do consumo no período 1987/92, insuficiente, no entanto, para contrabalançar a queda verificada no grupo dos desenvolvidos, a qual acabou por determinar as taxas globais negativas.

As explicações possíveis para o declínio verificado encontramos:

- \* desorganização das atividades agrícolas nos países da antiga União Soviética, atual Comunidade dos Estados Independentes (CEI), provocada pelas transformações políticas iniciadas em 1990;
- \* queda do consumo na Europa Ocidental, a partir de 1985, provavelmente em função das pressões do Gatt pela redução dos subsídios à agricultura, que constituem forte elemento de incentivo ao dinamismo desta atividade naquela região;
- \* modificação do perfil da produção agrícola nos países da Europa Oriental, provocada pela queda dos regimes socialistas e pela readaptação dessas economias aos padrões do mercado, visando à sua integração à União Européia.

#### Análise setorial 1990 / 1991 / 1992

Após 5 anos consecutivos de queda do valor da produção agrícola, 1986 a 1990, os anos de 91 e 92 apresentaram pequena recuperação, de 1,2% em 91 e 7,0% em 92, quando o valor produzido atingiu US\$ 18,3 bilhões.

Até 1990, as matérias-primas para fertilizantes pagavam alíquotas de importação de até 45%. No ano de 94 essas alíquotas foram reduzidas consideravelmente. Depois de três safras consecutivas com a queda das vendas de fertilizantes -88/89, 89/90 e 90/91 - a demanda da agricultura brasileira voltou crescer em 91/92. Porém, as alíquotas para as importações de fertilizantes e de suas matérias-primas haviam sido bruscamente reduzidas, permitindo que a



conjuntura internacional levasse os preços internos aos níveis mais baixos dos últimos anos.

Em virtude disso, algumas indústrias paralisaram a fabricação de alguns tipos de fertilizantes por falta de competitividade com o produto importado.

Em 1991, persistiram no setor rural os efeitos negativos provocados pelas incertezas quanto à política agrícola. As medidas de apoio à produção agropecuária, implementadas no mês de julho, apesar de divulgadas em época apropriada, foram insuficientes na sua abrangência, não gerando a confiança e o estímulo esperados.

O setor de fertilizantes enfrentou mais um ano sem crescimento físico no volume de vendas, que atingiu 8,3 milhões de toneladas em 1991, contra 8,2 milhões em 1990

O Brasil consumiu em 1992 cerca de 9,147 milhões de toneladas de fertilizantes o que, de acordo com as estimativas da ANDA, representa um acréscimo de 7,7% sobre o volume consumido em 1991.

Grande parte da demanda interna foi atendida através das importações que chegaram a, aproximadamente, 3,7 milhões de toneladas, volume 11,73% superior a 1991, e das quais 64% desembarcaram nos Portos de Santos e Paranaguá.



O representativo volume de importações em 1992 se deu em função da acentuada queda de preços dos fertilizantes no mercado internacional, devido á crise econômica mundial e também aos esforços da Rússia em implementar suas exportações, a baixos preços, a fim de gerar divisas e atenuar sua crise financeira interna.

Estas importações ocorreram em detrimento da produção nacional, que tem se mantido no nível de 2 milhões de toneladas (NPK), a despeito do crescimento de consumo no último triênio.

Em suma, o crescimento no volume de produções de fertilizantes em 1992, deve-se possivelmente a queda nos preços internacionais de fertilizantes e conseqüentemente dos nacionais, e preços melhores para os produtos agrícolas, portanto uma relação mais favorável para os agricultores.

1993

As informações estatísticas divulgadas pela ANDA e outras entidades do setor confirmam que a safra 93 apresentou um crescimento em virtude da utilização intensiva de tecnologia, particularmente com relação a fertilizantes.

Na região Centro - Sul a demanda pelo insumo evolui de 6,87 milhões de toneladas para 7,99 milhões de toneladas nos dez primeiros meses do ano de 1993, relativamente ao mesmo período do exercício anterior, correspondendo a um acréscimo de 16,3%.

Outro item a ser ressaltado nesse ano, foi a fato de que em 1993, o Brasil bateu o recorde de importações de alimentos , superando até o resultado de 1986, quando em conseqüência do aumento de renda proporcionado pelo Plano Cruzado , cresceu o consumo de comida.

Nesse ano agrícola, o Brasil importou mais de 8,5 milhões de toneladas de arroz, feijão, soja, milho, trigo e algodão. No ano do Cruzado, havia comprado 8,1 milhões .

Em 1992, o Brasil exportou mais 13,1 milhões de toneladas de seis principais produtos agrícolas e importou, desses mesmos produtos, 6,5 milhões ; em 1993, exportou 14,8 milhões e importou 8,5 milhões - o saldo caiu de 6,6 milhões para 6,3 milhões.

Segundo o IEA, Instituto de Economia Agrícola, as características da produção de alimentos, no ano de 1993 foram:

- \* tem havido mais um crescimento da áreas de pastagens e de reflorestamento que as destinadas à produção de alimentos.
- \* mesmo em área menor, ao volume da safra é o mesmo de 1992.
- \* houve uma recuperação lenta da renda bruta no ano de 1993.

1994

As vendas de fertilizantes alcançaram 10,7 milhões de toneladas no Centro - Sul do país em 1994 representando um aumento de 10,5% em relação ao desempenho do ano de 1993, em que as vendas alcançaram 9,7 milhões de toneladas.

No primeiro quadrimestre de 1994, foram entregues no País 2,304 milhões de toneladas de produto, representando incremento de 14,9% em relação a igual período do ano anterior.

O melhor desempenho comercial é explicado principalmente por:

- \* aumento do consumo de fertilizantes em algumas culturas, como na cultura do milho safrinha;
- \* relação de troca favorável para diversas culturas, tais como a cana-de-açúcar, café, feijão e batata;
- \* antecipação de compras de fertilizantes para a cultura de soja;
- \* recuperação dos preços agrícolas nos anos de 93 e 94.

\* queda dos preços de fertilizantes, causada pela redução da tarifa de importações das matérias-primas da indústria, ou seja, houve uma redução considerável das alíquotas de importação.

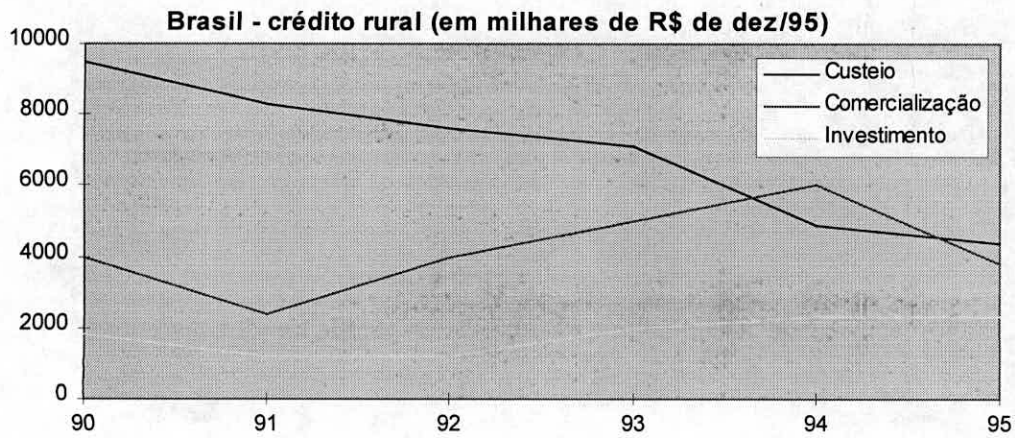
1995

O setor de fertilizantes atravessou um período extremamente desfavorável em 1995 em termos de demanda e da cotação de seus produtos.

Em 1994, o aumento no consumo de alimentos, os estoques de fertilizantes em níveis normais e o preço alto das commodities provocaram um excelente desempenho do setor, que vendeu 12MM toneladas.

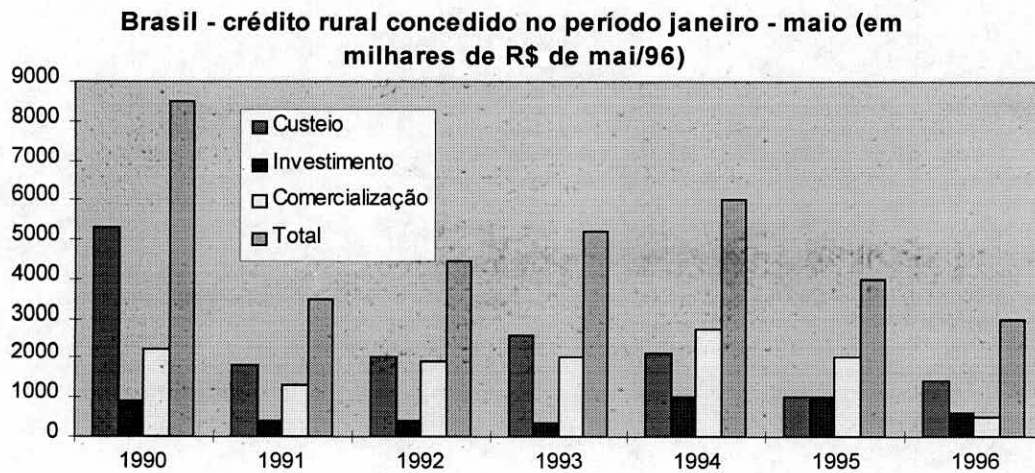
As gravíssimas dificuldades havidas no período de comercialização da safra de 1994/1995 anularam todos os ganhos obtidos em 1993 e 1994.

Na segunda metade dos anos 80, a crise fiscal do Estado brasileiro acabou por desarticular o sistema de crédito rural e com o encarecimento e escasseamento da principal fonte de financiamento da agricultura, o produtor rural foi obrigado a operar em patamar de liquidez muito inferior ao de costume.



Fonte: Banco Central do Brasil

**Gráfico 1.2**



Assim o ano de 1993 e, principalmente, 1994 marcaram a recuperação da demanda de insumos agrícolas. A queda da inflação aumentariam a renda disponível, principalmente das classes menos favorecidas e, com isso, a demanda de produtos agrícolas iria aumentar. Esse crescimento de demanda realmente aconteceu, mas não foi capaz de compensar os vários fatores baixistas que advieram.

Cabe destacar:

- \* a própria dimensão da safra, por si só, poderia causar problemas de comercialização;
- \* a dívida vencida da agricultura, boa parte da qual foi contratada antes de 1990, finalmente foi enfrentada pelo governo. As difíceis negociações, porém, acabaram por elevar as taxas de juros efetivamente pagas pelos produtores rurais e por tornar ainda mais escassos os recursos para financiamento.
- \* a taxa de câmbio prejudicou as exportações agrícolas e emprestou competitividade adicional aos produtos importados.



\* as elevadas taxas reais de juros praticadas nos últimos meses penalizam drasticamente a manutenção de estoques. Houve, portanto, uma elevação dos custos financeiros: o prêmio concedido aos poupadores, através da taxa de juros real, significa um custo extraordinário direto e automático para todos os agricultores. Aqueles que contratam financiamento - através das linhas de crédito rural ou de terceiros - são diretamente penalizados, enquanto os produtores que auto - financiaram suas lavouras são onerados de forma indireta pois tiveram que renunciar aos ganhos financeiros oferecidos ao seu capital para manter sua atividade de produção.

A indústria de fertilizantes esperava o mesmo desempenho em 1995, mas isso não ocorreu. Foram consumidos apenas 10,7 MM toneladas de fertilizantes, uma queda de 9,25% em relação ao ano anterior. Como consequência, algumas empresas fecharam, significando uma queda de 1,0 MM toneladas na oferta de fertilizantes para a safra de 96/97.

1996

O governo liberou, em 28 de junho de 1996, R\$ 5,1 bilhões para financiar a safra 96/97, esperando colher 80MM toneladas de grãos. O custo da linha é mais baixo - os juros foram reduzidos de 16% para 12% - além do volume liberado ser 56% maior do que o liberado para a safra 95/96. Além disso, o governo determinou aumento dos preços mínimos em torno de 10%, estimulando o agricultor a plantar mais.

As expectativas são de que as vendas cresçam cerca de 10%, voltando para os 12 milhões de toneladas alcançadas há dois anos.

Com a recuperação da renda agrícola, os produtores de milho e soja devem investir no trato das lavouras, ganhando agora mais um novo estímulo com a isenção do ICMS.

A Manah que possui a garantia de fornecimento de matéria-prima uma vez que detém participação na Fertifós, controladora da Ultrafétil e da Fosfétil, fabricante de insumos e produção de adubos. A Manah consegue escala na importação de matérias-primas, diminuindo os custos de transporte.

Em suma, depois de lançado o plano safra 96/97, o Governo Federal deverá comprometer-se com a abertura das linhas especiais de crédito do Banco do Brasil, que anteriormente custeavam as importações de matérias-primas.

Nos últimos anos, o Banco do Brasil vinha sendo o principal financiador para o custeio das importações das indústrias de fertilizantes, mas desde que o setor entrou em crise em 1995, o banco reduziu a liberação de crédito, em virtude da alta inadimplência.

## Considerações gerais a respeito da análise setorial

O setor de fertilizantes é fortemente marcado pelo comportamento sazonal das vendas, que apresenta maior concentração por ocasião do plantio das principais culturas de verão, ou seja, no período agosto - novembro.

Geralmente 30% das vendas concentram-se no semestre janeiro – junho e os 70% restantes em julho - dezembro.

A partir de 1989 passou a incidir sobre o preço dos fertilizantes o ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços e não incidência de IPI.

A produção e comercialização de fertilizantes NPK se dá por elevado número de empresas, o que estabelece ao setor um nível de concorrência bastante benéfico ao consumidor.

Pode-se dizer que 60% das vendas de fertilizantes compostos NPK são realizadas por cerca de 10 empresas, as maiores do setor.

Quanto ao suprimento de matérias-primas, o país é hoje praticamente auto-suficiente na produção de Nitrogênio (N) e Fósforo (P) , porém o Potássio (K) consumido no país ainda é importado, exceção à produção da Vale do Rio Doce, ainda insuficiente frente ao montante do consumo nacional.

A tecnologia para a produção dos fertilizantes simples e dos compostos NPK é de domínio e amplo conhecimento do setor , não havendo dependência de tecnologia estrangeira.

Através do Programa de Desestatização, no ano de 1992, foram efetuadas as privatizações das empresas Fosfértil, importante produtora de matéria-prima para a indústria de fertilizantes, e da Goiasfértil, produtora de rocha fosfática. O controle destas empresas foi adquirido pela Fertifós, que tem seu controle acionário composto por um grupo de empresas privadas do setor.

Em 1993, foi privatizada a Ultrafértil, também importante produtora de matérias-primas. Seu controle foi adquirido pela Fosfértil.

Em 1995, houve a incorporação da Ultrafértil pela Goiasfértil, visando a racionalização das estruturas administrativas e fiscal, remanescendo do processo a razão social da Ultrafértil S.A.

A colheita recorde de grãos alcançada em 1995 de 80 milhões de toneladas não foi suficiente para melhorar a renda da agricultura. Devido aos baixos preços dos produtos agrícolas, tanto no mercado nacional como internacional, a agricultura teve uma perda de sua receita estimada em 15%. Este cenário tornou-se mais crítico devido aos elevados custos financeiros que vigoraram para o custeio da safra 94/95.

A venda de Fertilizantes durante o ano de 95 foi afetada pelos fatores acima e registrou uma queda de 10% em relação a 94, atingindo 10,8 milhões de toneladas. O decréscimo se explica pelo menor uso de tecnologia e pela redução da área cultivada, com reflexo negativos sobre as colheitas de 1996.

## Anexo

### Questionário

*Por favor, compare o quanto o seu principal fornecedor é em relação ao segundo, em termos de:*

	Muito Pior						Muito Melhor
Vendas geradas	1	2	3	4	5	6	7
Lucros gerados	1	2	3	4	5	6	7
Serviço e suporte às vendas	1	2	3	4	5	6	7
Geração de tráfego de clientes (movimento na loja)	1	2	3	4	5	6	7

*Por favor, indique o quanto seu principal fornecedor se encaixa nas seguintes práticas:*

<i>Para alcançar seus próprios objetivos, algumas vezes meu principal fornecedor:</i>	Discorda Fortemente				Concorda Fortemente			
Promete fazer coisas sem cumprí-las mais tarde	1	2	3	4	5	6	7	
Segura informações que são importantes para nós	1	2	3	4	5	6	7	
Busca levar vantagem nos enganando	1	2	3	4	5	6	7	

	Discorda Fortemente				Concorda Fortemente			
Mesmo quando meu principal fornecedor me oferece uma explicação estranha nós confiamos que estão dizendo a verdade	1	2	3	4	5	6	7	
Meu principal fornecedor sempre tem oferecido informações que se mostram inapropriadas mais tarde	1	2	3	4	5	6	7	
Meu principal fornecedor sempre cumpre suas promessas com minha empresa	1	2	3	4	5	6	7	
Quando o fornecedor nos dá um conselho em relação a operação dos nossos negócios, nós sabemos que está compartilhando seus melhores julgamentos	1	2	3	4	5	6	7	
Nossa organização pode contar com a sinceridade do fornecedor	1	2	3	4	5	6	7	
Em caso de mudanças de circunstâncias, nós acreditamos que o	1	2	3	4	5	6	7	



fornecedor estará disposto a nos oferecer assistência e suporte							
O nosso principal fornecedor se preocupa conosco nos momentos em que estamos tomando decisões importantes	1	2	3	4	5	6	7
Quando compartilhamos nossos problemas com o fornecedor, nós sabemos que eles serão compreensivos	1	2	3	4	5	6	7
No futuro podemos contar que o nosso principal fornecedor irá considerar como suas decisões e ações nos afetam	1	2	3	4	5	6	7

*O quanto são justos os resultados e ganhos da sua empresa comparados... :*

	Pouco Justo			Bastante Justo			
...aos esforços e investimentos que temos feito para manter a linha de produtos do meu principal fornecedor	1	2	3	4	5	6	7
...ao papel e responsabilidades do fornecedor em relação a minha organização	1	2	3	4	5	6	7
...aos ganhos de outros comerciantes do meu setor	1	2	3	4	5	6	7
...ao quanto o fornecedor ganha nas vendas através do meu negócio	1	2	3	4	5	6	7
...à ajuda que temos oferecido nas ações de marketing do fornecedor	1	2	3	4	5	6	7

*Em relacionamentos com seus revendedores, o fornecedor e seu pessoal:*

	Discorda Fortemente			Concorda Fortemente			
Promove comunicação bilateral com os revendedores	1	2	3	4	5	6	7
Trata todos sem discriminação e do mesmo modo	1	2	3	4	5	6	7
Algumas vezes altera suas políticas em resposta às objeções ou pedidos dos revendedores	1	2	3	4	5	6	7
Raramente explicam suas decisões para os revendedores	1	2	3	4	5	6	7

Por favor, indique até que ponto você acredita que o relacionamento da sua empresa com o fornecedor continuará:

	Discorda Fortemente			Concorda Fortemente			
Nós esperamos que o relacionamento continue por um longo tempo.	1	2	3	4	5	6	7
É improvável que nossa empresa esteja negociando com este fornecedor em 6 meses.	1	2	3	4	5	6	7
É improvável que nossa empresa esteja negociando com este fornecedor em 1 ano.	1	2	3	4	5	6	7
É improvável que nossa empresa esteja negociando com este fornecedor em 2 anos.	1	2	3	4	5	6	7



*Como você caracteriza a cooperação entre você e seu fornecedor com relação as atividades seguintes:*

	Não Cooperativo				Muito Cooperativo		
Introdução de novos produtos	1	2	3	4	5	6	7
Definição do preço	1	2	3	4	5	6	7
Níveis de estoque	1	2	3	4	5	6	7

*Com relação ao relacionamento que sua empresa tem com seu principal fornecedor:*

	Discorda Fortemente				Concorda Fortemente		
Estamos muito comprometidos	1	2	3	4	5	6	7
Pretendemos mantê-lo indefinidamente	1	2	3	4	5	6	7
Merece nosso máximo de esforço afim de mantê-lo	1	2	3	4	5	6	7

*Quanto sua empresa investe no relacionamento com seu fornecedor?*

	Discorda Fortemente				Concorda Fortemente		
Nossa empresa tem feito substanciais investimentos em recursos humanos em auxílio a este fornecedor.	1	2	3	4	5	6	7
Temos investido uma grande quantidade de nossos recursos para construir o negócio do fornecedor.	1	2	3	4	5	6	7
Temos dedicado substanciais investimentos para ajudar este fornecedor a desenvolver seu território.	1	2	3	4	5	6	7
Seria difícil recuperarmos os investimentos feitos neste relacionamento se este terminar.	1	2	3	4	5	6	7

*Quanto seu fornecedor investe no relacionamento com a sua empresa?*

	Discorda Fortemente				Concorda Fortemente		
Este fornecedor tem dedicado grande quantidade de tempo e esforço para aprender sobre nosso modo de negociar	1	2	3	4	5	6	7
Este fornecedor tem dedicado grande parte de seus recursos para aumentar nosso negócio como um todo	1	2	3	4	5	6	7
Este fornecedor tem investido pesadamente em programas designados a representar nossa empresa eficientemente.	1	2	3	4	5	6	7
Seria difícil para este fornecedor recuperar os investimentos que fizeram se este relacionamento terminar.	1	2	3	4	5	6	7

*Por favor, indique o quanto você concorda com as seguintes afirmações:*

	Discorda Fortemente				Concorda Fortemente		
Mudar de fornecedor seria muito prejudicial para nosso negócio, então continuamos a trabalhar com este mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
Mesmo que quiséssemos mudar o negócio com este fornecedor não poderíamos porque nossas perdas seriam significativas.	1	2	3	4	5	6	7
Devido a falta de oportunidades, manter o relacionamento com este fornecedor é mais uma questão de necessidade do que de desejo.	1	2	3	4	5	6	7

Uma consequência negativa em terminar nosso relacionamento com este fornecedor é a falta de alternativas disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
Nossa lealdade para este fornecedor é a maior razão de continuarmos a trabalhar com ele	1	2	3	4	5	6	7
Por causa da nossa lealdade para este fornecedor, nos ficaremos com ele mesmo em períodos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
Nós queremos estar associados com este fornecedor por causa de nossa lealdade	1	2	3	4	5	6	7
Nós pretendemos continuar trabalhando com este fornecedor porque nós o consideramos "parte de nossa família".	1	2	3	4	5	6	7
Nós queremos continuar fazendo negócios com este fornecedor porque nós desfrutamos de nossa relação com eles	1	2	3	4	5	6	7
Por todas as coisas que uma empresa vem fazendo pela outra por anos, nós sentimos que devemos continuar nessa relação com este fornecedor	1	2	3	4	5	6	7
Nós sentimos como dever mantermos nossa relação com este fornecedor	1	2	3	4	5	6	7
Somos dependentes deste fornecedor	1	2	3	4	5	6	7

	Discorda Fortemente			Concorda Fortemente			
Se o relacionamento terminasse, o fornecedor teria dificuldades em substituir a renda/lucro que geramos para ele.	1	2	3	4	5	6	7
Nosso fornecedor depende de nós.	1	2	3	4	5	6	7

	Discorda Fortemente			Concorda Fortemente			
São estabelecidas, para a nossa empresa, metas específicas de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
Nosso fornecedor monitora o atingimento das metas estabelecidas para nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Nós recebemos feedback do nosso fornecedor, com relação ao atingimento de nossas metas.	1	2	3	4	5	6	7
São estabelecidas, para o fornecedor, metas específicas de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
Nossa empresa monitora o atingimento das metas estabelecidas para o fornecedor.	1	2	3	4	5	6	7
Nós damos feedback ao nosso fornecedor, com relação ao atingimento de suas metas.	1	2	3	4	5	6	7

## **Bibliografia Consultada**

BERRY, Leonard L. **Relationship Marketing of Services** - Growing interest, Emerging Perspectives. Journal of The Academy of Marketing Science. Vol. 23, No 4, p. 236-245, 1995.

DABHOLKAR, Pratibha A., JOHNSTON, Wesley J., CATHEY, Amy S. **The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 22, n. 2, p. 130-145, 1994.

DAY, George S. **Advantageous Alliances**. Journal of The Academy of Marketing Science. Vol. 23, No 4, p. 297-301, 1995.

DULL, Stephen F, MOHN, Wilhelm A. , NORÉN, Thomas. **Partners**. The McKinsey Quarterly 1995. N° 4, 1995.

EVANS, J. R. & LASKIN, R. L. **The relationship marketing process: a conceptualization and application**. Industrial Marketing Management. v.23, p.439-452, dec. 1994.

FRAZIER, Gary L., ANTIA, Kersi D. **Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution**. Journal of The Academy of Marketing Science. Vol. 23, No 4, p. 321-327, 1995.

HOLTZ, Herman. **Databased marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUNT, Shelby D., MORGAN, Robert M. **Relationship Marketing in the Era of Network Competition**. Marketing Management, v. 3, n.1, p. 19-27.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1993.

LEVITT, Theodore. A diferenciação de qualquer coisa in: **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LOVERLOCK, Cristopher. **Service marketing**. London: Prentice Hall International, 1991.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. - Edição compacta - São Paulo: Atlas, 1996.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento** : estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MEGIDO, José L. Tejon, XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1995. PARASURAMAN, L.B. BERRY, L.L. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

RIBEIRO, Áurea Helena P. **Marketing de Relacionamento como Sistema Contínuo de Aprendizado Organizacional**.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento** : after marketing. São Paulo: Atlas, 1994.