

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
SEMENTES



Dissertação

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA DE
SEMENTES DE SOJA NA REGIÃO DE ABELARDO LUZ - SC

EDIVALDO FERREIRA JÚNIOR

Pelotas, RS
Dezembro de 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
SEMENTES

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA DE
SEMENTES DE SOJA NA REGIÃO DE ABELARDO LUZ - SC

EDIVALDO FERREIRA JÚNIOR

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pelotas, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Pelotas, RS
Dezembro de 2009

Dados de catalogação na fonte:

(Marlene Cravo Castillo – CRB-10/744)

F383a Ferreira Júnior, Edivaldo

Análise da competitividade de uma empresa de sementes de soja na região de Abelardo Luz-SC / Edivaldo Ferreira Júnior ; orientador Paulo Dejalma Zimmer ; co-orientador Volnei Krause Kohes - Pelotas,2009.-37f. - Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes. Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel . Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2009.

1.Agronegócio 2.Desempenho 3.Matriz
4.Competitividade I. Zimmer, Paulo
Dejalma(orientador) II .Título.

CDD 658.4038

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA DE SEMENTES DE SOJA NA REGIÃO DE ABELARDO LUZ - SC

Autor: Edivaldo Ferreira Júnior

Orientador: Dr. Paulo Dejalma Zimmer

Co-Orientador: Dr. Volnei Krause Kohls

Comissão Examinadora:

Profº. Paulo Dejalma Zimmer, Dr.

Profº. Volnei Krause Kohls, Dr.

Profº. Silmar Teichert Peske, Dr.

Engº Agrº. Geri Eduardo Meneghello, Dr.

Dedicatória

A toda minha família

Dedico!

AGRADECIMENTOS

À Deus acima de tudo.

Aos meus pais Edivaldo Ferreira e Aparecida Elena Giroto Ferreira por todo amor, apoio, incentivo e por todos os sacrifícios que fizeram na vida pra que eu pudesse estar aqui hoje.

A minha irmã Selma Aparecida Giroto Ferreira, meu cunhado Fernando Giroto e meus sobrinhos Ivan Giroto e Ana Laura Giroto, com quem sempre encontrei amor e apoio, por terem me acompanhado ao longo desse caminho.

Ao José Aparecido da Silva, Odirlei Biotto, Reginaldo Siqueira, Paulo Roberto Bonadiman companheiros de trabalho na cooperativa aonde encontrei uma segunda família, que me deram forças além de muitas alegrias e dedicação.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Sementes, em especial ao meu orientador e amigo Professor Paulo Dejalma Zimmer, e Volnei Kohls pela atenção sempre recebida no decorrer do curso e no acompanhamento do trabalho de conclusão do curso.

A todos os colegas do curso de Pós-Graduação em Sementes em especial aos amigos Luciano Dagostini, Gilberto Porfírio Diniz, Ruben Hubner e Sandro Magnani do trabalho.

A todos que de alguma forma contribuíram para concretização deste trabalho.

Às agências de fomento à pesquisa: CNPq, CAPES, FAPERGS e FINEP.

ÍNDICE

1.	Introdução.....	01
2.	Revisão Bibliográfica	03
3.	Materiais e Métodos	09
3.1.	Estudo de caso	09
3.2.	Local	09
3.3.	Definição das dimensões e critérios competitivos	10
3.4.	Elaboração do questionário	10
3.5.	Definição dos agricultores entrevistados	11
3.6.	Aplicação do questionário junto aos agricultores.....	12
3.7.	Estrutura do nível de posicionamento do desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos	12
3.8.	Elaboração da Matriz "Importância x Desempenho" de Slack	12
4.	Resultados e Discussão	13
4.1.	Estratégias de curto prazo	18
4.2.	Estratégias de médio prazo	19
4.3.	Estratégias de longo prazo	20
5.	Conclusões.....	22
6.	Referências Bibliográficas	23
7.	Anexo - Questionário aplicado aos agricultores.....	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz “Importância x Desempenho”	05
Figura 2 – Matriz “Importância x Desempenho”	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões e critérios competitivos utilizados na pesquisa 11

Tabela 2 – Resultado da entrevista aplicada junto a 50 agricultores (clientes), apresentado em números absolutos e percentuais, de acordo com cada critério competitivo utilizado na pesquisa 14

Tabela 3 – Posicionamento do desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos, de acordo com as informações obtidas junto aos gestores, corpo técnico e assessores externos, para cada critério competitivo utilizado na pesquisa 16

RESUMO

JÚNIOR, EDIVALDO FERREIRA, M.Sc. Universidade Federal de Pelotas - Pelotas. Dezembro, 2009. **Análise da competitividade de uma empresa de sementes de soja na região de Abelardo Luz – SC.** Orientadores: Dr. Paulo Dejalma Zimmer, Dr. Volnei Krause Kohls.

Um dos grandes desafios impostos às organizações nas últimas décadas é o da expansão da sua competitividade frente aos concorrentes. O objetivo desse trabalho foi buscar junto aos clientes de uma empresa de sementes de soja da região de Abelardo Luz, Santa Catarina, qual o grau de importância que os mesmos atribuem aos principais critérios competitivos no momento da aquisição de sementes, bem como identificar a posição competitiva dessa empresa frente aos concorrentes. Inicialmente foram estabelecidas quatro dimensões competitivas (técnicas, de gestão, de comercialização e de imagem). A pesquisa de campo foi realizada com cinquenta agricultores escolhidos de forma aleatória. Para identificar o desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos utilizou-se das informações dos gestores e corpo técnico da própria empresa, bem como do assessoramento de consultores técnicos autônomos. A partir dos dados, foi gerada a matriz “Importância x Desempenho”, a qual permite localizar o posicionamento competitivo da empresa no seu ambiente de negócio. A análise possibilitou concluir que os critérios competitivos “disponibilidade de novas variedades” e “tipo e aparência da embalagem” são bem valorizados pelos clientes e que esses pontos precisam ser melhorados pela empresa, pois essa apresenta desempenho inferior comparado à concorrência para esses mesmos critérios. Também é possível considerar que a empresa encontra-se bem posicionada no mercado onde atua, comparada aos concorrentes diretos na grande maioria dos critérios competitivos avaliados.

Palavras-chave: Matriz “Importância x Desempenho”, agronegócio; competitividade.

ABSTRACT

JÚNIOR, EDIVALDO FERREIRA, M.Sc. Universidade Federal de Pelotas - Pelotas. December, 2009. **Competitiveness analysis of a soybean seeds company in the region of Abelardo Luz – SC.** Advisors: Dr. Paulo Dejalma Zimmer, Dr. Volnei Krause Kohls.

One of the major challenges to organizations in recent decades is the expansion of its competitiveness against competitors. The aim of this study was to search together with the customers of a soybean seed company in the region of Abelardo Luz, Santa Catarina, what is the importance that they give to the main competitive criteria in the moment of buying seeds, as well as to identify the competitive position of the company against competitors. Initially four competitive dimensions (technical, managerial, marketing and image) were established. Field research was conducted with fifty farmers chosen at random. To identify the company's performance against direct competitors it was used the information from the managers and staff from the company, and the assistance of technical consultants. From the data, "Importance X Performance", matrix was generated, which allows locating the company's competitive position in its business environment. The analysis led us to conclude that the competitive criteria "availability of new varieties" and "type and appearance of the packaging" are well considered by customers and that these points need to be improved by the company, because it has not performed well compared to the competition for these criteria. It is also possible to consider that the company is well positioned in its acting market, compared to direct competitors in most of the competitive criteria evaluated.

Key words: "Importance x Performance" matrix, agribusiness, competitiveness.

1 – INTRODUÇÃO

A soja é a principal oleaginosa produzida no mundo. No Brasil, representa mais de 45% do total de grãos produzidos, em torno de 60 milhões de toneladas, consolidando assim a sua importância econômica para o país (CONAB, 2009).

A evolução dessa cultura no Brasil foi fortemente amparada no uso intensivo de tecnologias que possibilitaram o aumento da área de cultivo e o aumento significativo na produtividade, decorrente do desenvolvimento de cultivares adaptadas às diversas regiões produtoras.

Para se obter sucesso nesse cultivo é necessária a utilização de sementes de qualidade, entre outros fatores de produção, as quais se constituem no “veículo” principal para a introdução de novas tecnologias, especialmente, no campo genético.

Com a crescente integração dos mercados mundiais, novos agentes econômicos têm afetado o cenário competitivo das organizações, inclusive das empresas sementeiras. Esse novo contexto traz efeitos difusos, pois, ao mesmo tempo em que abre novas oportunidades, coloca também ameaças e desafios a serem superados e, sobretudo, exige um grande esforço de adaptação. No caso do agronegócio, as empresas ligadas ao setor são pressionadas a adotar estratégias competitivas, através de novas concepções, ações e atitudes, nas quais produtividade, custo e eficiência se impõem como regras básicas, mas não suficientes, na busca da inserção duradoura das mesmas no mercado (SILVA & BATALHA, 1999).

Para tanto, além de produtividade, custo e eficiência, conceitos como aprendizagem e inovação passam a constituir eixos fundamentais na condução da gestão estratégica das empresas de sementes. O ritmo da competição global e a mudança tecnológica estão forçando as empresas com perfil competitivo a adotarem uma postura de aprendizagem intensiva, enquanto buscam a identificação de estratégias que viabilizem resultados satisfatórios (KOHLS, 2007).

Assim, o objetivo desse trabalho foi buscar junto aos clientes de uma empresa de sementes da região de Abelardo Luz, Santa Catarina, qual o grau de importância que os mesmos atribuem aos principais critérios competitivos

no momento da aquisição de sementes, bem como identificar a posição competitiva dessa empresa frente aos concorrentes e sugerir ações estratégicas de curto, médio e longo prazo, em função do diagnóstico obtido.

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os estudos de caso de estratégias de produção são comuns na área industrial. Entretanto no agronegócio e especialmente no elo da produção propriamente dita (dentro da porteira) esses estudos são raros e por isso a necessidade de se adaptar ferramentas de pesquisa utilizada em outros setores, como a manufatura, por exemplo.

Assim, é necessário adequá-las ao contexto estratégico do agronegócio, buscando identificar os principais critérios competitivos do setor, para que as empresas possam formular suas estratégias de acordo com as exigências dos seus clientes e o posicionamento competitivo dos seus concorrentes.

Segundo Hill (1985), uma das formas inteligentes de identificar as questões estratégicas essenciais é consultar os clientes a respeito de critérios competitivos relevantes e obter respostas para a produção. O autor caracterizou três tipos de critérios competitivos: a) chamou de “ganhadores de pedido” os critérios que levam o cliente a tomar uma decisão positiva em relação a um produto/serviço; b) de critérios “qualificadores” aqueles que satisfaçam o mínimo necessário que o mercado e os clientes esperam de um produto ou serviço, para considerá-lo como possível candidato na hora da decisão de compra; e c) de critérios “pouco importantes” aqueles que os clientes não levam em consideração na hora da decisão de compra do produto ou contratação do serviço.

De acordo com Slack (2002), a construção de um conjunto de metas e objetivos para a produção é uma questão de traduzir as necessidades atuais e potenciais dos clientes e saber como as empresas rivais estão desempenhando tais necessidades. Ou seja, para poder fazer uma avaliação, o autor desenvolveu uma matriz que relaciona a importância para os clientes, dos critérios competitivos, com o desempenho da empresa nestes mesmos critérios, em comparação com o desempenho dos concorrentes.

Em função desses dois agentes econômicos, clientes e concorrentes, e dos conceitos criados por Hill (1985), Slack (2002) desenvolveu um modelo de avaliação dos critérios competitivos, através de uma matriz de “importância” (para os clientes) *versus* “desempenho” (dos fornecedores em relação à

concorrência). Em outras palavras, a escala de “importância” indica como os clientes vêem a importância relativa de cada critério competitivo no momento de decidir a compra de um produto ou a contratação de um serviço, e a de “desempenho” classifica cada critério segundo níveis atingidos pela empresa estudada frente ao desempenho dos concorrentes.

Com a aplicação dessa “ferramenta” é possível identificar os critérios “ganhadores de pedido” ou “decisivos para a compra”, “qualificadores” e “menos importantes” para os clientes, e fazer a comparação do seu desempenho, nestes mesmos critérios, colocando-os numa escala de “melhor”, “igual” ou “pior” do que o das empresas concorrentes (SLACK, 2002).

Do cruzamento dessas informações, é possível uma avaliação bastante clara da posição da empresa dentro do setor e quais os critérios competitivos que podem orientar o gerenciamento estratégico da organização. É uma ferramenta útil e de fácil apropriação pelos empresários interessados em promover o diagnóstico de suas organizações na busca de soluções para otimizar a alocação de recursos no setor de produção. No caso deste estudo, uma empresa cooperativa do setor de sementes.

Na matriz “Importância x Desempenho” de Slack (2002), adaptada por Kohls (2004), considera-se no eixo horizontal, a escala com cinco opções de graus de importância para os clientes, de cada critério pesquisado, num *continuum*, que vai desde “decisivo para a compra” até “não é importante”. No eixo vertical está indicada a escala com cinco opções de níveis de desempenho de cada critério em relação aos concorrentes, num *continuum* que vai desde “muito acima ou melhor” até “muito abaixo ou pior”.

Portanto, considerando o eixo horizontal, todos os critérios que estiverem do centro para a direita são muito valorizados pelos clientes, e os que estiverem do centro para a esquerda, são pouco valorizados. Por outro lado, ao considerar-se o eixo vertical, todos os critérios que estão do centro para cima, a empresa está com um desempenho melhor que os concorrentes e, do centro para baixo, a mesma demonstra um desempenho inferior aos concorrentes (KOHLS, 2004).

Essa matriz (Figura 01) possui quatro zonas de enquadramento dos critérios competitivos, que resultam da importância atribuída a cada um por

parte dos clientes, e do estágio do desempenho das empresas, em relação aos seus principais concorrentes, em cada um desses critérios.

Para visualizar espacialmente os critérios na matriz, eles podem estar enquadrados em uma das quatro zonas, em função do grau de importância atribuído pelos clientes e o desempenho da empresa frente aos seus concorrentes: “zona de ação urgente” (vermelho); “zona de melhoramento” (amarelo); “zona apropriada” (verde); e “zona de excesso” (azul).

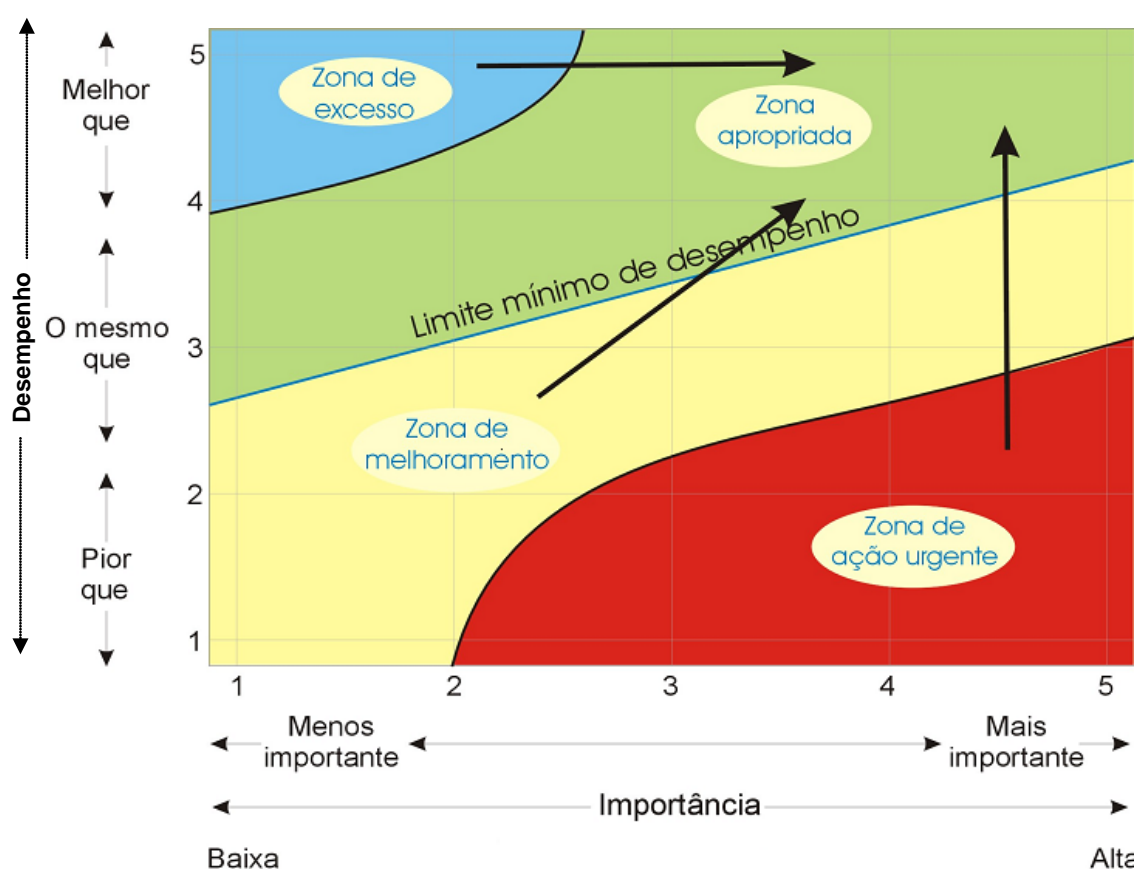


Figura 1 – Matriz “Importância x Desempenho” que permite visualizar a posição competitiva de cada critério investigado. **Fonte:** Adaptada por Kohls (2004) de Slack (2002).

Zona de ação urgente: todos os critérios competitivos que se enquadram nessa área da matriz devem merecer uma atenção especial e imediata da empresa, pois são critérios muito valorizados pelos clientes (estão no canto inferior direito da matriz) e a própria empresa, na sua avaliação ou de especialistas do setor, está com um desempenho bem inferior aos seus

concorrentes. Nesse caso existe uma grande lacuna no desempenho da empresa que deve agir imediatamente no sentido de elevar esses critérios para os estágios superiores (zona de melhoramento, num primeiro momento, e zona apropriada na seqüência). Ou seja, as ações devem se dar no sentido da seta que parte da zona de ação urgente, verticalmente, em direção à zona apropriada (Figura 01). A empresa só não tomará nenhuma atitude em relação a algum critério que estiver enquadrado nesta área da matriz, se entender que o seu foco estratégico não está direcionado para este (s) critério (s). Um exemplo poderia ser o critério “preço” do produto ou serviço, o qual esteja bem acima da concorrência. Neste caso, a empresa pode optar por não desenvolver nenhuma ação em relação a este critério, por não fazer parte do seu foco estratégico, concorrer através de preços.

Zona de melhoramento: todos os critérios que se enquadram nessa área da matriz, especialmente do centro para a direita, também são muito valorizados pelos clientes e a empresa, na sua própria avaliação ou de especialistas do setor, pode estar com um desempenho igual ou levemente inferior aos seus concorrentes. Entretanto, ao observar o lado esquerdo dessa faixa, ela está com um desempenho inferior aos concorrentes, mas são critérios pouco valorizados pelos clientes, o que minimiza, pelo menos momentaneamente, possíveis problemas da empresa nos critérios que venham a se localizar nesse lado da figura. De qualquer forma, todos os critérios competitivos que se enquadram nessa zona amarela também devem ser aprimorados pelas empresas, pois estão num estágio intermediário entre a zona de ação urgente (mais grave) e a chamada zona apropriada (onde a empresa já seria considerada competitiva). Os critérios que estão mais a esquerda na zona amarela também devem estar sob observação, pois, em função da dinâmica e velocidade das mudanças no ambiente de negócio considerado, podem passar a ser percebidos e mais valorizados pelos clientes e/ou consumidores. As ações devem se dar no sentido da seta oblíqua (Figura 01), ou seja, ações simultâneas de melhoria de desempenho e busca de percepção e valorização por parte dos clientes e/ou consumidores.

Zona apropriada: todos os critérios competitivos que se enquadram nessa área da matriz, especialmente no canto superior direito da Figura 01, também são muito valorizados pelos clientes e a empresa, na sua própria

avaliação ou de especialistas do setor, está com um desempenho superior ou levemente superior aos seus concorrentes. Quanto maior o número de critérios que se enquadrem nessa faixa, mais competitiva é a empresa.

Zona de excesso: todos os critérios competitivos que aí se enquadram são muito pouco valorizados pelos clientes, porém as empresas estão com um desempenho muito superior aos concorrentes. Nesse caso, as mesmas podem tomar duas providências não excludentes: primeiro, desenvolver um trabalho no sentido de que os clientes e/ou consumidores passem a valorizar esses critérios, pois a empresa é muito competitiva nos mesmos, ou seja, deslocá-los para a direita (ver seta horizontal que parte da zona de excesso na Figura 01), fazendo com que eles ingressem na chamada zona apropriada; segundo, fazer uma avaliação interna, no sentido de observar se não está havendo desperdício de recursos e/ou capacitações, que poderiam estar sendo utilizados em áreas onde a empresa esteja com fragilidades.

Vale a pena o esforço para se chegar a uma estratégia formal. A primeira dificuldade é o problema de que os gerentes ou administradores das empresas de produção de sementes, frequentemente, não estão acostumados a pensar, agir ou influenciar a organização de forma estratégica. Uma estratégia de produção acreditável reforça a centralidade do conceito de competitividade na cultura da organização, além de trazer o conceito e o sentimento da competitividade para dentro da empresa, transformando-se num conjunto de objetivos a serem buscados por todos os colaboradores.

A estratégia deverá ser apropriada para direcionar as mudanças na produção, no sentido de um desempenho que apóie a estratégia competitiva da empresa como um todo, buscando uma vantagem competitiva duradoura, entendida aqui, segundo o conceito desenvolvido por Barney (1991), quando uma empresa desenvolve algo muito valorizado pelos clientes e, simultaneamente, difícil de ser implementado pelos concorrentes atuais e potenciais.

As empresas interessadas em sobreviver e desenvolver-se em mercados internos ou externos, caracterizados por uma forte pressão competitiva, devem inserir-se em sistemas organizados, orientados a garantir as necessárias condições para a conquista de vantagens competitivas duradouras. Além da competência para melhor gerenciar seus recursos e

capacitações internas, é necessário que as empresas, especialmente as de médio e pequeno porte, se articulem com outras organizações da sua cadeia produtiva, numa relação sinérgica, buscando potencializar as competências complementares para o desenvolvimento de excelência nos seus produtos e/ou serviços (FENSTERSEIFER, 1998).

Mudanças de visão e postura por parte dos empresários brasileiros nos processos produtivos e gerenciais decisórios, direta ou indiretamente, deverão considerar questões pertinentes à internacionalização da economia e à cooperação. Entre outras, o autor relaciona as seguintes mudanças: de uma visão local dos mercados e da concorrência para uma visão global; de uma organização piramidal para organização em rede; de relações apenas competitivas para as possibilidades de parcerias; da cópia ou imitação à criação ou inovação; da visão de curto prazo a uma visão de longo prazo; da eficiência estática à eficiência dinâmica; do planejamento estratégico ao gerenciamento estratégico (FENSTERSEIFER, 2000).

Os clientes definem o que é importante para os produtos e/ou serviços demandados. Suas necessidades devem ser traduzidas pela estratégia de produção, diretamente para o nível da fábrica, no caso das manufaturas, ou das lavouras, unidades de beneficiamento e armazenagem de sementes, no caso da sementeira, objeto do presente estudo.

Os objetivos “ganhadores de pedido” influem diretamente no nível ou quantidade de pedidos, e são os principais indicadores de desempenho usados pelos clientes nas decisões de compra. Os objetivos “qualificadores” são aqueles para os quais o desempenho precisa estar acima de um determinado nível para que os clientes e/ou consumidores, pelo menos, considerem a empresa quando vão fazer seus pedidos. Se o desempenho de uma empresa está abaixo do nível qualificador, é muito difícil ou, praticamente impossível que a mesma consiga manter pedidos de forma sustentada. Em um contexto estratégico, as medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas com o desempenho dos concorrentes. A escala de “importância” indica como os clientes vêem a importância relativa de cada objetivo e a de “desempenho” classifica cada objetivo segundo níveis atingidos pelos concorrentes.

3 - MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 – Estudo de caso

O estudo de estratégia está fortemente vinculado com o contexto no qual a empresa está inserida, e não é possível avaliar as alternativas estratégicas sem o profundo conhecimento do ambiente em torno da mesma. Esta dificuldade em separar o fenômeno do contexto é um importante fator na consideração da utilização de um estudo exploratório descritivo de caso como método de pesquisa (KOHLS, 2004).

De acordo com Yin (1994), enquanto objetivo de pesquisa, o estudo de caso (exploratório, descritivo ou explanatório) contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. É um método que, ao aumentar a base empírica de coleta de dados, aliada ao conhecimento acumulado até então, amplia a capacidade de análise de problemas e tomada de decisão, influencia a formação de atitudes e, a partir da riqueza e tratamento científico dessas novas informações, gera novos conhecimentos. Utilizado dentro de parâmetros bem definidos e rigorosos, o estudo de caso se constitui num grande instrumento de pesquisa científica.

A essência de um estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Secundariamente, esse método permite que o participante acumule um referencial de conhecimentos, relacionando-o com as práticas dos negócios existentes na vida real do setor (SCHRAMM, 1971).

3.2 – Local

A pesquisa foi realizada na região Sul do Brasil, na cidade de Ouro Verde-SC, localizada a uma latitude 26°41'40" sul, longitude 52°18'43" oeste e altitude de 758 metros. Sua população estimada em 2004 foi de 2.154 habitantes, possuindo uma área de 201,51 km². O município encontra-se na região climática de Abelardo Luz – SC, conhecida nacionalmente pelo clima propício à produção de sementes de soja.

3.3 – Definição das dimensões e critérios competitivos

Inicialmente foram estabelecidas quatro dimensões competitivas: dimensões técnicas, de gestão, de comercialização e de imagem da empresa. Dentro de cada dimensão foram selecionados os critérios competitivos relevantes, os quais formaram a base para a elaboração do questionário aplicado aos produtores rurais, buscando identificar o grau de importância de cada critério, na sua ótica (cliente).

3.4 – Elaboração do questionário

Considerando as quatro dimensões competitivas, foram considerados três critérios competitivos para a dimensão **técnica** (questões 1, 5 e 6); cinco critérios competitivos para a dimensão de **gestão** (questões 4, 10, 11, 16 e 17); cinco critérios competitivos para a dimensão **comercialização** (questões 2, 3, 8, 9 e 14); e quatro critérios competitivos para a dimensão **imagem** da empresa (questões 7, 12, 13 e 15). O conjunto dos critérios competitivos, constituiu-se na base para a elaboração do questionário aplicado aos produtores rurais, clientes da empresa, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Dimensões e critérios competitivos utilizados na pesquisa.

Dimensão competitiva	Critério competitivo	Questionário
Técnica	Qualidade fisiológica da semente	1
	Tratamento de semente	5
	Novas variedades	6
Gestão	Contrato de permuta	4
	Logística	10
	Qualidade dos recursos humanos	11
	Responsabilidade fiscal	16
	Responsabilidade social	17
Comercialização	Preço	2
	Prazo de pagamento	3
	Pós-venda	8
	Reposição de perdas	9
	Embalagem	14
Imagem da empresa	Dias de campo	7
	Confiabilidade	12
	<i>Marketing</i>	13
	Responsabilidade ambiental	15

Fonte: Dados da pesquisa.

3.5 – Definição dos agricultores entrevistados

A pesquisa de campo focou agricultores considerados formadores de opinião na região, sendo esses mais tecnificados, maior volume de área agricultável e mais integrados com a empresa. Ao total, foram entrevistados cinquenta (50) agricultores, escolhidos aleatoriamente dentro daquele perfil estabelecido previamente, durante o ano agrícola de 2007, nos meses de outubro e novembro.

3.6 – Aplicação do questionário junto aos agricultores

A entrevista para buscar o grau de importância atribuído pelos agricultores, foi realizada mediante a aplicação do questionário formado por dezessete (17) critérios competitivos (Tabela 1). Foi sugerido que os mesmos não se identificassem para evitar o constrangimento e assim atingir melhores resultados. O questionário foi disponibilizado aos agricultores na empresa e propriedades. Na entrega foi explicado o procedimento e a importância da participação dos mesmos.

3.7 – Estrutura do nível de posicionamento do desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos

Para identificar o desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos, utilizou-se das informações dos gestores e corpo técnico da mesma, bem como do assessoramento de consultores técnicos autônomos que conhecem a região e o setor estudado.

3.8 – Elaboração da Matriz “Importância x Desempenho” de Slack

Uma vez obtido os resultados dos questionários aplicados aos agricultores, que indicam o grau de importância de cada critério competitivo, segundo a visão do grupo avaliado (eixo horizontal da matriz), e o nível de desempenho da empresa frente à concorrência na visão de diretores, gerentes e corpo técnico da empresa, assim como dos consultores técnicos autônomos (eixo vertical da matriz), estão dadas as informações necessárias para plotar-se cada critério competitivo na matriz Slack. A plotagem de cada critério competitivo nos eixos horizontal e vertical da matriz Slack se deu em função das tendências das respostas obtidas.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos junto aos agricultores pesquisados foram inicialmente tabulados, em números absolutos e percentuais, de acordo com cada critério competitivo (Tabela 2).

Dos dezessete critérios competitivos pesquisados seis foram considerados, pelo menos, “importante” por todos os entrevistados. São os critérios competitivos 1, 6, 8, 9, 11 e 12. Desse conjunto, há critérios competitivos pertencentes à dimensão competitiva técnica (1 e 6), à dimensão competitiva comercial (8 e 9), à dimensão competitiva de gestão (11) e de imagem (12). Isso demonstra, em alguma medida, a maturidade dos agricultores na relação com a empresa, pois valorizam aspectos bastante amplos nessa relação, não apenas questões diretas como preço e prazo de entrega, por exemplo, mas também questões como meio ambiente, função social e fiscal (Tabela 2).

Outro ponto positivo que pode ser destacado é o fato de que no conjunto dos entrevistados, nenhum entende que o critério competitivo “responsabilidade ambiental” da empresa não seja importante. Além disso, para 92% dos entrevistados, esse mesmo critério competitivo é, pelo menos, importante. Superando, em importância, critérios competitivos tradicionalmente considerados decisivos para a efetivação de um negócio, como por exemplo, os critérios preço e prazo de pagamento (Tabela 2).

A surpresa pode ser considerada o resultado obtido para o critério competitivo “tipo e aparência da embalagem”, pois para 38% dos entrevistados, esse critério competitivo é considerado pouco ou não importante. Considerando a importância das características técnicas da embalagem para a manutenção da qualidade fisiológica da semente, bem como para a comunicação com o cliente, esse resultado poderia sugerir que a embalagem utilizada é satisfatória e por isso, tradicionalmente não comprometa a qualidade da semente comercializada, mas também, pode ser algo não explorado comercialmente, e, por isso, não valorizado, visto que a embalagem, na visão da própria empresa, não é tão boa quanto à concorrência.

Tabela 2 – Resultado da entrevista aplicada junto a 50 agricultores (clientes), apresentado em números absolutos e percentuais, de acordo com cada critério competitivo utilizado na pesquisa.

Questionário	Não Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Decisivo para a compra	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01. Velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes adquiridas (qualidade da semente)	-	-	-	-	6	12	25	50	19	38
02. Preço da semente	1	2	7	14	24	48	10	20	8	16
03. Prazo para o pagamento da semente.	2	4	9	18	17	34	15	30	7	14
04. Contrato de permuta (kg de sementes X kg de grãos na colheita)	4	8	12	24	16	32	16	32	2	4
05. O fato da semente já vir tratada	4	8	8	16	19	38	14	28	5	10
06. Disponibilidade de novas variedades (inovação)	-	-	-	-	9	18	34	68	7	14
07. Realização de dias de campo	1	2	2	4	19	38	18	36	10	20
08. Assistência pós-venda	-	-	-	-	5	10	34	68	11	22
09. Reposição de perdas por motivos diversos	-	-	-	-	14	24	27	54	9	18
10. Disponibilidade da semente no campo, no dia e hora marcada para o início da semeadura	1	2	-	-	12	24	21	42	16	32
11. Qualificação dos profissionais que lhe prestam atendimento	-	-	-	-	3	6	35	70	12	24
12. Confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos	-	-	-	-	8	16	25	50	17	34
13. As campanhas de <i>marketing</i> da empresa	1	2	14	28	18	36	13	26	4	8
14. Tipo e aparência da embalagem	12	24	7	14	13	26	16	32	2	4
15. Responsabilidade ambiental da empresa	-	-	4	8	16	32	20	40	10	20
16. Responsabilidade fiscal da empresa	2	4	2	4	17	34	22	44	7	14
17. Responsabilidade social da empresa	1	2	3	6	19	38	24	48	3	6

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando apenas o grau de importância “decisivo para a compra” destacam-se, para pelo menos 30% dos agricultores, os critérios competitivos: velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes adquiridas (qualidade da semente); disponibilidade da semente no campo, no dia e hora marcada para o início da semeadura; e, confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos. Somados a esses, os critérios disponibilidade de novas variedades (inovação) e assistência pós-venda, foram considerados muito importante para 68% dos produtores. Ou seja, no conjunto,

esses cinco critérios devem receber atenção especial por parte da cooperativa na elaboração de suas estratégias de negócios.

A realização de dias de campo tem contribuído muito para a difusão de novas tecnologias na agricultura, principalmente no que se refere ao lançamento de novas variedades. Felizmente para 94% dos entrevistados esse tipo de evento é considerado, pelo menos, importante.

O desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos foi obtido com informações objetivas e subjetivas coletadas junto aos gestores, corpo técnico e assessores externos (Tabela 3). O assessoramento externo contribui para que o resultado não seja “contaminado” por desejos e expectativas da própria empresa.

Dos 17 critérios competitivos analisados, nenhum foi enquadrado na categoria “muito pior que” e dois (embalagem e disponibilidade de novas variedades) foram enquadrados na categoria “pior que”. Para os demais critérios competitivos, segundo a análise comparativa, a empresa está pelo menos no mesmo nível dos concorrentes diretos (Tabela 3). Podem-se destacar os critérios: (01) velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes adquiridas (qualidade da semente); (08) assistência pós-venda; (11) qualificação dos profissionais que lhe prestam atendimento; e, (15) responsabilidade ambiental da empresa; considerados “bem melhor que” a concorrência.

De posse do resultado da entrevista com os agricultores e do desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos foi gerada a matriz proposta por Slack, (2002) (Figura 02).

Tabela 3 – Posicionamento do desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos, de acordo com as informações obtidas junto aos gestores, corpo técnico e assessores externos, para cada critério competitivo utilizado na pesquisa.

Questionário	Muito pior que	Pior que	Mesmo que	Melhor que	Bem melhor que
01. Velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes adquiridas (qualidade da semente)					X
02. Preço da semente			X		
03. Prazo para o pagamento da semente			X		
04. Contrato de permuta (kg de sementes X kg de grãos na colheita)				X	
05. O fato da semente já vir tratada				X	
06. Disponibilidade de novas variedades (inovação)		X			
07. Realização de dias de campo				X	
08. Assistência pós-venda					X
09. Reposição de perdas por motivos diversos			X		
10. Disponibilidade da semente no campo, no dia e hora marcada para o início da semeadura				X	
11. Qualificação dos profissionais que lhe prestam atendimento					X
12. Confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos				X	
13. As campanhas de <i>marketing</i> da empresa			X		
14. Tipo e aparência da embalagem		X			
15. Responsabilidade ambiental da empresa					X
16. Responsabilidade fiscal da empresa				X	
17. Responsabilidade social da empresa				X	

Fonte: dados da pesquisa.

A reunião de todas as informações na matriz de Slack (2002) possibilitou uma análise objetiva do desempenho da empresa em função dos 17 critérios competitivos pesquisados. A distribuição dos critérios competitivos no plano da matriz, resultantes da interpolação do resultado da pesquisa com agricultores *versus* a análise interna do desempenho da empresa em relação aos concorrentes diretos, forneceu uma leitura rápida de quais critérios competitivos merecem mais atenção. Nesse sentido, os critérios competitivos preço da semente (2), prazo para o pagamento (3), reposição de perdas por motivos diversos (9), e, campanhas de *marketing* da empresa (13); foram posicionados na zona de melhoramento. Por outro lado, os critérios

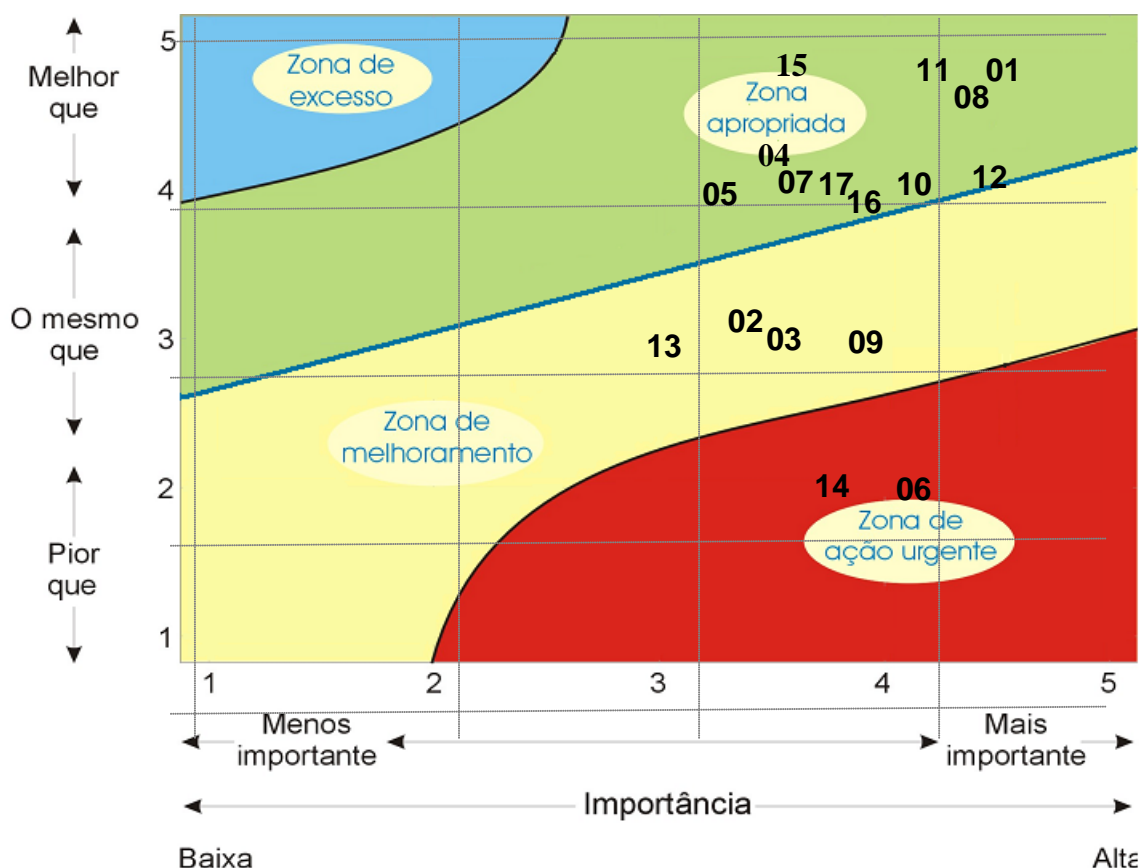


Figura 2 – Matriz “Importância x Desempenho” adaptada por Kohls (2004) de Slack (2002), que permite visualizar a posição competitiva de cada critério competitivo investigado: 01) Velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes adquiridas (qualidade da semente); 02) Preço da semente; 03) Prazo para o pagamento da semente; 04) Contrato de permuta (kg de sementes X kg de grãos na colheita); 05) O fato da semente já vir tratada; 06) Disponibilidade de novas variedades (inovação); 07) Realização de dias de campo; 08) Assistência pós-venda; 09) Reposição de perdas por motivos diversos; 10) Disponibilidade da semente no campo, no dia e hora marcada para o início da semeadura; 11) Qualificação dos profissionais que lhe prestam atendimento; 12) Confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos; 13) As campanhas de marketing da empresa; 14) Tipo e aparência da embalagem; 15) Responsabilidade ambiental da empresa; 16) Responsabilidade fiscal da empresa; 17) Responsabilidade social da empresa. **Fonte:** dados da pesquisa.

competitivos disponibilidade de novas variedades (6) e tipo e aparência da embalagem (14), foram posicionados na zona de ação urgente. Os demais critérios competitivos foram posicionados na zona apropriada. Além disso, nenhum critério competitivo foi posicionado na zona de excesso (Figura 2).

Algumas percepções decorrem da análise dos critérios competitivos na visão da importância x desempenho. A primeira é que o corpo administrativo da cooperativa passe a entender que há necessidade de criar as condições para

que a organização seja proativa no mercado em que atua, agregando “novos valores percebíveis” pelos agricultores. E a segunda é que o cenário de ações direcionadas para a manutenção e consolidação de “valores já conhecidos” pelos seus clientes e consumidores possa não servir de estratégia competitiva de longo prazo, pelo dinamismo que há. Utilizando os conceitos de Hill (1985; 1992), “valores já conhecidos” seriam apenas critérios “qualificadores” e não “ganhadores de pedido”.

Todo o procedimento de pesquisa motivou os gestores da cooperativa a pensarem a organização no médio e longo prazo e ficarem atentos para as profundas mudanças que estão ocorrendo no ambiente do agronegócio, além das peculiaridades no cenário caseiro. A análise sob a ótica de cada critério competitivo, associado ao nível de desempenho, pode ter despertado uma atitude mais incisiva voltada para as questões da sustentabilidade competitiva, o que remeteu para o desenvolvimento de ações de curto, médio e longo prazo, apresentadas na seqüência.

4.1- Estratégias de curto prazo

As estratégias de curto prazo devem buscar soluções para os critérios competitivos posicionados na zona de ação urgente, ou seja, disponibilidade de novas variedades (inovação) e tipo e aparência da embalagem (Figura 2).

Novas variedades decorrem da inovação tecnológica na área do melhoramento de plantas e dependem de um complexo conjunto de fatores: investimento em pesquisa, tamanho do mercado, concorrência, pagamento de *royalties*, adoção da tecnologia, entre outros. Considerando que a maior parte destes fatores é favorável na região de Abelardo Luz - SC e que o desenvolvimento de uma nova variedade necessita de algo próximo a dez anos de pesquisa, imagina-se que, para que a empresa disponibilize mais variedades no curto prazo, ela tenha que firmar novas parcerias com empresas de melhoramento genético vegetal. Desta forma, seria possível aumentar o número de variedades disponibilizadas aos produtores em apenas um ano.

Já com relação às características da embalagem, a cooperativa pode contratar o serviço de um profissional da área de *marketing* para melhorar o

layout da mesma, assim como, torná-la mais informativa, prática e continue mantendo as características técnicas do produto comercializado.

Quanto aos critérios competitivos preço e prazo de pagamento, posicionados na zona de melhoramento na matriz de Slack (Figura 2), a empresa poderia manter os preços e prazos normais para sementes e outros insumos, para os agricultores pouco participativos e com atitudes oportunistas. Já para os agricultores com participação razoável, conceder desconto proporcional no preço da semente e preços e prazos normais na aquisição de outros produtos. E, finalmente, para agricultores com participação integral, conceder melhores descontos nos preços e prazos das sementes, produtos da empresa e diferenciação na comercialização de cereais, premiando assim, a sua postura de fidelização à essa.

Com a implementação das ações de curto prazo, apresentadas acima, será possível, em apenas um ano agrícola, atender às expectativas dos agricultores quanto aos critérios competitivos - novas variedades e características da embalagem - posicionados em zona desconfortável e, preço e prazo de pagamento – posicionados em zona de melhoramento.

4.2- Estratégias de médio prazo

Embora a comercialização de sementes esteja amparada dentro de parâmetros legais, como pureza e germinação, em determinados anos é possível que, em função das características do campo e do clima, alguns problemas possam acontecer no estabelecimento das lavouras. Considerando que as sementes da empresa são de boa qualidade e alta percentagem de germinação, o seu departamento técnico se propõe a fazer vistorias para averiguar possíveis problemas na germinação e estabelecimento da cultura. E, a partir dessa análise, buscará junto aos fornecedores a troca do produto.

No sentido de reforçar a imagem da empresa frente ao seu quadro de clientes, a empresa promoverá ações de *marketing* focadas em alguns critérios competitivos específicos, os quais no seu conjunto poderão consolidar sua imagem, bem como, reforçar a percepção dos agricultores em relação às ações já realizadas e atualmente pouco percebidas e/ou valorizadas.

As ações estratégicas da empresa deverão estar voltadas para a manutenção do bom desempenho naqueles critérios onde a mesma é bem melhor que a concorrência. É o caso dos critérios competitivos velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes adquiridas - qualidade da semente – (01); assistência pós-venda (08); qualificação dos profissionais que lhe prestam atendimento (11); e, responsabilidade ambiental da empresa (15). Ações de *marketing* devem destacar estas competências, além de desenvolver ações voltadas para a mudança de percepção de outros critérios onde igualmente a empresa possui bom desempenho, mas que não gozam de igual percepção por parte dos clientes. Entre eles está o critério competitivo responsabilidade ambiental da empresa (15); contrato de permuta - kg de sementes x kg de grãos na colheita- (04); o fato da semente já vir tratada (05); e, a realização de dias de campo (07).

Se a empresa confirmar as ações de estratégias de curto prazo que envolvem os critérios competitivos posicionados nas zonas de ação urgente e de melhoramento, ela terá que comunicar aos associados a mudança de desempenho na medida em que vão sendo atingidos.

Por último consolidar a imagem da empresa junto à comunidade, dando ênfase às suas ações no âmbito das responsabilidades ambiental, social e fiscal, visto que os mesmos são imprescindíveis às corporações que buscam sustentabilidade no mundo contemporâneo.

4.3 – Estratégias de longo prazo

Para ações de longo prazo as organizações empresariais necessitam encarar a questão da inovação, que na visão de pesquisadores clássicos da área de gestão estratégica da produção, é central para apoiar as estratégias de sustentabilidade de longo prazo buscado pelas empresas nos mercados altamente competitivos (HILL, 1992; GHEMAWAT, 2000; MINTZBERG et al., 2000; PORTER, 2001). Conforme se afirmou nos antecedentes e introdução desse estudo, esse é também o caso do agronegócio, ou seja, um ambiente altamente competitivo, onde novas demandas estão surgindo rapidamente.

Como as empresas de médio e pequeno porte normalmente não possuem departamentos ou áreas específicas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e tampouco recursos para ações mais ousadas nessa área, a maioria das empresas tem estabelecido parcerias específicas (com fornecedores, clientes, universidades ou institutos de pesquisas), para o desenvolvimento de novos produtos (KOHLS, 2004). Essa pode ser uma estratégia utilizada para o desenvolvimento de novas variedades e novas embalagens.

5 – CONCLUSÕES

A empresa possui desempenho pior que a concorrência para os critérios competitivos disponibilidade de novas variedades (inovação) e tipo e aparência da embalagem, sendo esses critérios bem valorizados pelos clientes;

É necessária uma campanha de *marketing* para que os agricultores valorizem o desempenho da empresa em relação há alguns critérios competitivos;

Há necessidade do estabelecimento de parcerias para a solução em curto prazo dos critérios competitivos posicionados em zona de ação urgente.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. Firm resources and the theory of competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 1991.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB, 2009. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/3graos_08.09.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2009.

FENSTERSEIFER, J. E. **A configuração Internacional da Atividade Produtiva e as Opções Estratégicas das Empresas Brasileiras: Um Enfoque de Estratégia de Produção**. Porto Alegre: Projeto de Pesquisa CNPq, 1998.

FENSTERSEIFER, Jaime E. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **Read Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, UFRGS/EA/PPGA. Ed. 15, nº 3, v. 6, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HILL, T. J. Incorporating manufacturing perspectives in corporate strategy. In: VOSS, C., **Manufacturing Strategy**: process and content. Chapman & Hall, p. 13-25, 1992.

HILL, T. J. **Manufacturing Strategy** – The strategic management of the manufacturing function. Londres: Macmillian Business, 1985.

KOHL, V. K. As ênfases estratégicas de empresas agroalimentares: estudo de casos na região de Pelotas-RS. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, 2004. **Tese** (Doutorado), 231 p.

KOHL, V. K. Critérios Competitivos para Estratégias Empresariais. **Seed News**, v. XI, p. 08-09, 2007.

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

PORTER, Michel E. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **“O processo da Estratégia”** – trad. James Sunderland Cook, 3ª edição – Porto Alegre-RS: Bookman, 2001.

SCHRAMM, W. Notes on case studies of instructional media projects. **Working paper, the Academy for Educational Development**, Washington-DC, 1971.

SILVA, C. A. B. da & BATALHA, M. O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: metodologia e estudo de caso – **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares** – PENSA/USP – Ribeirão Preto-SP, 1999.

SLACK, Nigel **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 10, p. 193-214.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Londres: Sage Publications, 1994.

ANEXO

Questionário aplicado aos agricultores:

Na escolha do seu fornecedor de sementes, que grau de importância o Sr. atribui aos seguintes critérios competitivos?

01. Velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes adquiridas (qualidade da semente).

não é importante	é pouco importante	é importante	é muito importante	Decisivo para a compra

02. Preço da semente.

não é importante	é pouco importante	é importante	é muito importante	Decisivo para a compra

03. Prazo para o pagamento da semente.

não é importante	é pouco importante	é importante	é muito importante	Decisivo para a compra

04. Contrato de permuta (kg de sementes X kg de grãos na colheita).

não é importante	é pouco importante	é importante	é muito importante	Decisivo para a compra

05. O fato da semente já vir tratada.

não é importante	é pouco importante	é importante	é muito importante	Decisivo para a compra

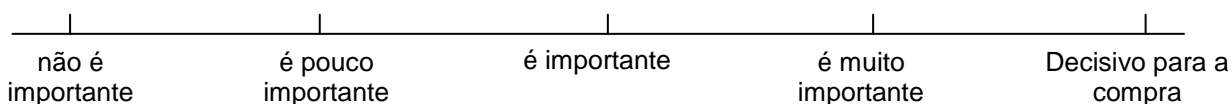
06. Disponibilidade de novas variedades (inovação).

não é importante	é pouco importante	é importante	é muito importante	Decisivo para a compra

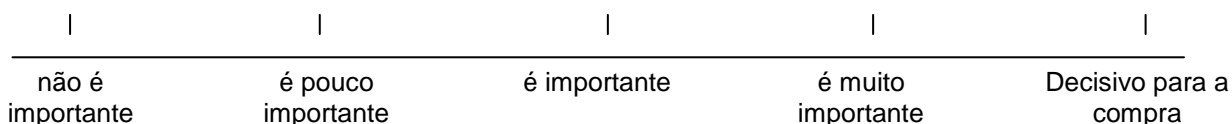
07. Realização de dias de campo.

não é importante	é pouco importante	é importante	é muito importante	Decisivo para a compra

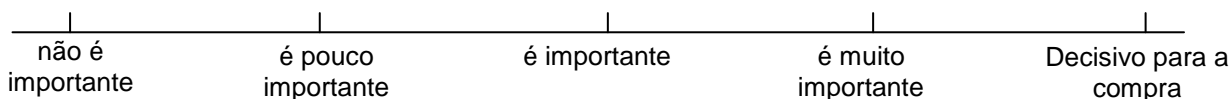
08. Assistência pós-venda.



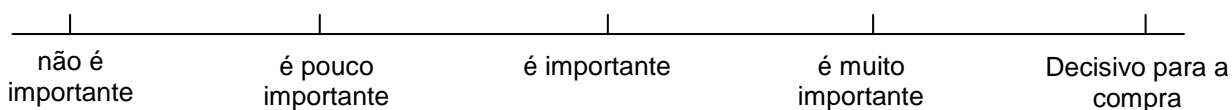
09. Reposição de perdas por motivos diversos.



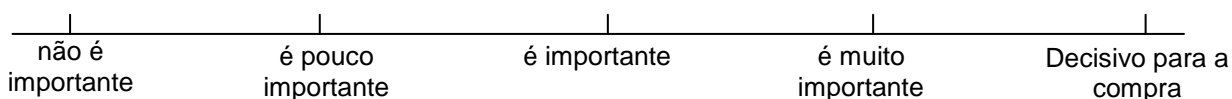
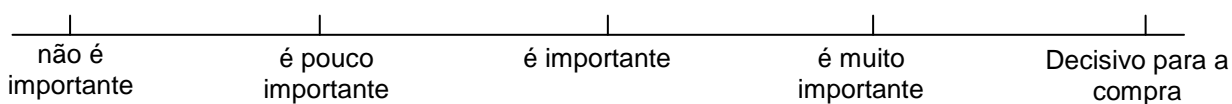
10. Disponibilidade da semente no campo, no dia e hora marcada para o início da semeadura.



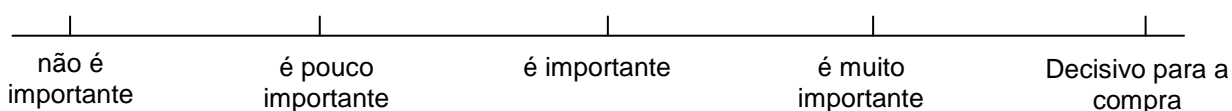
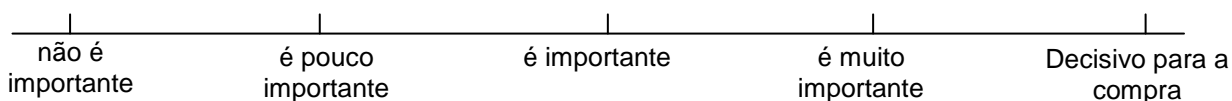
11. Qualificação dos profissionais que lhe prestam atendimento.

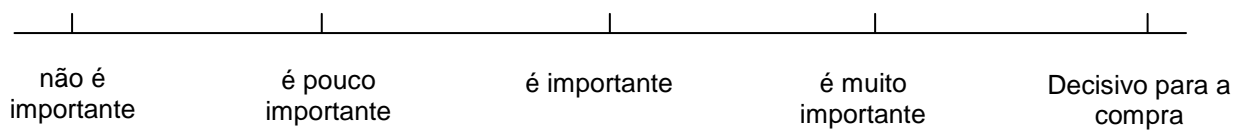


12. Confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos.

13. As campanhas de *marketing* da empresa.

14. Tipo e aparência da embalagem.

15. Responsabilidade ambiental da empresa.

16. Responsabilidade fiscal da empresa.17. Responsabilidade social da empresa.