



## **Competitividade de uma empresa de sementes medida pela matriz Slack**

**MACHADO, Ronei Dorneles<sup>1</sup>; FERREIRA JUNIOR, Edivaldo<sup>2</sup>; KOHLS, Volnei Krause<sup>3</sup>; ZIMMER, Paulo Dejalma<sup>1</sup>; MERTZ, Liliane Márcia<sup>1</sup>; HENNING, Fernando Augusto<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup>Deptº de Fitotecnia – FAEM/UFPEL Campus Universitário – Caixa Postal 354 – CEP 96010-900. [roneidm@hotmail.com](mailto:roneidm@hotmail.com); <sup>2</sup> – COAMO – Abelardo Luz – SC; <sup>3</sup> Deptº de Sociologia – FAEM/UFPEL Campus Universitário – Caixa Postal 354 - CEP 96010-900.

### **1. INTRODUÇÃO**

A soja é uma das principais *commodities* mundiais, possui demanda de consumo superior a 180 milhões de toneladas e constitui-se num dos principais segmentos do agronegócio brasileiro (CONAB, 2008). No caso do agronegócio, as cooperativas são forçadas a estabelecer estratégias competitivas, mudando concepções, ações e atitudes, nas quais produtividade, custo e eficiência são básicas, mas não suficientes para a sua manutenção no mercado. Juntamente com estes fatores é indispensável um estudo sobre aprendizagem e inovação para uma satisfatória condução da gestão estratégica dos negócios. Sendo assim torna-se necessário à utilização de ferramentas de pesquisa na formação do agronegócio que possibilita identificação dos principais critérios competitivos do setor, permitindo ainda formular estratégias próprias de acordo com as exigências dos seus clientes e o posicionamento competitivo dos seus concorrentes (Silva e Batalha, 1999).

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)

O objetivo deste trabalho foi buscar junto aos clientes de uma empresa de sementes da região de Abelardo Luz – SC, 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 desta empresa frente aos concorrentes.

### **2. MATERIAL E MÉTODOS**

A pesquisa foi realizada na região Sul do Brasil, na cidade de Ouro Verde-SC, o município encontra-se na região climática de Abelardo Luz – SC, conhecida nacionalmente pelo clima propício à produção de sementes de soja. Inicialmente foram estabelecidas quatro dimensões competitivas (técnicas, de gestão, de comercialização e de imagem).

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.

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.

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

Uma vez obtido os resultados dos questionários aplicados aos produtores-clientes, 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.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

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 produtores *versus* a análise interna do desempenho da cooperativa 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 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 1). Os critérios competitivos que se encontram na zona de ação urgente devem buscar soluções em curto prazo, ou seja, disponibilidade de novas variedades (inovação) e tipo e aparência da embalagem.

Considerando que a maior parte destes fatores não 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 cooperativa 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.

Ações de *marketing* devem ser desenvolvidas pela cooperativa para reforçar a imagem da empresa frente ao seu quadro de associados focada em alguns critérios pouco valorizados.

É fundamental que as ações estratégicas da cooperativa também sejam 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).

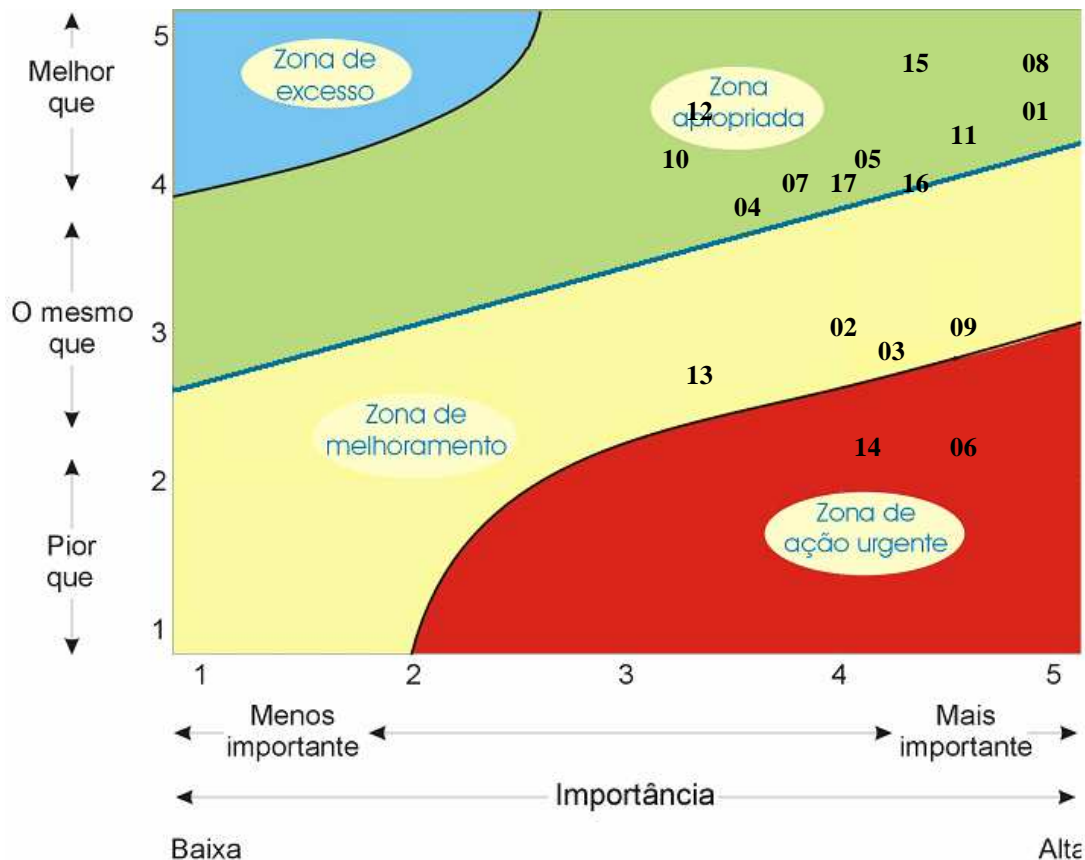


Figura 1 – Matriz “Importância – Desempenho” adaptada por Kohls (2004) de Slack (2002), que permite visualizar a posição competitiva de cada critério competitivo investigado: 01) Velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes adquiridas (qualidade da semente); 02) Preço da semente; 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.**

#### **4. CONCLUSÕES**

Os critérios competitivos disponibilidade de novas variedades (inovação) e tipo e aparência da embalagem são bem valorizados pelos cooperados;

É necessária uma campanha de *marketing* para que o cooperado valorize o desempenho da cooperativa 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.

**5.AGRADECIMENTOS:** Capes, FAPERGS, CNPq

#### **6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CONAB, 2007. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Capturado em julho de 2007. On-line. Disponível na Internet: <http://www.conab.gov.br/safras.asp>.

KOHL, V. K. Buscando a competitividade duradoura. Pelotas: Anuário **ABRASEM**, 2007. Pgs. 20 e 21

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.