

## CRITÉRIOS COMPETITIVOS ENVOLVIDOS NO NEGÓCIO DE SEMENTES DE SOJA DE UMA EMPRESA DO ALTO URUGUAI - RS

VENSKE, Eduardo<sup>1</sup>; FABRIS, Fábio<sup>1</sup>; BAHRY, Carlos André<sup>1</sup>; VIANA, Taiane Peres<sup>1</sup>; ZIMMER, Paulo Dejalma<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Deptº de Fitotecnia. FAEM – UFPel  
Campus universitário, CEP 96010-900. [eduardo.venske@yahoo.com.br](mailto:eduardo.venske@yahoo.com.br)

### 1 INTRODUÇÃO

A taxa de utilização de sementes certificadas no Brasil ainda encontra-se em níveis intermediários para a maioria das culturas. No caso da soja, que é uma cultura amplamente cultivada em praticamente todo o território nacional, a taxa de utilização encontra-se em torno de 61%, sendo que no Rio Grande do Sul esse índice não chega a 30%, considerado um dos menores do país (ABRASEM, 2009).

O grande desafio do produtor de sementes é formar alianças com os mais diferentes segmentos envolvidos na atividade, para promover campanhas que incentivem uma maior utilização de sementes certificadas pelos agricultores gaúchos e de outros estados, mostrando todos os seus benefícios. Através de ações pontuais e ou coletivas, será possível fortalecer o setor sementeiro, alavancando novos negócios e tornando as empresas registradas como produtoras de sementes cada vez mais competitivas frente aos materiais não certificados ou de procedência duvidosa.

A competitividade deve ser avaliada constantemente para definir rumos e prioridades às empresas para que as mesmas não acabem à mercê das constantes evoluções que ocorrem no mercado. Nesse sentido, Slack (2002) propôs um método bastante interessante para análise da competitividade das organizações e seu desempenho frente aos concorrentes. Segundo ele os objetivos da competitividade podem não ter a mesma importância relativa, já que essa depende do posicionamento da empresa no mercado em que atua. fato esse corroborado por Favero (2009) e Ferreira Junior (2009). Sellitto e Walter (2006) acrescentam que essa importância também pode variar no tempo, devido a modificações tecnológicas e da entrada e saída de atores na competição. Trabalhos recentes desenvolvidos por Favero (2009) e Ferreira Junior (2009) comprovaram a eficiência da matriz Slack para estudos de caso de empresas do setor sementeiro, mostrando o grau de importância de cada critério competitivo envolvido na atividade na visão de clientes e das próprias empresas, servindo essa ferramenta como suporte para a tomada de decisão e para o dimensionamento de estratégias no curto, médio e longo prazo.

O objetivo do trabalho foi buscar junto aos clientes e aos próprios funcionários de uma empresa de sementes da região do Alto Uruguai-RS, a visão quanto aos critérios competitivos envolvidos no negócio de sementes de soja e, a partir desse posicionamento, identificar oportunidades e ameaças que possam servir de ferramentas para a tomada de decisão da empresa, visando permanecer no mercado de forma competitiva frente aos concorrentes diretos e contribuir para o aumento da taxa de utilização de sementes certificadas na sua área de atuação.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada durante o ano de 2009 na região noroeste do RS, oeste do PR e centro-sul do MS, principais áreas de atuação da empresa, que possui sua sede na região do Alto Uruguai-RS.

Inicialmente foram estabelecidas quatro dimensões competitivas ligadas ao negócio de sementes e dentro de cada dimensão foram selecionados os critérios competitivos mais relevantes, a saber: **dimensão técnica** – qualidade fisiológica da semente (1) e novas variedades (5); **dimensão de gestão** – localização da sementeira (4), responsabilidade social (13), responsabilidade fiscal (12), atendimento (8); **dimensão de comercialização** – preço (2), ética (14), assistência técnica (7), compra pela internet (15), prazo de pagamento (3); **dimensão de imagem** – *marketing* (10), dias de campo (6), responsabilidade ambiental (11), confiabilidade (9).

Após o estabelecimento das dimensões, foi elaborado um questionário que foi aplicado aos dezoito principais clientes da empresa, para que avaliassem o grau de importância dos critérios competitivos mencionados na aquisição de sementes, classificando-os em: “não importante”, “pouco importante”, “importante”, “muito importante” e “decisivo para a compra”. O mesmo questionário foi aplicado na empresa, dirigindo as perguntas para cinco membros da organização dos departamentos de *marketing*, de vendas e técnico, bem como aos diretores da empresa, para que fosse avaliado o desempenho da mesma nesses mesmos atributos classificando-os em: “pior que”, “mesmo que” e “melhor que” na comparação aos concorrentes diretos.

Após a coleta das informações, as respostas foram usadas como base de dados para a elaboração da Matriz “Importância x Desempenho” de Slack (2002), conforme estratégia utilizada por Favero (2009) e Ferreira Junior (2009)

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observando os resultados é possível verificar na figura 1 que mais de 50% dos critérios avaliados (1, 2, 3, 6, 9, 11, 12 e 13) encontram-se na Zona de Melhoria, com desempenho considerado “mesmo que”, comparado aos concorrentes diretos, sendo que esses encontram-se classificados em todas as dimensões competitivas. Observa-se também que todos os critérios posicionados nessa Zona são considerados no mínimo “importante” pelos clientes, com menor intensidade do critério “prazo de pagamento”. Como os critérios citados, se enquadraram na Zona de Melhoria, necessitam ser revistos pela empresa, para que estratégias sejam adotadas para melhorar a classificação desses, já que são de extrema importância do ponto de vista dos clientes.

Os demais critérios (4, 5, 7, 8, 10, 14 e 15) encontram-se posicionados na Zona Adequada avançando em desempenho em relação aos critérios anteriores.

Os critérios localização da sementeira (4) e ética da empresa (14) lideram os critérios em que a empresa está à frente dos concorrentes segundo a visão da mesma, sendo esses mesmos critérios considerados no mínimo “importante” pelos clientes (Figura 1). Nenhum dos critérios foi considerado “menos” ou “pouco importante” pelos clientes. Também se pode verificar que nenhum dos critérios ficou localizado nas Zonas de Ação Urgente e de Excesso, evidenciando que a empresa encontra-se bem posicionada em relação a todos os critérios

competitivos. No entanto, merecem atenção especial pela empresa os critérios qualidade da semente (1) e confiabilidade (9), pois esses são considerados muito importantes pelos clientes e não se encontram na zona apropriada.

No meio agrícola os dias de campo são eventos que promovem as empresas e seus produtos. Ao analisar a Figura 1, é possível verificar que a empresa precisa evoluir nesse critério, pois está na Zona de Melhoramento e foi considerado pelos funcionários da empresa com um desempenho no mesmo nível, mas com certa inferioridade em relação aos concorrentes diretos. Do ponto de vista dos clientes esse é um critério que no mínimo é importante na hora da decisão de compra. Esse dado está de acordo com os verificados nos trabalhos desenvolvidos por Favero (2009) e Ferreira Júnior (2009) os quais também constataram que a realização de dias de campo são considerados no mínimo "importante" para grande parte dos clientes entrevistados.

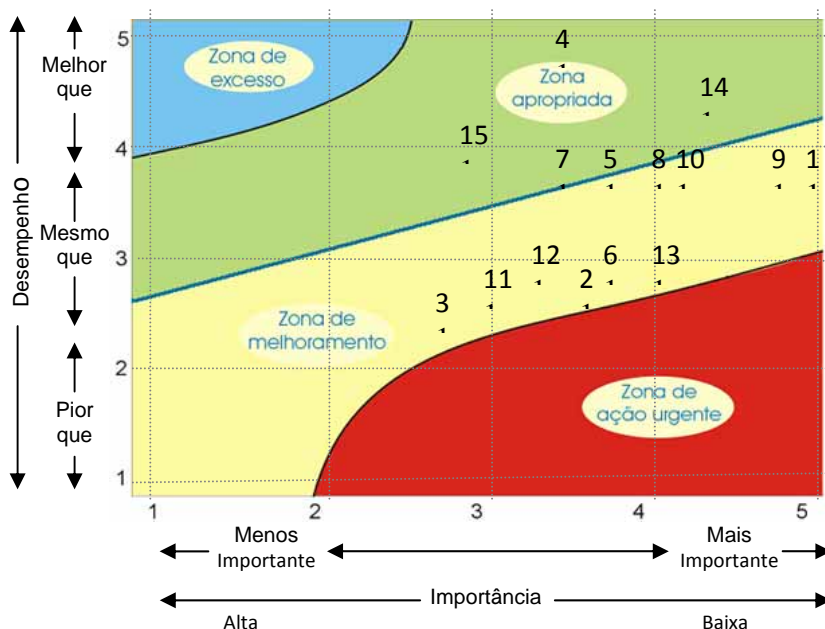


Figura 1 - Matriz "Importância - Desempenho" de Slack (2002) adaptada por Kohls (2004), que permite visualizar a posição de cada critério competitivo investigado. : 01) Qualidade da semente; 02) Preço; 03) Prazo de pagamento; 04) Localização da sementeira; 05) Novas variedades; 06) Dias de campo; 07) Assistência técnica; 08) Atendimento; 09) Confiabilidade da empresa; 10) Campanhas de *marketing*; 11) Responsabilidade ambiental; 12) Responsabilidade fiscal; 13) Responsabilidade social.; 14) Ética comercial; 15) Compras pela internet.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4 CONCLUSÕES

A empresa encontra-se bem posicionada no mercado onde atua, estando no mínimo, no mesmo nível de seus concorrentes diretos e superior a esses em muitos critérios considerados importantes pelos clientes como a ética, localização e negociações via internet.

O estudo de caso utilizando a matriz Slack é uma ferramenta importante para a tomada de decisão de uma empresa visando aumentar sua vantagem competitiva no mercado, sendo passível de utilização por todas as empresas do

setor, contribuindo dessa forma para gerenciar melhor suas atividades com os clientes e melhorar dessa forma a taxa de utilização de sementes certificadas.

## 5 AGRADECIMENTOS

Ao CNPQ, CAPES, FAPERGS e FINEP pelo auxílio financeiro e pela concessão de bolsas de estudo.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SEMENTES E MUDAS – ABRASEM. **Adotando os avanços tecnológicos**. Anuário. Pelotas-RS: Editora Becker & Peske, junho de 2009.

FAVERO, M.W.A. **Crítérios competitivos considerados na aquisição de sementes de milho híbrido na região sul de Goiás**. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia de Sementes). Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas-RS, novembro de 2009.

FERREIRA JÚNIOR, E. **Análise da competitividade de uma empresa de sementes de soja na região de Abelardo Luz – SC**. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia de Sementes). Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas-RS, dezembro de 2009.

KOHL, V. K. **As ênfases estratégicas de empresas agroalimentares: estudo de casos na região de Pelotas-RS**. 2004. Tese (Doutorado EA/PPGA/UFRGS). Programa de Pós-Graduação em Agronomia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SELLITTO, M.; WALTER, C. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2006.

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