

**Universidade Federal de Pelotas**  
**Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes**



**Dissertação**

**OPORTUNIDADES E PONTOS CRÍTICOS**  
**LIGADOS À COMERCIALIZAÇÃO DE SEMENTES DE SOJA**

**Fabio Olesiak Fabris**

Pelotas, 2010

**Fabio Olesiak Fabris**

**OPORTUNIDADES E PONTOS CRÍTICOS  
LIGADOS À COMERCIALIZAÇÃO DE SEMENTES DE SOJA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes da Faculdade de Agronomia da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência e Tecnologia de Sementes.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Dejalma Zimmer

Pelotas, 2010

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação na Publicação

F128o Fabris, Fabio Olesiak

Oportunidades e pontos críticos ligados à  
comercialização de sementes de soja / Fabio Olesiak Fabris  
; Paulo Dejalma Zimmer, orientador. — Pelotas, 2010.

37 f.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação  
em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de  
Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas,  
2010.

1. Soja. 2. Sementes - Comercialização. 3. Empresa de  
sementes - Competitividade - Critérios. I. Zimmer, Paulo  
Dejalma, orient. II. Título.

CDD : 633.34

Fabio Olesiak Fabris

OPORTUNIDADES E PONTOS CRÍTICOS  
LIGADOS À COMERCIALIZAÇÃO DE SEMENTES DE SOJA

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Ciências, Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: novembro de 2010.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Paulo Dejalma Zimmer  
(FAEM/UFPEL)

---

Prof. Dr. Leopoldo Mário Baudet Labbé  
(FAEM/UFPEL)

---

Prof. Dr. Luis Osmar Braga Schuch  
(FAEM/UFPEL)

---

Prof. Dr. Demócrito Chiesa Freitas  
(FAEM/UFPEL)

## Dedicatória

*Dedico este trabalho a quem me fortalece para buscar aquilo que acredito e que desejo quem compartilha comigo a alegria de viver as coisas simples da vida, alguém que me faz lembrar todos os dias que o amor existe que me faz sentir o desejo de ser pai e que constrói comigo aquilo que temos de mais belo: Nossa família*

*Com muito amor e carinho dedico este trabalho à minha amada esposa Melissa I. Thomas*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que sempre guiou e iluminou os meus caminhos. Agradeço por abençoar todos os momentos da minha vida.

São raras as coisas da vida que fazemos efetivamente sozinhos.

Agradeço pela força, compreensão e confiança do meu pai Fidencio, que possui somente a “faculdade da vida” e que sem dúvida nenhuma foi meu principal “professor” que tive na minha vida. Desde o início da Faculdade de Agronomia ele me dizia que eu aprendesse a teoria que a prática ele me ensinava e, realmente meu pai é muito bom na prática do Agronegócio, só por isso somos uma das empresas de sementes mais bem sucedidas do Estado.

Agradeço a minha mãe Clecy pelas orações do dia a dia, pelo carinho, pelas palavras de conforto, pela paciência e por estar sempre ao nosso lado em todos momentos da vida e também é claro pelos almoços feitos com muito carinho. Vocês dois são exemplos para mim.

Agradeço aos meus irmãos Nilia e Fernando, pela amizade, pelas ideias trocadas, pelas palavras de ajuda e incentivo. Dois profissionais muito dedicados, cada um na sua profissão, e sempre se atualizando e dando o melhor de si em tudo que fazem.

Aos meus sobrinhos, Maria Eduarda e Alberto, que sigam o exemplo de seus pais e sejam pessoas muito queridas, amáveis, cresçam com muita saúde e nos deem muitas alegrias.

Agradeço ao meu orientador Paulo Dejalma Zimmer pelo tempo e confiança que dedicou a mim, por me incentivar a iniciar o Mestrado em cada oportunidade que encontrávamos. Os meus especiais agradecimentos pela oportunidade, pelo ensinamento, pelo incentivo e pela amizade.

Agradeço ao Carlos André Bahry pela colaboração na correção desta dissertação, que prontamente respondia todos os e-mails. Com certeza, sem o seu apoio seria bem mais difícil escrever e concluir este trabalho. Agradeço a disponibilidade, a atenção, o auxílio e a rapidez na dedicação desta dissertação.

Agradeço ao professor Volnei Krause Kohls pela contribuição através de suas discussões teóricas, o envio de material bibliográfico e a forma atenciosa com que receberam o meu pedido de auxílio.

Agradeço ao nosso Responsável Técnico, Engenheiro Agrônomo Jonas Alex Finatto pela compreensão e por toda a ajuda durante a construção deste trabalho.

Agradeço ao colega Rodrigo Acadrolli, com quem sempre pude contar, pelo comprometimento, dedicação e auxílio durante o curso.

Aos clientes que viabilizaram a realização desta pesquisa, obrigado pela disponibilidade e pelo acolhimento que ofereceram. Obrigado por participarem deste estudo.

A todos os colaboradores da Sementes Fabris Hulk, trinta e oito pessoas que durante o período das aulas mostraram muito profissionalismo e deram sequência nas atividades como se eu estivesse ali junto, pois na época dos encontros eu ainda era o Responsável Técnico. Realmente temos uma equipe muito boa de colaboradores e bastante aberta a inovações, e isso é imprescindível para que a empresa se mantenha no mercado.

A todos os colegas e amigos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho. Muito obrigado!

## RESUMO

FABRIS, Fabio Olesiak. **Oportunidades e pontos críticos ligados à comercialização de sementes de soja.** 37f. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia de Sementes) – Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2010.

A sustentabilidade de uma empresa de sementes está relacionada à forma como essa percebe as mudanças constantes verificadas no setor e consegue, através dessa percepção, adequar-se às necessidades impostas pelo sistema. O objetivo desse trabalho foi buscar, junto aos clientes de uma empresa de sementes da região do Alto Uruguai-RS, qual a visão desses quanto aos critérios competitivos envolvidos no negócio de sementes de soja e, a partir desse posicionamento, identificar oportunidades e pontos críticos que possam ajudar nas decisões de curto, médio e longo prazo, visando obter, com isso, vantagem competitiva frente aos concorrentes. Para isso foram estabelecidas quatro dimensões competitivas (técnicas, de gestão, de comercialização e de imagem). A pesquisa foi realizada no ano de 2009, através de um questionário aplicado aos 18 principais clientes da empresa, sediados na região noroeste do RS, oeste do PR e centro-sul do MS. Para identificar o desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos utilizou-se das informações dos departamentos de *marketing*, de vendas e técnico da empresa, bem como dos diretores da mesma. A partir dos resultados foi contruída a matriz “Importância x Desempenho”. Os dados mostraram que a empresa precisa avançar em 13 dos 20 critérios, caso priorize vantagem competitiva frente aos concorrentes, pois os mesmos foram enquadrados na zona de melhoramento. No entanto, nenhum dos critérios ficaram nas zonas de excesso ou de ação urgente, mostrando que a empresa consegue equilibrar os mais variados critérios. Isso mostra que a mesma encontra-se, no mínimo, no mesmo nível dos seus concorrentes diretos, sendo superior a esses em alguns pontos importantes como a ética, localização da empresa e negociações via internet.

**Palavras-chave:** Oportunidades, ameaças, vantagem competitiva, critérios competitivos.

## ABSTRACT

FABRIS, Fabio Olesiak. **Opportunities and critical points related to the commercialization of soybean seeds.** 37f. Tesis (Mestrado em Ciência e Tecnologia de Sementes) – Programa de Pós Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2010.

The sustainability of a seeds company is related to the way how this company perceives the constant changes verified in agribusiness and manage, through this perception, adjust the needs imposed by the system. The aim of this study was to research with the customers of a seeds company from Alto Uruguai-RS, what they thinking about the competitive criteria involved in soybean seeds agribusiness. In order to position them to identify opportunities and critical points that can help in decisions of short, medium and long term to obtain competitive advantage against competitors. For that four competitive dimensions (technical, management, marketing and image) were established. The research was conducted in 2009 by a questionnaire applied to eighteen most important customers of the company, from region northwest – RS, west - PR and south center - MS. So as to identify the company's performance against direct competitors was used the information from the departments of marketing, sales and staff from the company, and the directors itself. From the results "Importance x performance" matrix was generated. The data showed that the company need to advance in thirteen of twelve criteria, indeed priority is competitive advantage against competitors, therefore the criteria was in Improvement Zone. However, none criteria were in Excess or Urgent Action Zone, showing that the company manage to balance the various criteria. For this that company is, in minimum, in same level of these direct competitors, being better than in some important points like ethics, company's localization and internet negotiations.

**Key-words:** opportunities, threats, competitive advantage, competitive criteria.

## LISTA DE TABELAS

Figura 1: Matriz de importância – desempenho, slack (2002), adaptado por kohls (2004)..... 16

Figura 2: Matriz “importância x desempenho” de slack (2002) adaptada por kohls (2004), que permite visualizar a posição competitiva de cada critério competitivo investigado: 01) velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes comercializadas (qualidade da semente); 02) o preço da semente; 03) prazo de pagamento; 04) contrato de permuta (kg de sementes x kg de grãos na colheita); 05) localização da sementeira; 06) rapidez em que uma nova variedade é lançada; 07) realização de dias de campo e palestras; 08) assistência técnica antes e depois da venda; 09) produção em campos próprios; 10) carregamento rápido com dia e hora marcada; 11) o conhecimento e a atenção dispensada pelos profissionais que lhe prestam atendimento; 12) confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos; 13) as campanhas de *marketing* da empresa e as inserções no rádio; 14) garantia de qualidade acima do padrão mínimo requerido para o comércio de sementes; 15) responsabilidade ambiental da empresa; 16) responsabilidade fiscal da empresa; 17) responsabilidade social da empresa.; 18) ética comercial; 19) a possibilidade de efetivar seu pedido pela internet; 20) triangulação – fornecimento de lotes de sementes produzidas por outras sementeiras para garantir o fornecimento de determinada cultivar. Fonte: dados da pesquisa. .... 29

## LISTA DE FIGURAS

Tabela 1: Dimensões e critérios competitivos utilizados na pesquisa. .... 22

Tabela 2: Desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos, de acordo com as informações obtidas junto à empresa, para cada critério competitivo utilizado na pesquisa. mp – muito pior que; p – pior que; mm – mesmo que; ml – melhor que; bm – bem melhor que..... 25

Tabela 3: Resultados da pesquisa realizada com 18 dos principais clientes da sementes fabris hulk, apresentados em números absolutos e percentagem (%), segundo os critérios competitivos analisados. ni – não importante; pi – pouco importante; i – importante; mi – muito importante; dc – decisivo para compra. 28

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
REVISÃO DE LITERATURA.....	14
MATERIAL E MÉTODOS.....	21
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
CONCLUSÕES .....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36

## INTRODUÇÃO

A taxa de utilização de sementes certificadas no Brasil ainda se encontra 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%, representando aproximadamente 14 milhões de hectares cultivados com sementes comerciais. No Rio Grande do Sul esse índice não chega a 30% para essa mesma cultura, sendo considerado um dos menores do país (ABRASEM, 2009).

Com a reduzida taxa de utilização de sementes certificadas pelos agricultores gaúchos, os produtores de sementes reduzem os investimentos voltados para o desenvolvimento de novos materiais, limitando a inovação tecnológica do setor e assim comprometendo a qualidade da semente produzida no estado e amplamente reconhecida no país. O baixo investimento, por sua vez, proporciona o aumento do uso de sementes não certificadas ou de procedência desconhecida, em função de que os agricultores buscam a cada safra, novas cultivares e, se o produtor legalizado não consegue atender essa demanda, acaba abrindo espaço à pirataria, principalmente através da entrada de materiais de países vizinhos. Esse cenário acaba comprometendo o desenvolvimento da cadeia produtiva sementeira do Rio Grande do Sul.

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 nacionais cada vez mais competitivas frente aos materiais não certificados ou de procedência duvidosa.

Nesse sentido, a competitividade deve ser avaliada constantemente para definir rumos e prioridades para as empresas, para que as mesmas não acabem à mercê das constantes evoluções que ocorrem no mercado.

Essa competitividade pode ser medida de várias formas, dentre elas o dimensionamento de critérios competitivos, buscando junto aos clientes respostas que muitas vezes podem ser difíceis de serem conseguidas no âmbito interno da empresa. Nesse contexto, Slack (2002), propôs um método bastante interessante para análise da competitividade de uma empresa e seu desempenho frente aos concorrentes. Segundo ele, os objetivos de competitividade podem não ter a mesma importância relativa, já que esta depende do posicionamento da empresa no mercado de atuação. Sellitto e Walter (2006) acrescentam que essa importância também pode variar no tempo, devido às modificações tecnológicas e da entrada e saída de novos empresários no segmento.

Assim, o objetivo desse trabalho foi buscar junto aos clientes de uma empresa de sementes da região do Alto Uruguai-RS, qual a visão desses 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 tomada de decisão no curto, médio e longo prazo, visando obter com isso vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos.

## REVISÃO DE LITERATURA

Para que uma empresa possa se destacar no seu segmento, a mesma deve estar atenta às mudanças no mercado e se manter competitiva frente aos concorrentes, através da adequação de suas atividades em função dessas mudanças percebidas.

O método da matriz de Slack (2002), para a avaliação da competitividade da empresa, constitui-se em uma importante ferramenta de identificação e controle de pontos essenciais dentro do negócio.

Numa economia cada vez mais complexa, dinâmica e baseada no conhecimento, a consolidação das vantagens competitivas das empresas depende da dedicação explícita ao “fortalecimento dos relacionamentos”, captando importantes elos e complementaridades em termos de tecnologia, qualificações, informações, *marketing* e necessidades dos clientes, que transpõem as empresas e os setores isoladamente (KOHLS, 2007).

A habilidade da empresa em identificar tais necessidades, qualificar-se e estar à par das novas tecnologias disponíveis é fundamental para que a mesma possa atuar em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Como exemplo desse dinamismo, anteriormente produtividade e qualidade de sementes eram fatores diferenciais entre as empresas sementeiras. Com o passar do tempo, esses dois critérios competitivos tornaram-se obrigatórios para a empresa que pretende atuar no mercado, pelo menos no mesmo nível de seus concorrentes. Fica evidente, diante do exposto, que a cada momento novas necessidades são percebidas pelos clientes, exigindo, por parte das empresas, competência construída através da combinação de tecnologia, talento gerencial, habilidades da força de trabalho e experiência (KOHLS, 2007).

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 (HILL, 1985). 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 ou

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 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), citado por Kohls (2004) 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 concorrentes estão desempenhando tais necessidades.

Baseado nos clientes e concorrentes e nos conceitos desenvolvidos por Hill (1985), Slack (2002) desenvolveu um modelo de avaliação dos critérios competitivos através de uma matriz (Figura 01) de “importância” (para os clientes) *versus* “desempenho” (dos fornecedores em relação à concorrência). Em outras palavras, a escala de “importância” indica como os clientes veem a importância relativa de cada critério competitivo, e a de “desempenho” classifica cada critério segundo níveis atingidos pelos concorrentes (KOHLS, 2004).

A análise conjunta dessas informações torna possível a avaliação estratégica da empresa, dando uma idéia de quais critérios podem orientar o planejamento estratégico da mesma. Isso se torna possível, pois essa é uma ferramenta útil e de fácil utilização por agentes que estão no meio empresarial.

A matriz “Importância x Desempenho” considera, no eixo horizontal, a escala com cinco opções de níveis de importância para os clientes, para cada critério pesquisado, num *continuum*, que vai desde “é o mais importante” até “não é importante”. No eixo vertical também 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” (KOHLS, 2004).

A matriz ainda pode ser dividida em quatro regiões, ou quatro zonas de enquadramento dos critérios competitivos, resultantes da importância atribuída a cada um dos critérios por parte dos clientes e o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes (KOHLS, 2004).

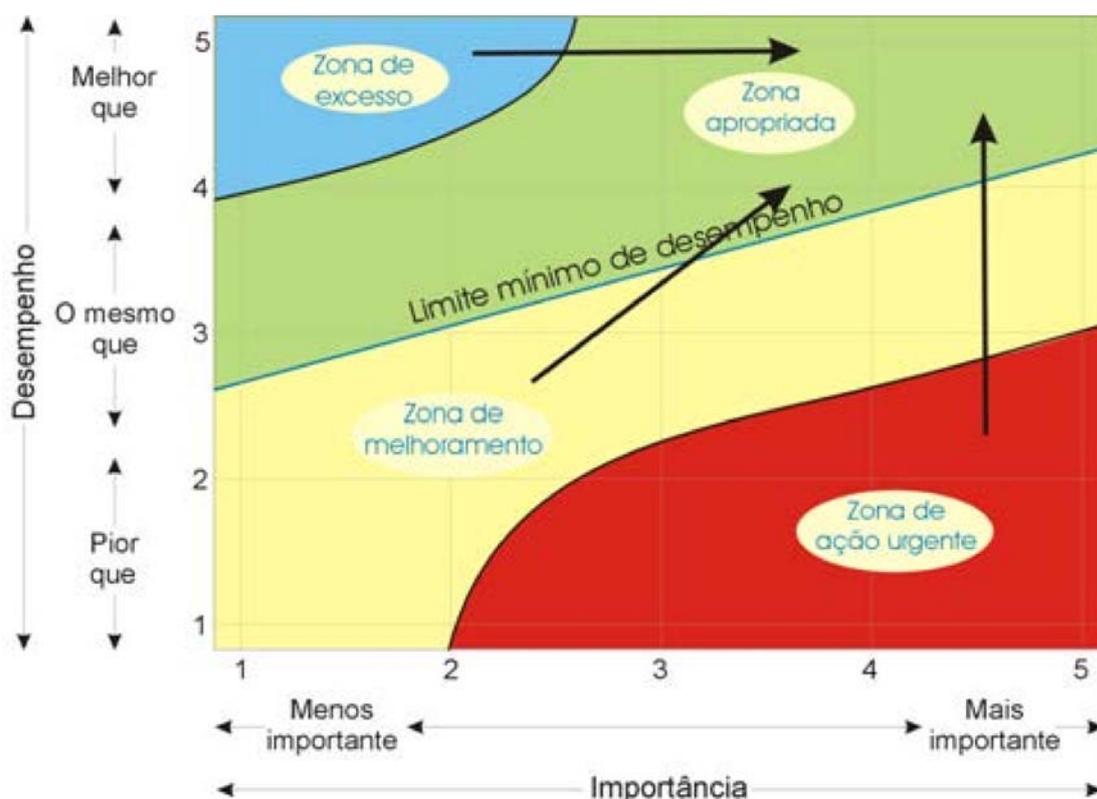


Figura 1: Matriz de Importância – Desempenho, Slack (2002), adaptado por Kohls (2004).

Fonte: Kohls (2004).

**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, 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 sequência). 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).

**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, os considera de 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 à 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. As ações devem se dar no sentido da seta oblíqua na Figura 01, ou seja, ações simultâneas de melhoria de desempenho e busca de percepção e valorização por parte dos clientes.

**Zona apropriada:** todos os critérios competitivos que se enquadram nessa área da matriz, especialmente no canto superior direito (Figura 01) também são muito valorizados pelos clientes e pela empresa. Na sua própria avaliação a empresa 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 a empresa está com um desempenho muito superior aos concorrentes. Nesse caso, a mesma pode 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, fazendo com que esses critérios 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.

Para se chegar a uma estratégia formal, a primeira dificuldade é 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 deve enfatizar o 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 (KOHLS, 2004).

A estratégia deverá ser apropriada para direcionar as mudanças na produção, na direção de um desempenho que apoie a estratégia competitiva da empresa como um todo (KOHLS, 2004).

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 das lavouras e unidades de beneficiamento de sementes.

Os objetivos ganhadores de pedidos influenciam diretamente no nível de ou quantidade de pedidos, e são os principais indicadores de desempenho usados pelos clientes nas decisões de compra (HILL, 1985). 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 forem fazer seus pedidos. Se o desempenho de uma empresa estiver abaixo do nível qualificador, é muito difícil ou, praticamente impossível que consiga manter pedidos de forma sustentada. Em um contexto estratégico, as medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas com o desempenho dos concorrentes. Nesse sentido, a escala de "importância" indica como os clientes veem a importância relativa de cada objetivo e a de "desempenho" classifica cada objetivo segundo níveis atingidos pelos concorrentes (KOHLS, 2004).

A aplicação prática dessa matriz se torna muito interessante, pois possibilita à empresa inovar em seu negócio, fazendo com que o mercado para seus produtos se fortaleça. O conceito de inovação está fortemente associado ao conceito de aprendizado, isto é, a inovação é um processo contínuo e de acúmulo de conhecimento ao longo do tempo. Do ponto de vista da empresa,

as inovações estão na origem do rebaixamento de custos, de ganhos de produtividade e de qualidade, e frequentemente, do aproveitamento de uma oportunidade de mercado, cujo resultado pode ser a obtenção de uma vantagem competitiva consistente frente aos concorrentes, além da criação de assimetrias de informações, as quais vão ser decisivas para a sustentabilidade dessa vantagem (KOHLS, 2007).

No seu interior, a decisão de inovar – e em que inovar – é específica da empresa, e absolutamente estratégica. É uma decisão crucial, no sentido de que cria assimetrias, modifica convenções, implica riscos, e está associada a incertezas de diversas naturezas, tais como: ambientais, de desenvolvimento de produtos, ameaças competitivas, condições de financiamento, dentre outros, de modo que sua “calculabilidade” econômica tende a ser sempre um processo complexo e cercado de imprevisibilidades (KOHLS, 2007).

A natureza da decisão de inovar é necessariamente especulativa, pois depende das expectativas dos empresários sobre o futuro, as quais se formam a partir de suas avaliações — parte objetivas, parte subjetivas — acerca do potencial de cada alternativa. A dimensão de incerteza inexorável associada à decisão de inovar, o fato de que ela pode vir a originar fontes cumulativas de lucros e incrementos de competitividade, mas que simultaneamente implica riscos substantivos é o que explica a busca de “liquidez estratégica”. Ou seja, desenvolver estratégias e formas de gestão estratégica que permitam modificar, adaptar, reestruturar e, no limite, reverter e reinventar a empresa (KOHLS, 2007).

O ato de inovar e de se inserir no mercado de maneira competitiva não é uma tarefa fácil. Essa deve ser precedida por um estudo para conhecer de forma mais precisa os clientes e também os concorrentes diretos.

O estudo de caso é uma alternativa que pode auxiliar nesse entendimento, visando diferencial competitivo. Esse 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 foram os 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).

Ante o exposto, será apresentado, na sequência, um estudo de caso da Empresa Fabris Hulk LTDA, que atua no ramo de produção e comércio de sementes de soja na região do Alto Uruguai-RS, com mercado de atuação abrangendo todos os estados do Sul do país mais o Mato Grosso do Sul.

## MATERIAL E MÉTODOS

### Local

A pesquisa foi realizada na região noroeste do Rio Grande do Sul, oeste do Paraná e centro-sul do Mato Grosso do Sul, principais áreas de atuação da empresa, com clientes tradicionais da mesma.

### Definição dos clientes entrevistados

No total foram entrevistados os dezoito principais clientes da empresa, durante o ano de 2009, nos meses de junho a outubro, através de um questionário aplicado aos gerentes e responsáveis pela compra de sementes de cada cliente.

### 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 clientes, buscando identificar o grau de importância de cada critério, na sua ótica.

### Elaboração do questionário

Considerando as quatro dimensões competitivas, foram considerados três critérios competitivos para a dimensão **técnica**; cinco critérios competitivos para a dimensão de **gestão**; sete critérios competitivos para a dimensão **comercialização**; e cinco critérios competitivos para a dimensão **imagem** da empresa, conforme mostrado na Tabela 01. O conjunto dos critérios competitivos, constituiu-se na base para a elaboração do questionário aplicado aos clientes da empresa.

### Aplicação do questionário junto aos clientes

A entrevista para buscar o grau de importância atribuído pelos clientes foi realizada mediante a aplicação do questionário formado por vinte (20) critérios competitivos (Tabela 01). O questionário foi entregue em mãos, diretamente aos clientes para que eles respondessem realmente o que achavam que estaria de acordo com suas virtudes e concepções. Na entrega foi explicado o procedimento e a importância da participação dos mesmos.

**Tabela 1:** Dimensões e critérios competitivos utilizados na pesquisa.

Dimensão competitiva	Críticos competitivos	Número da questão
Técnica	Qualidade fisiológica da semente	01
	Novas variedades	06
	Tecnologia de produção	14
Gestão	Contrato de permuta	04
	Logística	10
	Qualidade no atendimento	11
	Responsabilidade fiscal	16
	Responsabilidade social	17
Comercialização	Preço	02
	Ética	18
	Localização	05
	Prazo de pagamento	03
	Assistência técnica	08
	Compras pela internet	19
Imagem da empresa	Garantia de entrega	20
	Dias de campo	07
	Confiabilidade	12
	<i>Marketing</i>	13
	Responsabilidade ambiental	15
	Produção em campos próprios	09

**Fonte:** dados da pesquisa.

### Desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos

Para identificar o desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos utilizou-se das informações dos departamentos de *marketing*, vendas e técnico da própria empresa, bem como dos diretores da mesma.

Utilizando os critérios competitivos definidos para o estudo, foi aplicado o mesmo questionário aplicado aos clientes (Tabela 01), porém, aplicado com

foco comparativo entre a empresa estudada e seus concorrentes diretos, em que os entrevistados puderam expressar sua opinião a respeito do posicionamento da empresa perante seus concorrentes, definindo se naquele determinado critério estudado a empresa encontrava-se “muito pior que”, “pior que”, “mesmo que”, “melhor que” ou “bem melhor que” a concorrência (Tabela 02). Esse questionário foi aplicado a 05 (cinco) profissionais, sendo um do departamento de *marketing*, um do departamento de vendas, dois do departamento técnico, bem como o gerente da empresa.

Após a coleta, as respostas foram tabuladas e utilizadas como base de dados na elaboração da Matriz “Importância x Desempenho” de Slack (2002).

### **Elaboração da Matriz “Importância x Desempenho” de Slack**

Uma vez obtidos os resultados dos questionários aplicados aos clientes, que indicaram 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 da própria empresa (eixo vertical da matriz), as informações foram reunidas e cada critério competitivo foi plotado na Matriz Slack.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos junto aos clientes entrevistados foram inicialmente tabulados, em números absolutos e percentuais, de acordo com cada critério competitivo (Tabela 03).

Dos 20 critérios competitivos analisados, nove foram classificados como no mínimo “importante”. Esses critérios estão classificados em todas as dimensões competitivas avaliadas, sendo na dimensão técnica (3), gestão (3), comercialização (2) e imagem (1). Esses resultados mostram que os clientes dão muito valor a outras questões que não somente o preço do produto e prazo de pagamento, como normalmente se imagina.

Pode-se perceber que mais de 60% dos clientes classificaram como decisivo para a compra os critérios competitivos: qualidade da semente (01) e confiabilidade na empresa fornecedora em relação aos compromissos assumidos (12) e, para mais de 50%, nessa mesma classificação, o critério ética comercial da empresa (18) (Tabela 03). Isso mostra o quão importante é para uma empresa trabalhar com produtos de qualidade e conduzir seu negócio de maneira honesta e profissional, pois essas características são muito valorizadas pelos clientes no momento da negociação. Quanto à classificação desses mesmos critérios na matriz Slack (Figura 02), dois deles, qualidade da semente e confiabilidade na empresa foram enquadrados na zona de melhoramento, sendo classificados quanto ao desempenho no mínimo “mesmo que” os concorrentes, com ligeira superioridade. Já o critério ética da empresa foi posicionado na zona apropriada, sendo considerado “melhor que” os concorrentes, apresentando a empresa vantagem competitiva frente aos concorrentes para esse critério. No entanto, vale ressaltar que os critérios qualidade da semente (01) e confiabilidade (12), estão enquadrados na zona de melhoramento devido a pesquisa interna não dar muita importância no sentido que não pode ser considerada empresa de sementes quando não se tem qualidade fisiológica e confiabilidade, uma faz parte da outra, portanto esses itens são uma “obrigação”. Podemos dizer que o que mantém uma

empresa de sementes no mercado são esses dois itens, mas que no entanto nunca devem ser esquecidos.

Os critérios competitivos: prazo de pagamento (03), responsabilidade social da empresa (17) e triangulação de produtos (20) foram considerados no mínimo “importante” na opinião de mais de 50% dos entrevistados (Tabela 02).

**Tabela 2:** Desempenho da empresa frente aos concorrentes diretos, de acordo com as informações obtidas junto à empresa, para cada critério competitivo utilizado na pesquisa. MP – Muito pior que; P – Pior que; Mm – Mesmo que; MI – Melhor que; BM – Bem melhor que.

Critérios	Valor atribuído										SOMA
	MP		P		Mm		MI		BM		
	Numero	(%)	Numero	(%)	Numero	(%)	Numero	(%)	Numero	(%)	
1	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0	5
2	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0	5
3	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	5
4	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	5
5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	5
6	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0	5
7	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0	5
8	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0	5
9	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40	5
10	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0	5
11	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0	5
12	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0	5
13	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0	5
14	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0	5
15	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	5
16	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0	5
17	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	5
18	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40	5
19	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	5
20	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0	5

Critérios: 01) Velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes comercializadas (qualidade da semente); 02) O preço da semente; 03) Prazo de pagamento; 04) Contrato de permuta (kg de sementes X kg de grãos na colheita); 05) Localização da sementeira; 06) Rapidez em que uma nova variedade é lançada; 07) Realização de dias de campo e palestras; 08) Assistência técnica antes e depois da venda; 09) Produção em campos próprios; 10) Carregamento rápido com dia e hora marcada; 11) O conhecimento e a atenção dispensada pelos profissionais que lhe prestam atendimento; 12) Confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos; 13) As campanhas de *marketing* da empresa e as inserções no rádio; 14) Garantia de qualidade acima do padrão mínimo requerido para o comércio de sementes; 15) Responsabilidade ambiental da empresa; 16) Responsabilidade fiscal da empresa; 17) Responsabilidade social da empresa.; 18) Ética comercial; 19) A possibilidade de efetivar seu pedido pela internet; 20) Triangulação – fornecimento de lotes de sementes produzidas por outras sementeiras para garantir o fornecimento de determinada cultivar.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Ao analisar o posicionamento desses na matriz Slack (Figura 02) verifica-se que os mesmos encontram-se na zona de melhoramento, sendo considerados pela empresa, em desempenho, “mesmo que” os concorrentes diretos, com ligeira inferioridade. Cabe à empresa, nesse caso, a adoção de esforços para melhorar o posicionamento desses critérios, já que são considerados importantes para mais de 50% dos entrevistados.

O que merece destaque nessa pesquisa é que nenhum dos critérios avaliados foram enquadrados como “ não importante” pelos clientes (Tabela 03) e que, de todos os critérios, nenhum ficou enquadrado nas zonas de ação urgente ou excesso (Figura 02), evidenciando que a empresa consegue equilibrar satisfatoriamente todos os critérios envolvidos no seu negócio.

Para mais de 39% dos entrevistados, os critérios preço da semente (02), localização da sementeira (05), realização de dias de campo e palestras (07), carregamento rápido com dia e hora marcada (10), campanhas de *marketing* (13), responsabilidade ambiental (15) e vendas pela internet (19) são considerados no mínimo “importante” (Tabela 03). Analisando esses critérios na matriz Slack (Figura 02) pode-se perceber que três critérios, 05, 13 e 19 encontram-se na zona apropriada, mostrando que a empresa conseguiu destinar esforços suficientes para tornar esses critérios competitivos superiores aos concorrentes diretos, devendo a mesma buscar a manutenção dessa colocação no mercado. O critério competitivo carregamento rápido com dia e hora marcada (10) ficou numa zona intermediária entre a apropriada e de melhoramento, devendo, a empresa, por estar próxima de atingir a zona ideal, canalizar esforços nesse critério imediatamente, para fazer com que o mesmo ultrapasse essa linha e fique também posicionado na zona apropriada. Os critérios preço da semente (02), realização de dias de campo e palestras (07) e responsabilidade ambiental (15) encontram-se na zona de melhoramento, sendo que ambos encontram-se no mesmo nível que os concorrentes, no entanto, com pequena inferioridade.

A realização de dias de campo e palestras são eventos que promovem a divulgação *in loco* dos produtos ofertados pela empresa. Para 89% dos entrevistados (Tabela 02) esse critério é considerado no mínimo importante para a venda e, de acordo com o citado acima, nesse critério a empresa

precisa melhorar para ficar, no mínimo, no mesmo nível de seus concorrentes e se possível acima desses. Esses valores estão em conformidade com os verificados por Favero (2009) e Ferreira Júnior (2009) os quais também constataram que a realização dos dias de campo são, no mínimo, importantes para mais de 90% dos clientes entrevistados.

Os critérios competitivos: rapidez em que uma nova variedade é lançada (06), assistência técnica (08) e produção em campos próprios (09) são critérios com níveis variados de importância por parte dos clientes (Tabela 03). No entanto, observa-se que para 67% dos entrevistados o critério lançamento de novas variedades num espaço de tempo é considerado muito importante por parte dos clientes, evidenciando que esse critério, apesar de estar posicionado na zona apropriada da matriz Slack e ser considerado melhor que os concorrentes merece atenção especial por parte da empresa, pois é um quesito importante para evitar entrada de materiais novos de outros países, mostrando para os clientes que a empresa está atenta às novidades tecnológicas e preocupada com o aumento de produtividade por parte de seus clientes. Também, para os mesmos 67% dos entrevistados, a assistência técnica é considerada muito importante, estando a empresa bem posicionada frente aos concorrentes para esse critério, com corpo técnico treinado e apto para atender de forma eficiente os clientes. O critério produção em campos próprios é considerado muito importante para 50% dos entrevistados, mostrando que os clientes observam a origem das sementes que estão comprando, fator esse fundamental para a empresa e levado muito a sério, sendo considerado superior aos concorrentes diretos.

Os critérios contrato de permuta (04), atendimento (11), garantia de qualidade acima do padrão (14) e responsabilidade fiscal da empresa (16) são considerados muito importantes para mais de 60% dos entrevistados, com exceção do critério 16, que foi considerado nesse nível por apenas 39% dos entrevistados (Tabela 03). Os três primeiros critérios devem ser melhorados urgentemente pela empresa, levando-se em consideração o grau de importância atribuído pelos clientes e o desempenho da empresa frente aos concorrentes, pois a mesma encontra-se na zona de melhoramento para esses três critérios. O critério responsabilidade fiscal também merece atenção, pois

somados aos clientes que o caracterizaram decisivo para a compra, esse critério atinge quase 60% dos entrevistados, sendo no mínimo muito importante para 39% desses. Esse critério reflete indiretamente a ética da empresa, critério esse muito valorizado pelos clientes.

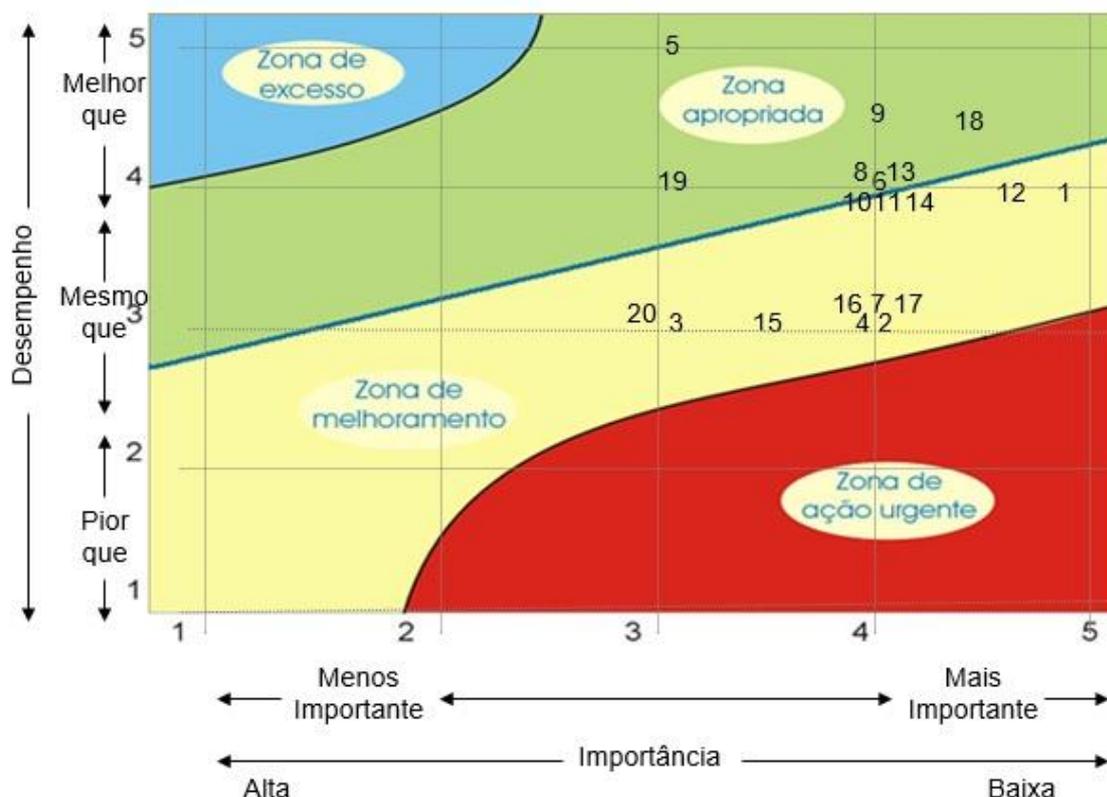
**Tabela 3:** Resultados da pesquisa realizada com 18 dos principais clientes da Sementes Fabris Hulk, apresentados em números absolutos e percentagem (%), segundo os critérios competitivos analisados. NI – Não importante; PI – Pouco importante; I – Importante; MI – Muito importante; DC – Decisivo para compra.

Critérios	Valor atribuído										SOMA
	NI		PI		I		MI		DC		
	Numero	(%)	Numero	(%)	Numero	(%)	Numero	(%)	Numero	(%)	
1	0	0	0	0	2	11	5	28	11	61	18
2	0	0	0	0	7	39	10	56	1	6	18
3	0	0	2	11	10	56	3	17	3	17	18
4	0	0	2	11	2	11	11	61	3	17	18
5	0	0	4	22	7	39	6	33	1	6	18
6	0	0	0	0	4	22	12	67	2	11	18
7	0	0	2	11	7	39	8	44	1	6	18
8	0	0	1	5,6	3	17	12	67	2	11	18
9	0	0	1	5,6	5	28	9	50	3	17	18
10	0	0	0	0	7	39	10	56	1	6	18
11	0	0	0	0	5	28	11	61	2	11	18
12	0	0	0	0	1	5,6	5	28	12	67	18
13	0	0	3	17	8	44	6	33	1	6	18
14	0	0	0	0	0	0	11	61	7	39	18
15	0	0	1	5,6	8	44	8	44	1	6	18
16	0	0	1	5,6	6	33	7	39	4	22	18
17	0	0	0	0	9	50	8	44	1	6	18
18	0	0	0	0	0	0	9	50	9	50	18
19	0	0	4	22	8	44	5	28	1	6	18
20	0	0	2	11	10	56	6	33	0	0	18

**Critérios:** 01) Velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes comercializadas (qualidade da semente); 02) O preço da semente; 03) Prazo de pagamento; 04) Contrato de permuta (kg de sementes X kg de grãos na colheita); 05) Localização da sementeira; 06) Rapidez em que uma nova variedade é lançada; 07) Realização de dias de campo e palestras; 08) Assistência técnica antes e depois da venda; 09) Produção em campos próprios; 10) Carregamento rápido com dia e hora marcada; 11) O conhecimento e a atenção dispensada pelos profissionais que lhe prestam atendimento; 12) Confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos; 13) As campanhas de *marketing* da empresa e as inserções no rádio; 14) Garantia de qualidade acima do padrão mínimo requerido para o comércio de sementes; 15) Responsabilidade ambiental da empresa; 16) Responsabilidade fiscal da empresa; 17) Responsabilidade social da empresa.; 18) Ética comercial; 19) A possibilidade de efetivar seu pedido pela internet; 20) Triangulação – fornecimento de lotes de sementes produzidas por outras sementeiras para garantir o fornecimento de determinada cultivar.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De posse dos resultados da entrevista com os clientes (Tabela 03) e do desempenho da empresa frente aos concorrentes (Tabela 02) foi gerada a matriz proposta por Slack (Figura 02).



**Figura 2:** Matriz “Importância x Desempenho” de Slack (2002) adaptada por Kohls (2004), que permite visualizar a posição competitiva de cada critério competitivo investigado: 01) Velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes comercializadas (qualidade da semente); 02) O preço da semente; 03) Prazo de pagamento; 04) Contrato de permuta (kg de sementes X kg de grãos na colheita); 05) Localização da sementeira; 06) Rapidez em que uma nova variedade é lançada; 07) Realização de dias de campo e palestras; 08) Assistência técnica antes e depois da venda; 09) Produção em campos próprios; 10) Carregamento rápido com dia e hora marcada; 11) O conhecimento e a atenção dispensada pelos profissionais que lhe prestam atendimento; 12) Confiabilidade da empresa em relação aos compromissos assumidos; 13) As campanhas de *marketing* da empresa e as inserções no rádio; 14) Garantia de qualidade acima do padrão mínimo requerido para o comércio de sementes; 15) Responsabilidade ambiental da empresa; 16) Responsabilidade fiscal da empresa; 17) Responsabilidade social da empresa.; 18) Ética comercial; 19) A possibilidade de efetivar seu pedido pela internet; 20) Triangulação – fornecimento de lotes de sementes produzidas por outras sementeiras para garantir o fornecimento de determinada cultivar. Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa realizada serviu como ferramenta para uma correta tomada de decisão por parte da diretoria da empresa. Como decisão estratégica, foi estruturado um planejamento de curto, médio e longo prazo, visando abordar os principais critérios competitivos dentro de cada momento, buscando, dessa

forma, melhorar a posição da empresa frente ao mercado e torná-la mais competitiva em relação aos concorrentes diretos.

### **Estratégias de curto prazo**

As estratégias de curto prazo devem focar os critérios competitivos posicionados na zona de transição entre a zona de melhoramento e a zona apropriada, bem como alguns critérios inseridos totalmente na zona de melhoramento, e que seja de fácil adequação nesse primeiro momento.

Dentre esses critérios está o “carregamento rápido com dia e hora marcada”. Esse critério é facilmente resolvido pela empresa, sendo uma ação simples, mas que pode ampliar a vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes, diferenciando-a dos demais. Segundo se observa na Matriz (Figura 02), esse critério apresenta um desempenho superior frente aos concorrentes, no entanto, por estar numa zona transitória merece atenção especial por parte da empresa nesse momento. A solução para tal seria programar as entregas com antecedência, através de um controle com planilha de computador indicando cliente, localidade e data em que o mesmo necessita do produto. Através de um programa, ao se aproximar a data estipulada para a entrega do pedido da empresa ao cliente, um sinal na tela irá avisar o estoquista de que o momento dessa entrega está próximo. Essa antecedência pode ser de 48 horas. Nesse caso, os funcionários já podem separar por ordem de entrega o pedido do cliente e, se possível, entregar com um dia de antecedência em relação ao combinado, caso o mesmo aceite receber a mercadoria.

Outro critério que merece atenção é o “atendimento”. Através de um curso noturno, contratado pela própria empresa, pode ser oferecido aos funcionários um treinamento de abordagem de clientes, como recepção ao telefone, atenção às suas necessidades imediatas, presteza e rapidez no atendimento. Também, nas visitas dos clientes à empresa, a recepção feita diretamente pelo responsável técnico, responsável pelo departamento de vendas ou pelos proprietários, é um diferencial, bem como um espaço reservado para lazer do cliente, com café, chá, chimarrão, e espaço para que o

mesmo se sinta em casa. O contexto abordado acima já faz parte da rotina da empresa juntamente com uma reforma e ampliação do escritório, onde cada funcionário interno possui sua sala. Também foi construída uma sala de reuniões para melhor atender os clientes que nos visitam.

Apesar das campanhas de *marketing* da empresa estarem inseridas na zona apropriada, observa-se que essa se encontra no limiar com a zona de melhoramento. Nesse sentido, deve ser adotado, pela empresa, uma campanha de rádio e jornal, podendo ser em conjunto com os fornecedores. É sabido que a empresa possui um momento no rádio, uma vez por semana, onde traz informações agronômicas e de mercado para os clientes, no entanto, deve ser enfatizado, em cada visita aos clientes da empresa, pelo corpo técnico, que os agricultores escutem o programa, buscando informá-los, através de um telefonema prévio, sobre a programação do horário e do interesse da empresa em que o mesmo escute, pois será útil para sua realidade. Essa iniciativa aproxima clientes e fornecedores levando a uma relação mais saudável e não simplesmente comercial.

Partindo para os critérios que estão totalmente inseridos na zona de melhoramento, podem-se adotar algumas medidas para resolver a situação de alguns critérios como realização de mais dias de campo e palestras. Por se tratar de uma empresa do ramo agrícola, esse tipo de atividade é de fundamental importância para vender um produto. As demonstrações de diferentes materiais, bem como a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa influenciam bastante na decisão de compra de um cliente. No caso da empresa Fabris Hulk, considerando que é uma atividade passível de realização todos os anos, será necessário implementar um espaço na própria empresa para demonstração de seus materiais e promover, ao longo do ciclo da cultura, diversas visitas de clientes nas parcelas para que esses possam verificar pessoalmente como a empresa trabalha a qualidade de seus produtos. Outra alternativa interessante seria a promoção de visitas nos próprios campos de produção, unidade de beneficiamento e no local de armazenamento das sementes já embaladas e prontas para comercialização.

Em relação ao critério qualidade da semente e garantia de qualidade acima do padrão de comercialização, esses são critérios fundamentais e

devem ser priorizados pela empresa no curto prazo. A solução para melhorar a qualidade fisiológica das sementes seria antecipar a colheita, evitando, assim, que as sementes fiquem armazenadas no campo por muito tempo após a maturidade fisiológica. Esse procedimento auxiliaria na manutenção da qualidade das sementes colhidas, pois essas não ficariam sob influência das condições climáticas, principalmente umidade relativa do ar, que é prejudicial às sementes após a sua maturidade em função das flutuações do ambiente para essa variável. Esse critério também já evoluiu muito neste último ano.

Para os critérios competitivos preço, contrato de permuta e prazo de pagamento, que estão localizados na zona de melhoramento e que são considerados no mínimo importantes para muitos dos clientes entrevistados, a empresa poderia aproveitar os critérios competitivos que ela é superior aos concorrentes, como *marketing* e promover uma campanha de venda antecipada ao mercado, através de políticas mais flexíveis que devem ser discutidas inicialmente entre a diretoria para incentivar o aumento das vendas pela internet, outro critério em que a empresa se destaca. Essa antecipação do mercado, com a realização de mais contratos de permuta e flexibilidade em relação ao prazo de pagamento, pode ser uma maneira de aumentar a participação da empresa no mercado onde atua.

Com a implementação das ações apresentadas acima, seria possível, em apenas um ano agrícola, atender as expectativas dos agricultores quanto aos critérios competitivos mencionados, promovendo, dessa forma, a ascensão da empresa para a zona apropriada para os mesmos critérios.

### **Estratégias de médio prazo**

No sentido de reforçar sua imagem frente aos seus clientes, avançando no critério “confiabilidade da empresa”, a mesma precisa desenvolver um planejamento envolvendo diversos critérios, como responsabilidade fiscal, social e ambiental e devendo, através de uma cartilha impressa ou digital, apresentar a empresa aos clientes, de uma maneira diferente, expondo sua história, sua missão, visão e engajamento em projetos sociais e ambientais desenvolvidos ao longo de sua existência, bem como o que vem sendo feito

atualmente. E, caso pouco esteja sendo feito, iniciar atividades sociais e ambientais na área onde a empresa está sediada e, também, dependendo do poder de compra de um cliente, desenvolver juntamente com esse, ações sociais e ambientais no local onde seus clientes estão inseridos, mostrando, dessa forma, a preocupação da empresa em relação a essas questões. Iniciativas como essas indiretamente proporcionam aos clientes uma visão peculiar da empresa e, muitas vezes, pode ser um diferencial competitivo importante no momento de compra, não apenas pontual, mas pode ser uma estratégia que venha a fidelizar alguns clientes, trazendo benefícios para ambos e para a sociedade em geral.

Nessa etapa, a empresa precisa também rever os critérios que hoje estão enquadrados na zona apropriada, com o objetivo de mantê-los nesse nível.

### **Estratégias de longo prazo**

Para ações de longo prazo, a empresa precisa canalizar esforços para a questão inovação, que na visão de alguns pesquisadores da área de gestão estratégica da produção, é indispensável 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).

Nessa etapa a empresa deve fazer um balanço das estratégias adotadas a curto e a médio prazo, para ver como a mesma se encontra após a adoção das medidas de correção para os critérios que estavam posicionados na zona de melhoramento e no limiar de transição com a zona apropriada.

Além disso, o desenvolvimento de novos materiais deve ser priorizado pela empresa, por ser um critério muito importante na visão dos clientes. No entanto, essa estratégia, apesar de se consolidar a longo prazo deve começar a ser pensada já a curto ou a médio prazo. Assim, a empresa poderia firmar parcerias com obtentores para desenvolver materiais aclimatados para a região de atuação da empresa Fabris Hulk, podendo a mesma possuir dois ou três

materiais próprios e que constantemente poderiam ser melhorados para abranger mais clientes na zona de atuação dessa.

Essa possibilidade é factível por diversas razões. A empresa está bem posicionada estrategicamente, com campos de produção próprios, áreas já preparadas e adequadas para produção de sementes e por ser uma empresa inscrita oficialmente para desempenhar essa atividade. A empresa, além de produtora de sementes, atua no mercado de insumos agrícolas em geral, tendo ampla capacidade de prover técnicos capacitados para atuar junto aos clientes, sendo uma maneira de auxiliar os mesmos nas suas necessidades, tanto de assistência técnica quanto de instrução referente aos materiais que estão apresentando melhores desempenhos nas suas áreas ou, ainda, em relação ao que os mesmos gostariam de plantar. Essas informações servem para tomada de decisão e de fonte de informação para os obtentores no desenvolvimento de cultivares específicas para cada realidade, sendo uma alternativa para o aumento da produção regional de grãos. No entanto vale salientar que, além de materiais próprios a empresa precisa estar munida dos materiais que comumente estão no mercado. Para isso, a aliança com outras empresas produtoras seria uma saída viável, pois nesse caso a Fabris Hulk LTDA pagaria pela prestação de serviço e não precisaria, assim, dispor das suas áreas próprias para produzir diversas cultivares, podendo produzir poucas, ou, talvez, os seus próprios materiais, maximizando assim todo o processo produtivo.

## CONCLUSÕES

A empresa precisa avançar em 13 dos 20 critérios competitivos avaliados, para que a mesma possa apresentar desempenho superior aos seus concorrentes, caso priorize vantagem competitiva, pois todos os critérios são considerados importantes pelos clientes na tomada de decisão de compra de sementes de soja.

Nenhum dos critérios ficaram posicionados nas zonas de excesso ou de ação urgente, mostrando que a empresa consegue equilibrar satisfatoriamente os mais variados critérios. A mesma encontra-se bem posicionada no mercado onde atua, estando no mesmo nível de seus concorrentes e superior a esses em alguns critérios importantes como a ética, compras pela internet e a localização da sementeira.

A empresa deve priorizar esforços para resolver a curto prazo os critérios competitivos que estão localizados na zona transitória entre a apropriada e de melhoramento, principalmente aqueles que são de fácil adequação, como entrega na hora marcada, atendimento aos clientes, dentre outros.

É importante que a empresa procure desenvolver alguns materiais próprios a longo prazo, através de parcerias com obtentores e também com outras empresas produtoras de sementes, visando atender seu mercado com as cultivares tradicionalmente utilizadas pelos agricultores e também com suas próprias cultivares.

O desenvolvimento de políticas sociais e ambientais é uma estratégia importante e pode servir indiretamente como uma forma de promover a empresa mostrando que, apesar de atuar no comércio, a empresa está preocupada com questões sustentáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SEMENTES E MUDAS – ABRASEM.

**Adotando os avanços tecnológicos.** Anuário, 2009.

FAVERO, M.W.A. **Critérios competitivos considerados na aquisição de sementes de milho híbrido na região sul de Goiás.** Dissertação de Mestrado, 2009. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas. 46 p.

FERREIRA JÚNIOR, E. **Análise da competitividade de uma empresa de sementes de soja na região de Abelardo Luz – SC.** Dissertação de Mestrado, 2009. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas. 37 p.

GHEMAWAT, P. **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. Critérios Competitivos para Estratégias Empresariais. **Seed News**, Pelotas, v. XI, p. 08-09, 2007.

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

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

PORTER, M.E. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H.; 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, 1971.

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

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

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