

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de
Sementes



CURVA DE VALOR E MATRIZ DE SLACK APLICADOS EM UMA
EMPRESA DE SEMENTES DE MILHO

LUCAS CIRÍACO LIRA

Pelotas, março 2014

LUCAS CIRÍACO LIRA

**CURVA DE VALOR E MATRIZ DE SLACK APLICADOS EM UMA EMPRESA DE
SEMENTES DE MILHO**

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

Orientador: Volnei Krause Kohls

Pelotas, março 2014

Dados de catalogação na fonte:

Ubirajara Buddin Cruz – CRB 10/901

Biblioteca de Ciência & Tecnologia - UFPel

L768c Lira, Lucas Ciríaco

**Curva de valor e matriz de slack aplicados a uma
empresas de sementes de milho / Lucas Ciríaco Lira. – 63f.
: il. – Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-
Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes.
Universidade Federal de Pelotas. Faculdade de
Agronomia Eliseu Maciel. Pelotas, 2014. – Orientador
Volnei Krause Kohls.**

**1.Sementes. 2.Milho. 3.Curva de valor. 4.Matriz de
Slack. I.Kohls, Volnei Krause. II.Título.**

LUCAS CIRÍACO LIRA

**CURVA DE VALOR E MATRIZ DE SLACK APLICADOS EM UMA EMPRESA DE
SEMENTES DE MILHO**

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

Data da Defesa:

BANCA EXAMINADORA:

Dr. Paulo Desalma Zimmer

Dr. Volnei Krause Kohls

Dr. Paulo Rigatto

Dr. Geri Eduardo Meneghello

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais que foram além do financiamento dos estudos, mostrando-me o valor da cultura e da educação.

Aos meus irmãos, “meus mais antigos amigos” *, que são sempre inspirações de inteligência, crítica e integridade.

A minha esposa, que consegue manter o paradoxo da tranquilidade do amor com a intensidade da paixão.

E a minha filha, Amanda, que como o significado de seu nome (digna de ser amada) é fonte de amor e inspiração.

Oh, que estrada mais comprida
Oh, que légua tão tirana
Ai, se eu tivesse asa
Inda hoje eu via Ana**.
Luiz Gonzaga

*Frase de meu irmão, Diogo, em seu discurso de formatura.

**Ana – representando todas as pessoas que amo.

AGRADECIMENTOS

A Agrocerec, por disponibilizar meu tempo e dados para elaboração deste trabalho;

A todos os colegas que foram fundamentais nas coletas de dados a campo;

Ao colega e coorientador Anderson, que foi essencial para a elaboração e condução da pesquisa;

Ao Professor Volnei por me apresentar ao método e orientação do trabalho;

A UFPEL, por criar um modelo que possibilita a atualização e formação em alto nível de profissionais que estão fora do meio acadêmico;

EPÍGRAFE

“Aqueles que desconhecem as condições das montanhas e das florestas, dos desfiladeiros perigosos, dos sapais e dos pântanos não podem dirigir um exército em marcha”.

Sun Tzu – A arte da guerra

RESUMO

LIRA Lucas Ciríaco. **Curva de valor e matriz de slack aplicados em uma empresa de sementes de milho**. 2014. 64p. Dissertação (Mestrado). - Programa de Pós-Graduação em Ciência Tecnologia de Sementes da Universidade Federal de Pelotas.

O negócio de sementes de milho é de grande importância para o agronegócio brasileiro, com um crescimento de 35% nas últimas duas décadas e com um valor de mercado que pode chegar próximo a 5 bilhões de reais por ano agrícola. Este é um segmento do agronegócio altamente competitivo que exige das empresas participantes um alto grau de desempenho. Neste cenário, complexo, aumenta a importância das empresas entenderem cada vez mais as demandas de seus clientes e criarem diferenciais, melhorando seus atributos de valor. Para este estudo de caso buscou-se informações com empresas produtoras de sementes de milho, revendas e produtores para identificar os atributos de valor com suas respectivas importâncias, através da curva de valor; e o desempenho das empresas pesquisadas frente aos seus concorrentes em relação aos produtos e serviços ofertados, utilizando como ferramenta a matriz de Slack; para verificar possíveis “vieses” na avaliação de desempenho da empresa, foi feita uma comparação da visão de desempenho na ótica dos clientes em comparação com a opinião dos funcionários. Para uma melhor avaliação e determinar as melhores estratégias, os clientes foram segmentados em três categorias: revendas, produtores de grãos e produtores de silagem. Ao fim foram determinadas as estratégias de curto, médio e longo prazo para aumentar a competitividade da empresa. Concluiu-se que o mercado tem exigido sementes de altíssima qualidade fisiológica, reforçando a estratégia da empresa de investir para obter sementes com padrões acima dos parâmetros legais e de seus concorrentes; ficou clara a necessidade de aprimorar as parcerias biotecnológicas para atender a um cliente cada dia mais exigente por tecnologia; e de reforçar, como um diferencial competitivo, a vocação da empresa em atuar no mercado produtor de silagem.

Palavras chaves: Curva de valor. Matriz de Slack. Sementes de milho.

ABSTRACT

LIRA Lucas Ciríaco. **Value curve and slack matrix applied to a corn seed company.** 2014. 64p. Dissertação (Mestrado). - Programa de Pós-Graduação em Ciência Tecnologia de Sementes da Universidade Federal de Pelotas.

The Corn Seed Business is of great importance for the Brazilian agribusiness, with a 35% increase in the last two decades and with a market value that may get close to 5 billion reais per crop year. This is a highly competitive agribusiness segment that requires participating companies a high level of performance. In this complex scenario, increases the importance of companies understand increasingly the customers' needs and create differentials, improving their value attributes. For this case study, was searched informations with companies who produce corn seed, resellers and producers to identify the value attributes with their respective importances, through the value curve and the performance of the researched companies with their competitors in relation to products and services offered, using as toll the Slack matrix; to verified for possible distortion in the performance evaluation of company was done an analysis of the performance view in the optic of customers compared to the employees' opinion. For a better evaluation and detect the best strategies, customers were segmented into three categories: resellers, grain producers and producers of silage. Afterwards was determined the strategies of shot, medium and long term to increase the company competitiveness. It concludes that the market has required seeds with very high physiological quality, reinforcing the company's strategy of investing to obtain seed with standards above legal parameters and its competitors; became clear the need to enhance the biotech partnership to meet a client each day more demanding for technology; and reinforce, as a competitive differentiator, the company's vocation to act in the silage producer market.

Keywords: Value curve. Slack matrix. Corn seed.

Lista de figuras

	Página
Figura 1	Adesão a híbridos geneticamente modificados..... 02
Figura 2	Evolução da produtividade da cultura do milho no Brasil (Valores em Kg/ha)..... 03
Figura 3	Matriz “Importância – Desempenho” que permite visualizar a posição competitiva de cada critério investigado..... 07
Figura 4	Curva de valor do produtor de silagem (empresa A e empresa B)... 20
Figura 5	Curva de valor do produtor de grãos (empresa A e empresa B) 21
Figura 6	Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa A x Produtores (grãos e silagem) Empresa A..... 22
Figura 7	Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa B x Produtores (grãos e silagem) Empresa B 22
Figura 8	Matriz de Slack, produtor de silagem (empresa A)..... 23
Figura 9	Matriz de Slack, produtor de silagem (empresa B)..... 23
Figura 10	Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa A x Produtores (grãos e silagem) Empresa A..... 24
Figura 11	Matriz de Slack, produtor de grãos (empresa B)..... 24
Figura 12	Curva de valor, revendas (empresa A e empresa B)..... 25
Figura 13	Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa A x Revendas Empresa A..... 26
Figura 14	Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa B x Revendas Empresa B..... 27
Figura 15	Matriz de Slack, revendas (empresa A)..... 28
Figura 16	Matriz de Slack, revendas (empresa B)..... 28

Lista de quadros

	Página
Quadro 1 Evolução da área plantada de milho.....	01
Quadro 2 Cronograma.....	14
Quadro 3 Atributos de valor utilizados na pesquisa com produtores.....	15
Quadro 4 Atributos de valor utilizados na pesquisa com revendas.....	16

Lista de abreviaturas e siglas

APPS	Associação Paulista dos Produtores de Sementes
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
OGM	Organismo geneticamente modificado

SUMÁRIO

	Página
1	INTRODUÇÃO..... 01
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... 05
2.1	Estudo de caso..... 05
2.2	Questionários..... 06
2.3	Matriz de Slack..... 06
2.4	Curva de valor..... 08
2.5	Análise de Dados..... 08
2.6	Estratégia 09
2.7	Revendas (Distribuidores) 09
2.8	Produtores de grãos 10
2.9	Produtores de silagem 10
2.10	Qualidade de sementes 10
2.11	Transgênicos (organismos geneticamente modificados) 11
3	MÉTODO 13
3.1	Estudos de caso..... 13
3.2	Etapas do estudo..... 14
3.2.1	Etapa 1 Definição das marcas a serem trabalhadas..... 14
3.2.2	Etapa 2 Definição da metodologia..... 15
3.2.3	Etapa 3 e 4 Treinamento da equipe e aplicação dos questionários..... 17
3.2.4	Etapa 5 Tabulação dos questionários..... 18
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO..... 19

4.1	Produtor de silagem e grãos.....	19
4.2	Revendas.....	25
4.3	Conclusões e estratégias.....	29
	REFERÊNCIAS.....	31
	ANEXOS.....	33
	Anexo I. Questionário Produtor / Importância.	33
	Anexo II Questionário Produtor / Desempenho	36
	Anexo III Questionário Revenda / Importância	39
	Anexo IV Questionário Revenda / Desempenho.....	42
	Anexo V. Questionário Colaborador / Importância	45
	Anexo VI. Questionário Colaborador / Desempenho	48

1. INTRODUÇÃO

O negócio de sementes de milho é de grande importância para o agronegócio brasileiro, com um crescimento de 35% nas últimas duas décadas (quadro 1), se constituindo no grão com a segunda maior área plantada no país (CONAB, 2013). Aliado a esta evolução na área, houve o aumento no valor deste mercado, devido ao crescente uso de tecnologia pelos agricultores que buscaram produtos cada vez mais produtivos e aderiram aos híbridos geneticamente modificados. Em apenas seis anos, a cultura do milho chegou a 76,1% de adesão a biotecnologia pelos agricultores (Fig. 1), ultrapassando o algodão com um uso de 50,1% e ficando atrás apenas da soja que tem uma taxa de 88,8% (CÉLERES, 2013). Com isto, o valor deste mercado pode chegar próximo a 5 bilhões de reais por ano agrícola (valores estimados pelo autor com base em dados da APPS, Associação Paulista dos Produtores de Sementes, 2013).

Quadro 1 – Evolução da área cultivada com milho.

Valores em 1000 ha.

REGIÃO	1982/83	1987/88	1992/93	1997/98	2002/03	2007/08	2012/13
NORTE/NORDESTE	2.723,8	3.898,9	2.615,6	2.657,3	3.412,6	3.553,9	2.864,8
CENTRO-SUL	8.934,4	9.512,2	9.820,7	8.733,8	9.813,6	11.211,8	12.957,1
BRASIL	11.658,2	13.411,1	12.436,3	11.391,1	13.226,2	14.765,7	15.821,9

Fonte: CONAB (2013), adaptado pelo autor.

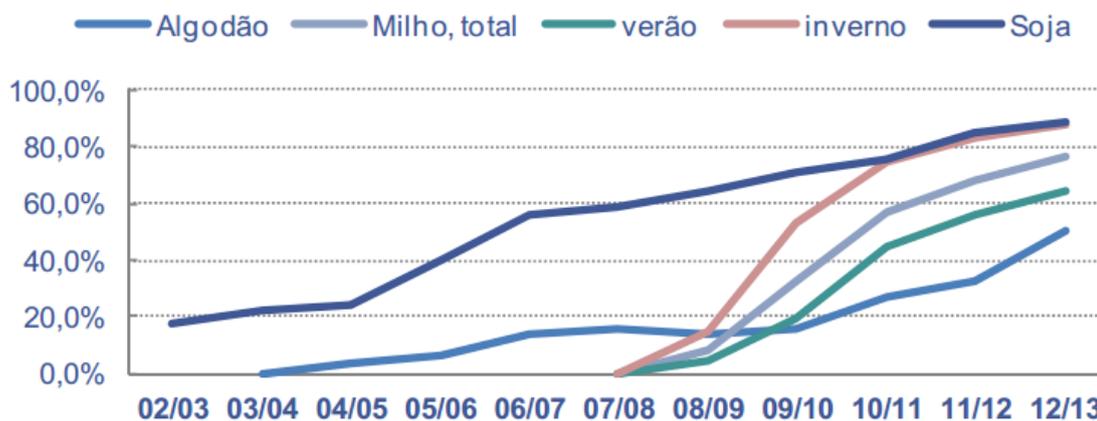


Figura 1. Adesão a híbridos geneticamente modificados.

Fonte: CÉLERES (2013).

A produção de milho nacional está diretamente ligada a alimentação animal (bovinos, suínos e aves) que correspondeu a 81,5% do direcionamento do consumo interno da produção da safra 2011/2012, seja na forma de ração processada a partir do grão ou de ensilagem de planta inteira. A primeira forma tem um consumo maior na cadeia de aves e suínos (EMBRAPA, 2012) e a ensilagem é um volumoso de valor proteico e energético com importância para a produção de carne bovina e leite (FANCELLI, 2008). Ainda de acordo com os dados da EMBRAPA (2012) o consumo na forma direta por humanos e outros fins, como o etanol, ainda é baixo.

Diante das oportunidades que o mercado de sementes de milho oferece, tornou-se altamente profissional. A principal associação dos produtores de sementes de milho, a APPS conta com 25 marcas associadas, algumas delas pertencentes a mesma empresa, o que diminui o número de “jogadores”. Este segmento, extremamente competitivo, tem como componentes principais, as empresas multinacionais.

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. Por isso, as empresas tem investido muito na produção, controle de qualidade, melhoramento genético, atendimento ao cliente, assistência técnica,

Marketing e biotecnologia. Todo este investimento visa buscar um diferencial competitivo e atender as necessidades do produtor (cliente) mencionadas pelo autor.

Em consequência desta concorrência cada vez mais forte e da exigência do produtor, a semente de milho oferecida no mercado está com padrões de qualidade acima dos exigidos por lei e com potencial produtivo que podem ultrapassar as 12 ton./ha, produtividade esta bem superior a da média nacional publicada pela CONAB em 2013 que é de 5 ton./ha (Fig. 2).

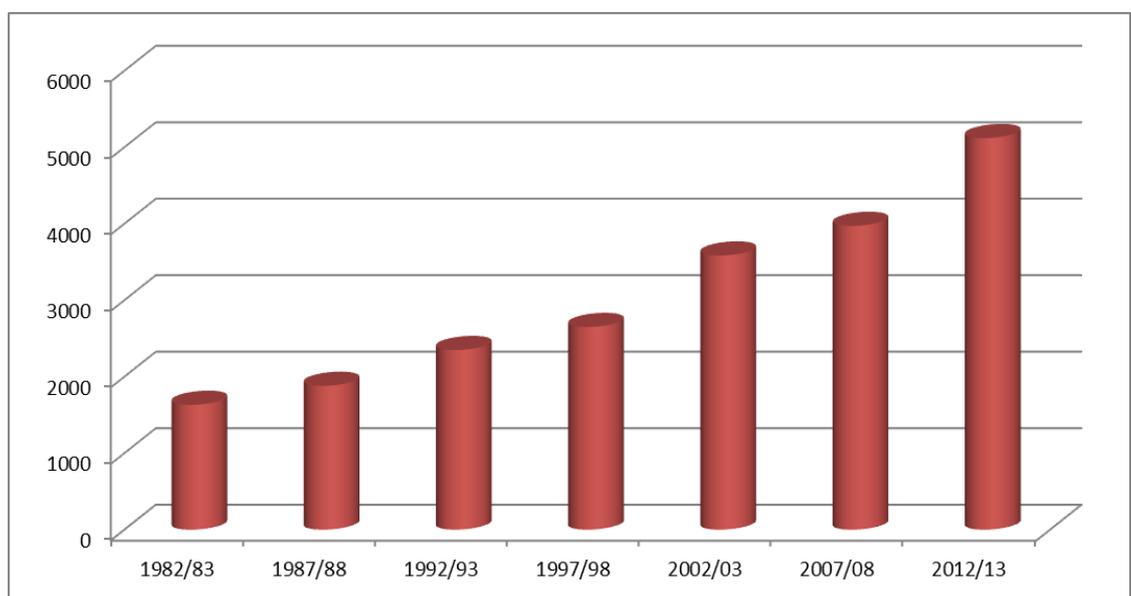


Figura 2. Evolução da produtividade da cultura do milho no Brasil (Valores em Kg/ha).

Fonte: CONAB (2013), adaptado pelo autor.

Neste cenário, complexo e competitivo, é de suma importância que as empresas entendam cada vez mais as demandas de seus clientes e criem diferenciais competitivos, melhorando seus atributos de valor ou ainda criando novos valores, como sugere Kim e Mauborgne (2005).

Este trabalho teve como objetivo elaborar a curva de valor proposta por Kim e Mauborgne (2005) e posicionar as marcas estudadas em relação a concorrência utilizando a Matriz de Slack (2002) adaptada por Kohls (2004), por meio de questionários aplicados a diferentes perfis de clientes do mercado de sementes de

milho. Diante destas informações, ainda foram definidas as melhores estratégias para a empresa estudada.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta revisão tem como objetivo conceituar os principais elementos apresentados no trabalho, assim o leitor poderá ter uma visão clara da linha seguida pelo autor.

2.1 Estudo de caso

De acordo com Yin (2001), enquanto objetivo de pesquisa, o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. No caso da área de administração, a importância dos estudos de caso surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. 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.

O autor citado complementa que o estudo de caso, como o experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). O poder diferenciador do estudo é sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações.

2.2 Questionários

O questionário constitui uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais. Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. A construção do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Para tanto é necessário que a fixação dos objetivos tenha sido realizada de forma adequada para garantir sua operacionalização (GIL, 2008).

2.3 Matriz de Slack

Slack, em 2002, desenvolveu um modelo de avaliação dos critérios competitivos, através de uma matriz de “importância” (para os clientes) *versus* “desempenho” (das empresas em relação à concorrência). Na matriz original do autor, a proposta é uma escala de importância e desempenho de nove pontos. Mas para o trabalho foi utilizada a versão adaptada por Kohls (2004), que usa uma escala de 5 opções de graus de importância para os clientes, () Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra e para construir o eixo de desempenho também são utilizados uma escala de 5 graus de comparação com os concorrentes, () Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor.

Essa matriz (Fig. 3) 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 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).

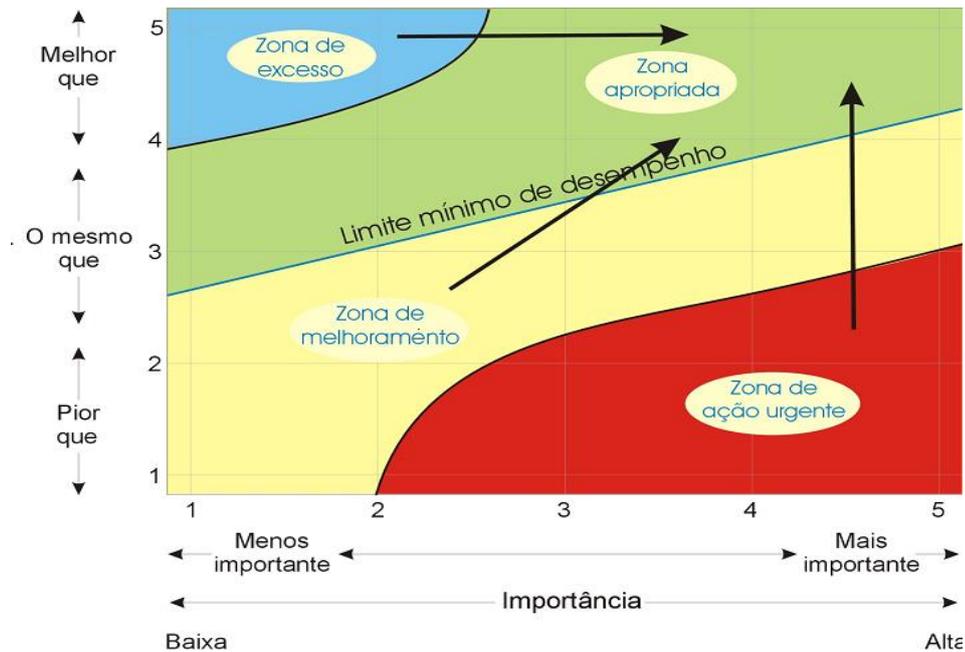


Figura 3. Matriz “Importância – Desempenho” que permite visualizar a posição competitiva de cada critério investigado.

Fonte: Adaptada por Kohls (2004) de Slack (2002).

Zona de ação urgente: Critérios que os consumidores consideram muito importantes e o desempenho da empresa é pior que o dos concorrentes, para estes critérios a empresa deverá agir imediatamente.

Zona de melhoramento: Os critérios que se encontram nesta zona são muito valorizados pelos clientes (especialmente do centro para a direita) e o desempenho da empresa está um pouco abaixo da média em relação aos concorrentes.

Zona apropriada: Todo o critério competitivo que se enquadra nesta área da matriz, especialmente no canto superior direito da Fig. 3, também é muito valorizado

pelos clientes e o desempenho da empresa é melhor ou igual ao de seus concorrentes. Quanto maior o número de critérios que se enquadrem nessa faixa, mais competitiva é a empresa.

Zona de excesso: Todo o critério competitivo de pouca relevância para os clientes e o desempenho da empresa esta melhor que o da concorrência. Deve-se verificar se há recursos utilizados neste critério que podem ser utilizados em outros com menor desempenho e maior importância.

Ou seja, as ações devem se dar no sentido da seta que parte em direção à zona apropriada (Fig. 3). A empresa só não tomará nenhuma atitude em relação a algum critério que estiver na zona de melhoramento ou ação urgente se, por alguma razão, o seu foco estratégico não está direcionado para este (s) critério (s). Outra exceção é criar valor para um critério que ela tenha alto desempenho e os clientes ainda não entendem como importante, o critério da zona de excesso. Exemplo clássico fica para o critério preço, que deve ser trabalhado de acordo com a diretriz estratégica de cada empresa, em ter preços menores ou maiores que seus concorrentes.

2.4 Curva de valor

É a representação gráfica da performance relativa da empresa com base em cada atributo de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005). Para este trabalho, foi montada a representação gráfica da importância dada pelo cliente para cada atributo de valor, usando o modelo gráfico destes autores.

2.5 Análise de Dados

Segundo Gil (2008) a análise de dados tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de maneira a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação. Para Davenport (2013) é a compreensão baseada em fatos para ir além da intuição.

2.6 Estratégia

Andrew (1971) define estratégia como a compatibilização entre o que a empresa é capaz de fazer - pontos fortes e fracos da organização – e o contexto do universo do que se poderia fazer – oportunidades e ameaças do ambiente externo – (COLLIS e MONTGOMERY, 2000). Ainda segundo Andrews (1971) a estratégia corporativa como o modelo de decisão da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para alcance dos objetivos buscados. Este modelo também delimita as fronteiras do negócio e da atuação organizacional.

Besanko et al (2012), sugerem que para ter êxito na formulação e implantação de um estratégia, se faz necessário observar quatro aspectos, são eles:

Fronteiras da empresa: O que uma empresa deve fazer/ produzir/ fornecer, que porte ela deve ter e em que negócios deve se envolver?

Análise de mercados e da concorrência: Qual a natureza dos mercados nos quais a empresa compete e a natureza das interações competitivas entre as empresas nesses mercados?

Posicionamento e Dinâmica: Como a empresa deve se posicionar para competir, em que deve se basear a sua vantagem competitiva e como ela deverá se ajustar ao longo do tempo?

Organização interna: Como a empresa deve organizar internamente a sua estrutura e os seus sistemas?

2.7 Revendas (Distribuidores)

Corey et al. (1989) *apud* Neves (1999) definem canais de distribuição como “as redes através das quais produtos industriais fluem do ponto de manufatura ao ponto de uso”, Stern et al. (1996) afirmam que os revendedores facilitam o fluxo de mercadorias.

As revendas assumem um papel de cliente quando compram o produto da empresa produtora, porém tem papel fundamental para levar o produto até o consumidor final (no cenário do trabalho, o produtor).

2.8 Produtores de grãos

São especializados na produção de grãos e têm por objetivo a comercialização da produção principalmente para a industrialização do grão de milho em ração e o emprego do grão em mistura com concentrados proteicos para a alimentação de suínos e de aves (EMBRAPA, 2012).

2.9 Produtores de silagem

Silagem é o produto resultante de um processo específico de anaerobiose (ausência de oxigênio) por acidificação de material verde vegetal. O processo que origina a silagem é denominado Ensilagem, o qual consiste no corte da planta na época adequada, cujo material picado é acondicionado, compactado e vedado em um silo (local destinado ao armazenamento da silagem). Sendo este um recurso forrageiro, que vem assumindo importância crescente como opção na alimentação animal (FANCELLI; NETTO, 2004). Os autores ainda reforçam que a escolha do híbrido aliada ao manejo adequado da cultura, são fatores fundamentais para obtenção de produtividade e qualidade de silagem elevadas.

Durante o trabalho, refere-se sempre o produtor de silagem como o produtor de silagem de planta inteira, aquela que segundo Fancelli e Netto (2004) é originada do corte e picagem da planta inteira de milho (na altura de 20 cm do solo).

2.10 Qualidade de sementes

Para Fancelli e Netto (2004), a utilização de sementes de qualidade comprovada representados pela presença de atributos genéticos, físicos, fisiológicos e sanitários, constitui-se em fator preponderante para a manifestação do potencial produtivo de um determinado híbrido.

O potencial de desempenho deve considerar a capacidade das sementes de originarem plântulas normais, a velocidade e a uniformidade de emergência e de

crescimento de plântulas em campo, o potencial de armazenamento e a conservação do potencial fisiológico durante o transporte (HAMPTON; TEKRONY, 1995).

Para a produção de sementes de milho, a permanência prolongada no campo após a maturidade pode determinar quedas significativas na qualidade. A maturidade fisiológica é o momento em que cessa a transferência de matéria seca da planta para as sementes; nessa ocasião, apresentam potencial fisiológico elevado, senão máximo (FILHO, 2005). A fim de evitar esta permanência no campo, Peske et al. sugerem a colheita em espiga com alta umidade (30 – 35%), tornando-se necessário a secagem artificial em secadores.

2.11 Transgênicos (organismos geneticamente modificados)

Goodman (1987 apud Andrade 2009) define a biotecnologia como a engenharia que permite identificar, isolar e transferir genes específicos e conhecidos da natureza, que codificam a produção de uma proteína desejada de um ou mais organismos, para inseri-los no DNA de outro da mesma espécie ou até entre aqueles que não são sexualmente compatíveis. O tecido que contém as células modificadas, por multiplicação vegetativa, originará um organismo completo. Com isto, o organismo transformado OGM (organismo geneticamente modificado), passará a produzir uma ou mais proteínas que originalmente não produzia. Andrade (2009) completa que a planta transgênica (geneticamente modificada) produzirá essa nova proteína de forma natural, usando a biossíntese das células das plantas e que a intervenção humana está na introdução do(s) gene(s) de interesse e não na produção da proteína.

Atualmente o milho transgênico comercializado no Brasil tem como objetivo a produção de proteínas nocivas a insetos mastigadores (específicos para algumas famílias da ordem Lepidóptera e Coleóptera), criando assim uma defesa para a planta ao ataque destas pragas e de proteínas que conferem tolerância a herbicidas

que não eram seletivos a cultura do milho (glifosato e glufosinato de amônio) refletindo em uma facilidade no manejo da cultura.

3. MÉTODO

Esta pesquisa, ao buscar informações com empresas produtoras de sementes de milho, revendas e produtores, procurou identificar os atributos de valor.

Ao final do estudo, se pretende conhecer melhor a importância dada pelo cliente a cada atributo de valor pesquisado, estabelecendo uma curva de valor na sua perspectiva, além de mostrar como as empresas (objeto do estudo) estavam frente aos seus concorrentes, em relação aos produtos e serviços ofertados.

3.1 Estudos de caso

Como trabalhos de investigação, os estudos de caso podem ser essencialmente exploratórios, estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, seu planejamento é bastante flexível. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas (principal fonte de informações deste trabalho) e análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al., 1967). Sendo esta essência exploratória o principal objetivo deste estudo.

Um estudo de caso dentro de uma corporação pode ser necessário em um programa de intervenção. A matriz de Slack, utilizada em nosso estudo, é uma ferramenta importante para melhor compreender as necessidades dos clientes, assim como conhecer o estágio competitivo da (s) empresa (s) estudada (s) em relação aos concorrentes, transformando-se assim, num importante instrumento estratégico para as tomadas de decisões interventivas.

Para os estudos mais analíticos, as empresas podem usar ferramentas de gestão, como indicadores e CRM (*Customer Relationship Management*). Com isso podem acompanhar sua posição atual e os avanços após medidas de intervenção.

3.2 Etapas do estudo

O estudo foi desenvolvido em 6 etapas, conforme quadro cronológico (quadro 2).

Quadro 2 – Cronograma.

Etapas do estudo	Período	Atividades
Etapa 1	Dezembro de 2011	Definição das marcas a serem trabalhadas
Etapa 2	Janeiro a Abril de 2012	Estudo do referencial teórico, definição da metodologia de pesquisa e desenvolvimento dos questionários
Etapa 3	Abril de 2012	Treinamento da equipe que aplicou os questionários e aplicação dos questionários aos colaboradores
Etapa 4	Abril a Agosto de 2012	Aplicação dos questionários
Etapa 5	Setembro de 2012	Tabulação dos questionários
Etapa 6	Outubro a Novembro de 2012	Análise dos resultados

3.2.1 Etapa 1 Definição das marcas a serem trabalhadas

A empresa estudada possui duas marcas no mercado de sementes de milho, que atuam de forma diferenciada no mesmo. As áreas comerciais são independentes, tendo liberdade para montar as suas estratégias para atrair novos clientes e fidelizar os antigos.

As duas marcas tem atuação nacional, com presença em quase todas as regiões produtoras de milho no Brasil, tanto no mercado de produtores de silagem como no mercado de produtores de grãos.

Durante os resultados serão abordadas as diferentes marcas como Empresa A e Empresa B.

3.2.2 Etapa 2 Definição da metodologia

Para o estudo, os clientes foram segmentados em três categorias: revendas, produtores de grãos e produtores de silagem.

Para determinar os atributos com potencial de valor para o mercado de sementes de milho e elaboração dos questionários foi utilizado como referência os questionários utilizados por Junior (2009) e então adaptados pela equipe de desenvolvimento de mercado e *Marketing*, conforme quadros 3 e 4.

Quadro 3 – Atributos de valor utilizados na pesquisa com produtores:

Atributo de Valor	Descrição
Assistência pós-venda	Visitas pós-venda, acompanhamento do plantio e condução da lavoura
Assistência técnica da revenda	Compromisso da revenda com o posicionamento correto do produto
Desempenho do produto	Respostas positivas em ambiente ideal, estabilidade ao longo do tempo e em condições adversas
Qualidade de sementes	Vigor, velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes.
Atendimento da revenda	Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da revenda.
Entrega do produto	Ágil, no local e no prazo adequado
Prazo de pagamento	Flexibilidade e prazo adequado
Embalagem	Aparência e descrições técnicas
Preço	Preço do produto em relação a expectativa de retorno
Dias de campo	Exposição pela empresa de seus produtos na lavoura
Responsabilidade social	Ações éticas da empresa para o bem da sociedade
Embalagem	Resistência e capacidade de armazenamento
Responsabilidade ambiental	Ações da empresa para que sejam minimizados os impactos ao meio ambiente
Marca	Exposição e confiança da marca da empresa no mercado
Eventos	Participação em eventos de exposição
Brindes	Chaveiros, bonés, cadernetas, canetas, calendários, cadernos, etc
Materiais promocionais	<i>Folders, banners e outdoors</i>
Inovação	Disponibilidade de novos híbridos
Propagandas	Propagandas em rádio, TV, revista, jornal, etc
Transgenia	Tecnologia avançada que assegure maior facilidade do controle de insetos e/ ou plantas daninhas

Quadro 4– Atributos de valor utilizados na pesquisa com revendas:

Atributos	Descrição
Qualidade de sementes	Vigor, velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes.
Desempenho do produto	Respostas positivas em ambiente ideal, estabilidade ao longo do tempo e em condições adversas
Transgenia	Tecnologia avançada que assegure maior facilidade do controle de insetos e/ ou plantas daninhas.
Entrega do produto	Ágil, no local e no prazo adequado
Assistência técnica da empresa estudada	Compromisso da Empresa A/B com o posicionamento correto do produto.
Treinamentos nas revendas	Treinamentos promovidos pela equipe técnica/comercial da empresa aos vendedores da revenda
Prazo de pagamento	Flexibilidade e prazo adequado
Atendimento da Empresa A/B	Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da empresa.
Assistência pós-venda	Visitas pós-venda, acompanhamento do giro de estoque e compromisso com a saída dos produtos.
Inovação	Disponibilidade de novos híbridos
Preço	Preço do produto em relação à expectativa de retorno
Dias de campo	Exposição pela empresa de seus produtos na lavoura.
Marca	Exposição e confiança à marca A/B no mercado
Embalagem	Aparência e descrições técnicas
Materiais promocionais	<i>Folders, banners e outdoors</i>
Embalagem	Resistência e capacidade de armazenamento
Eventos	Participação em eventos de exposição
Propagandas	Propagandas em rádio, TV, revista, jornal, etc
Brindes	Chaveiros, bonés, cadernetas, canetas, calendários, cadernos, etc
Responsabilidade ambiental	Ações da empresa para que sejam minimizados impactos ao meio ambiente.
Responsabilidade social	Ações éticas da empresa para o bem da sociedade

Para definir, o grau de importância e a posição das empresas frente aos concorrentes para cada um dos critérios, foram aplicados dois questionários (ANEXOS I e II) a cada um dos clientes entrevistados.

O primeiro questionário investigou o grau de importância atribuído pelos respondentes a cada critério competitivo, utilizando uma escala de Lickert de cinco

pontos: () Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra. No segundo questionário, destinado a ranquear a posição da empresa frente aos concorrentes, os mesmos critérios competitivos foram avaliados dentro das seguintes opções: () Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor.

3.2.3 Etapa 3 e 4 - Treinamento da equipe e aplicação dos questionários

Durante a convenção de vendas da empresa estudada, foi apresentada a metodologia da pesquisa e entregue os questionários (anexos I a IV), para aplicar aos clientes, às equipes comerciais das duas marcas. Os colaboradores das duas marcas responderam aos questionários com as mesmas perguntas aplicadas aos clientes (anexos V e VI).

A própria equipe comercial ficou encarregada da aplicação dos questionários aos clientes.

O critério das entrevistas das revendas foi: 50% dos questionários aplicados às revendas de maiores faturamentos no distrito comercial, e a outra metade escolhida aleatoriamente pelo representante.

No caso dos produtores, os questionários foram aplicados aleatoriamente entre produtores de grãos e silagem, sendo todos já clientes da empresa.

Os questionários foram aplicados, tanto no caso de revendas (anexos III e IV) como produtores (anexos I e II) à pessoa responsável ou com grande influência na compra da semente de milho. O envelope, com os questionários era entregue a esta pessoa e o funcionário da empresa o deixava sozinho para responder. Ao final o envelope era lacrado na vista do cliente e enviado sem identificação para o departamento de *Marketing* (responsável pela tabulação dos dados e contabilização).

Ao final da pesquisa foram consultados 496 clientes e 74 colaboradores, entre as duas marcas trabalhadas. Sendo 262 revendas, 139 produtores de grãos e 95 produtores de silagem entre os clientes.

3.2.4 Etapa 5 – Tabulação dos questionários

Com os resultados dos questionários, que tanto indicavam o grau de importância (anexos I e III) como o grau de desempenho (anexos II e IV) das empresas frente aos concorrentes, foi montada a matriz de Slack utilizando para plotagem dos dados uma planilha de Excel elaborada por Kohls, em 2004.

A curva de valor foi montada com o questionário que avaliava a importância (anexo I e III) dada pelo cliente a cada atributo, os quais foram colocados no eixo horizontal e quanto mais alto o ponto estiver localizado no eixo vertical, maior é a importância dada pelo cliente (maior valor).

A fim de avaliar se a visão interna de desempenho da empresa para cada atributo era a mesma da visão dos clientes e verificar possíveis “vieses”, foi montada uma curva comparando as notas dadas pelos clientes com as notas dadas aos questionários (anexo VI) respondidos pelos funcionários.

Para elaboração dos gráficos (tipo linha com marcadores) foi utilizado planilha dinâmica, também usando Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos junto aos clientes foram tabulados e discutidos, mantendo a segmentação: a) produtor de silagem, b) produtor de grãos, c) revendas.

Na matriz de Slack, como não houve critérios competitivos que ficassem na zona de excesso, os resultados apresentados na matriz foram apenas dos 10 critérios competitivos de maior valor para os clientes. Na legenda, numerados de 1 a 10 por ordem de importância.

A curva de valor foi apresentada por ordem crescente de importância (formada pela média das duas empresas) e contemplando todos os atributos questionados e a curva de desempenho, que compara a opinião dos colaboradores com o dos clientes, foi apresentada no mesmo formato (neste caso, a média foi formada pela nota dada do colaborador e do cliente).

Assim, foram discutidos pelo corpo executivo da empresa e utilizados no planejamento estratégico para alinhamento.

4.1 Produtor de silagem e grãos

A curva de valor da Fig. 4 mostra, que apesar de um posicionamento diferente das duas marcas, tanto os clientes da empresa A como da empresa B, tendem a ranquear os atributos em uma mesma tendência, com o atributo “qualidade de sementes” apresentando a maior nota em ambas.

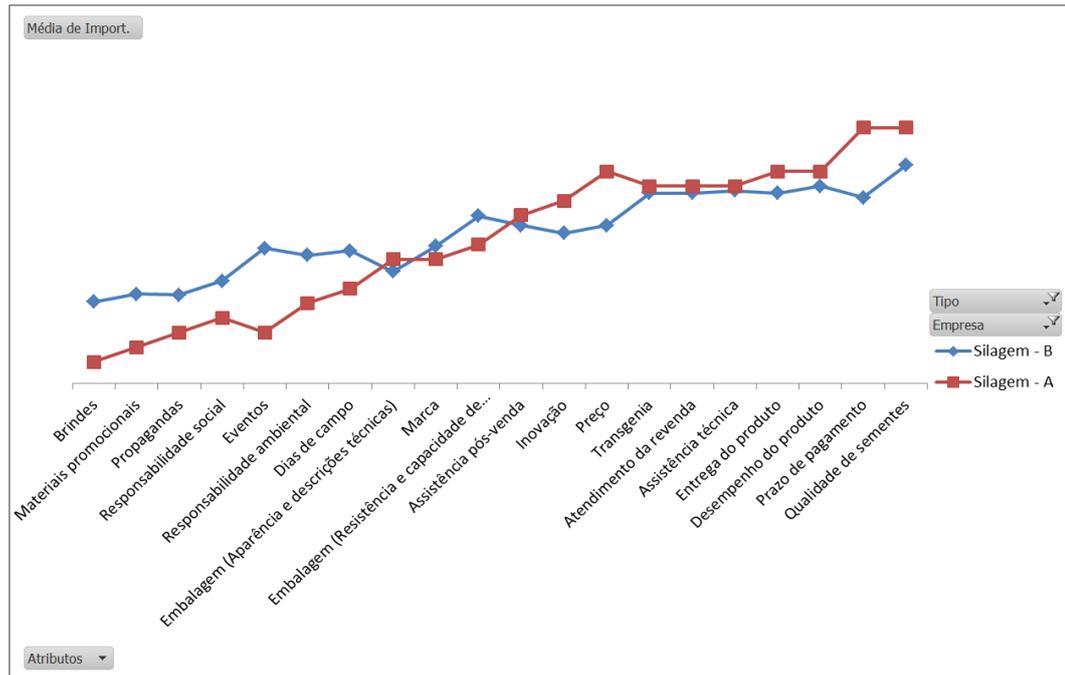


Figura 4. Curva de valor do produtor de silagem (empresa A e empresa B).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Kim e Mauborgne (2005).

Assim como no produtor de silagem, a curva de valor dos dois grupos de clientes (Fig. 5) produtores de grãos formam a mesma tendência, sendo a “qualidade de sementes” novamente o atributo de maior peso. Porém neste segmento a transgenia aparece com um peso grande na curva de valor, maior do que o observado no grupo dos produtores de silagem.

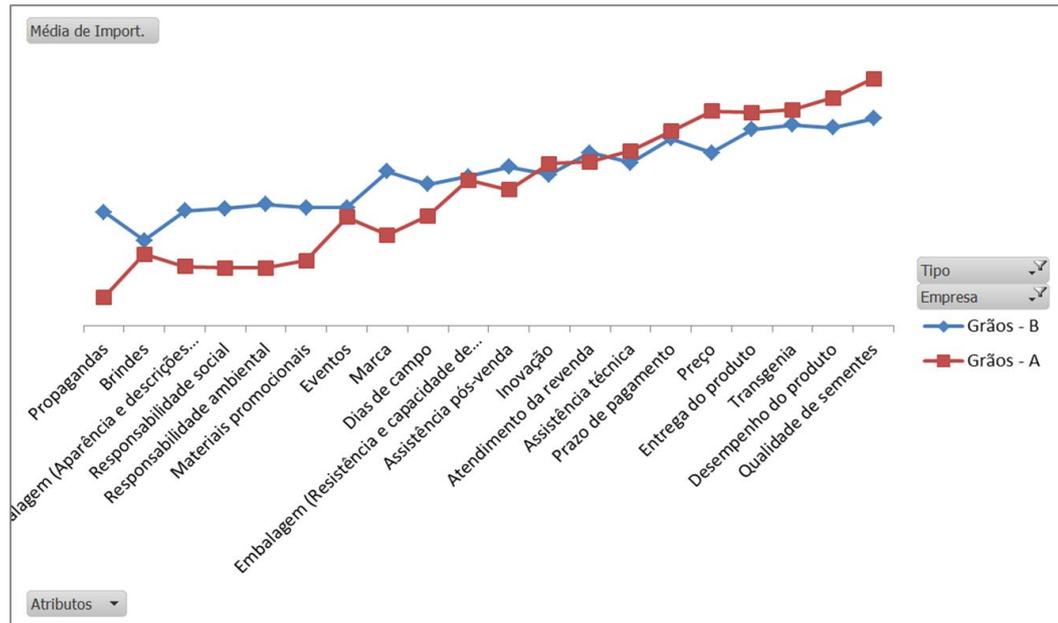


Figura 5. Curva de valor do produtor de grãos (empresa A e empresa B).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Kim e Mauborgne (2005).

As curvas de avaliação de desempenho (Fig. 6 e 7) mostram que tanto a empresa A como a empresa B tem uma leitura de desempenho parecida com seus clientes finais, mas é possível observar que os funcionários (de maneira geral) foram mais exigentes quanto ao desempenho de seus produtos e serviços do que os clientes questionados.

Na empresa A (Fig. 6) atributos considerados importantes como “Qualidade de Sementes” e “Desempenho de Produto” obtiveram notas menores pelos funcionários quando comparadas as dos produtores.

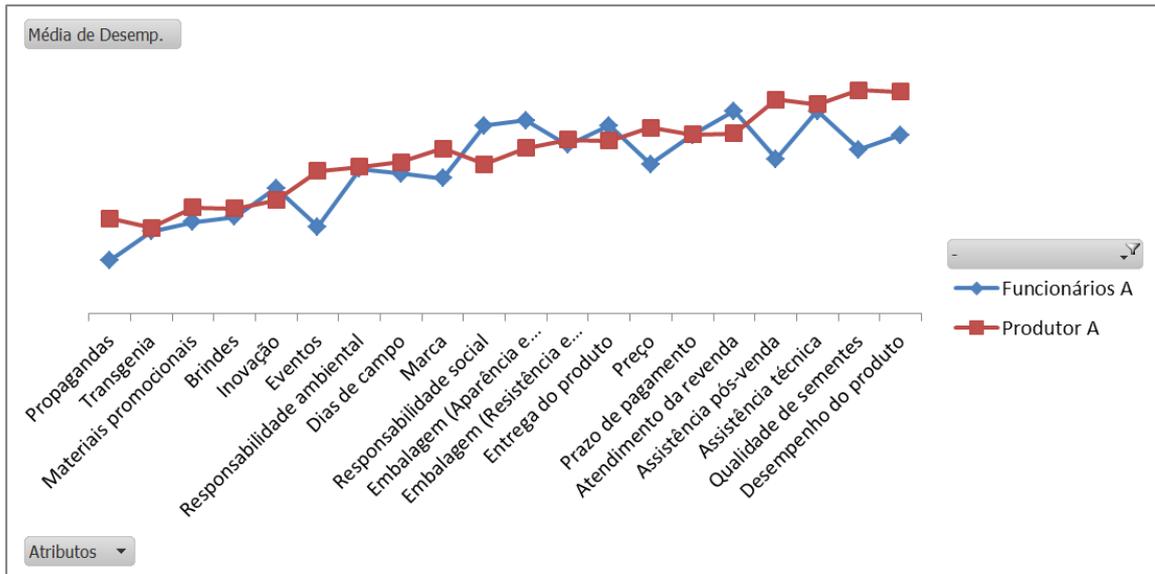


Figura 6. Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa A x Produtores (grãos e silagem) Empresa A.

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados obtidos para montar a Matriz de Slack

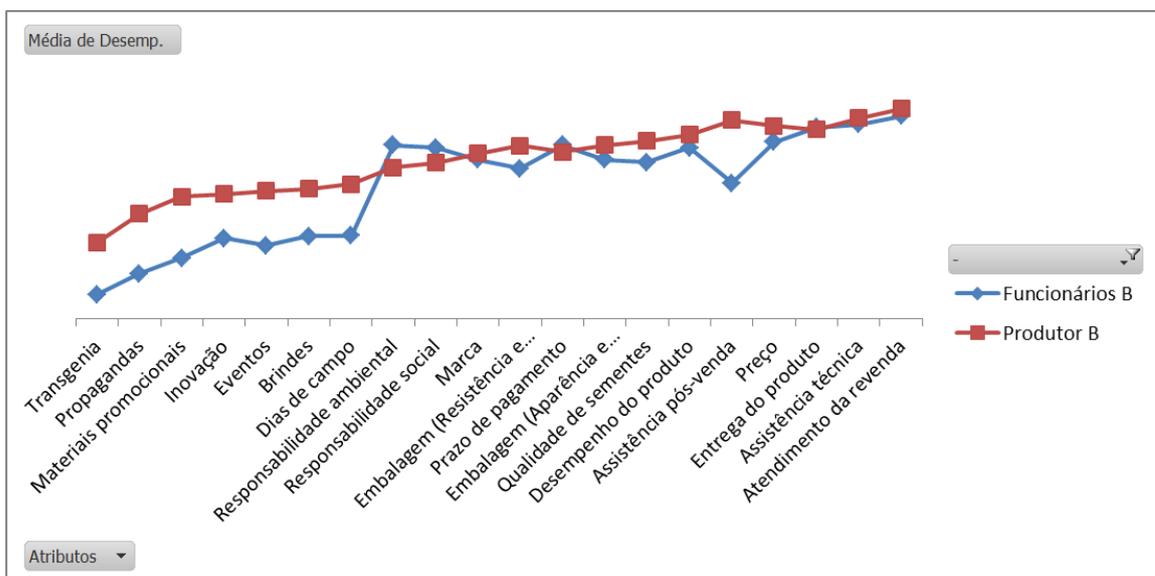


Figura 7. Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa B x Produtores (grãos e silagem) Empresa B.

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados obtidos para montar a Matriz de Slack.

A matriz de Slack montada para a empresa A no segmento de produtor de silagem (Fig. 8), mostra que a empresa está bem vista quanto ao atributo de maior valor, “qualidade de sementes”, quando compara seu desempenho frente aos seus

concorrentes. A empresa B (Fig. 9) ficou na zona de melhoramento de desempenho para este atributo.

Porém também foram obtidos pontos de atenção: “transgenia” e “inovação” para empresa A e “transgenia” para empresa B. O atributo “transgenia” esta bem próxima a zona de “ação urgente” nas duas empresas.

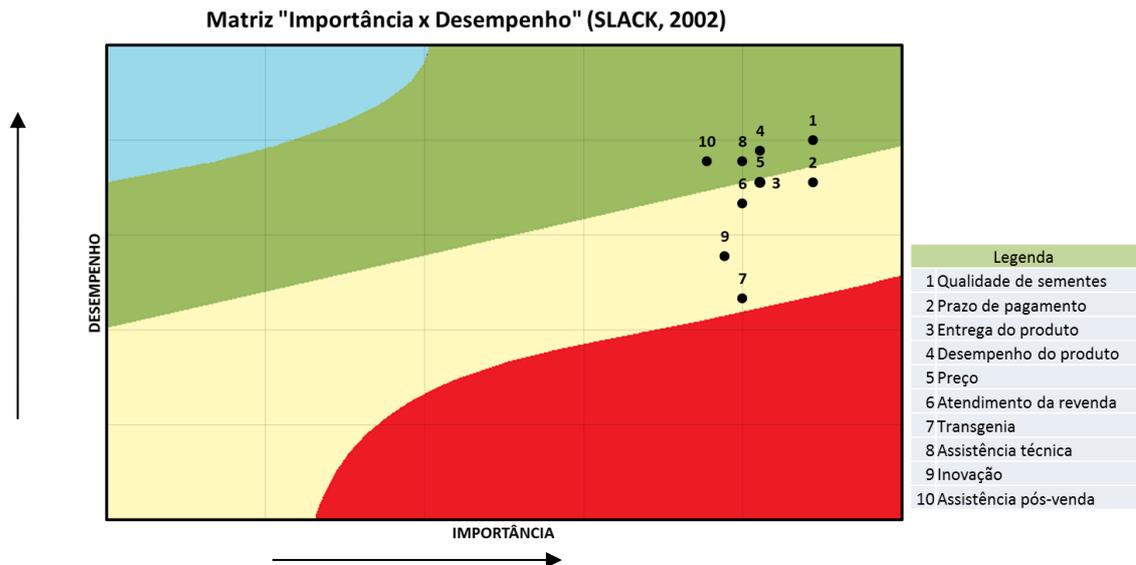


Figura 8. Matriz de Slack, produtor de silagem (empresa A).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002).

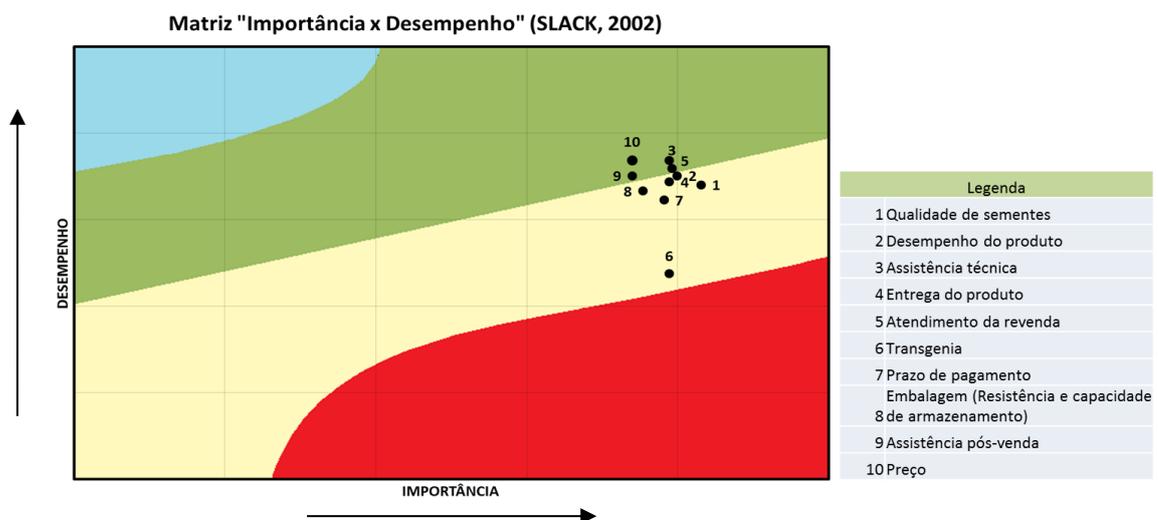


Figura 9. Matriz de Slack, produtor de silagem (empresa B).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002).

A matriz de Slack montada para o segmento produtor de grãos (Fig. 10 e 11) mostra a colocação das empresas em “qualidade de sementes” avaliada da mesma forma do produtor de silagem, porém para o atributo “transgenia” a situação é mais crítica do que no produtor de silagem, isto se deve ao fato da “transgenia” ter um maior peso na curva de valor para o produtor de grãos frente ao produtor de silagem.

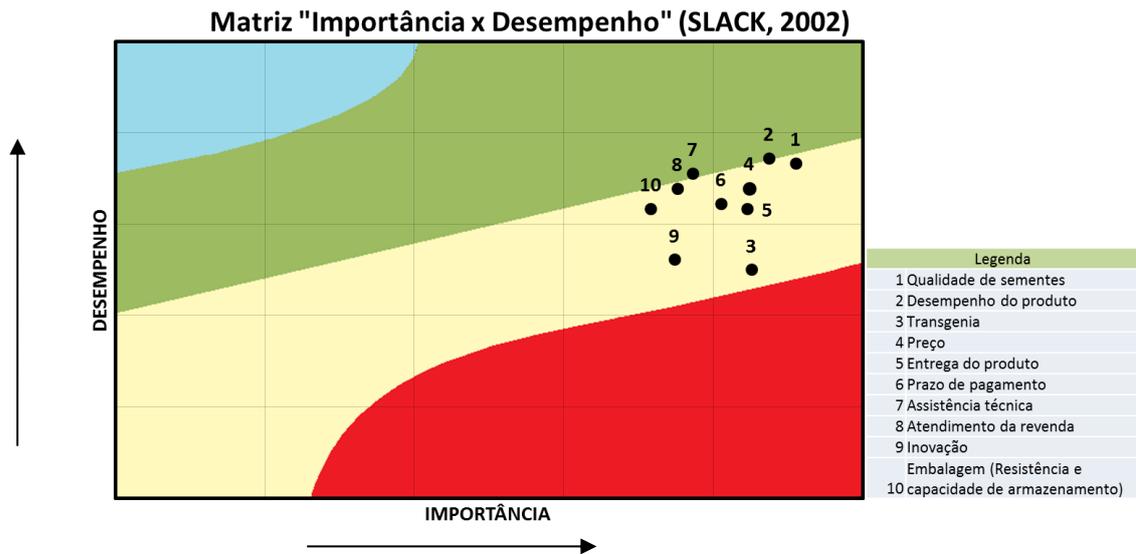


Figura 10. Matriz de Slack, produtor de grãos (empresa A).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack(2002)

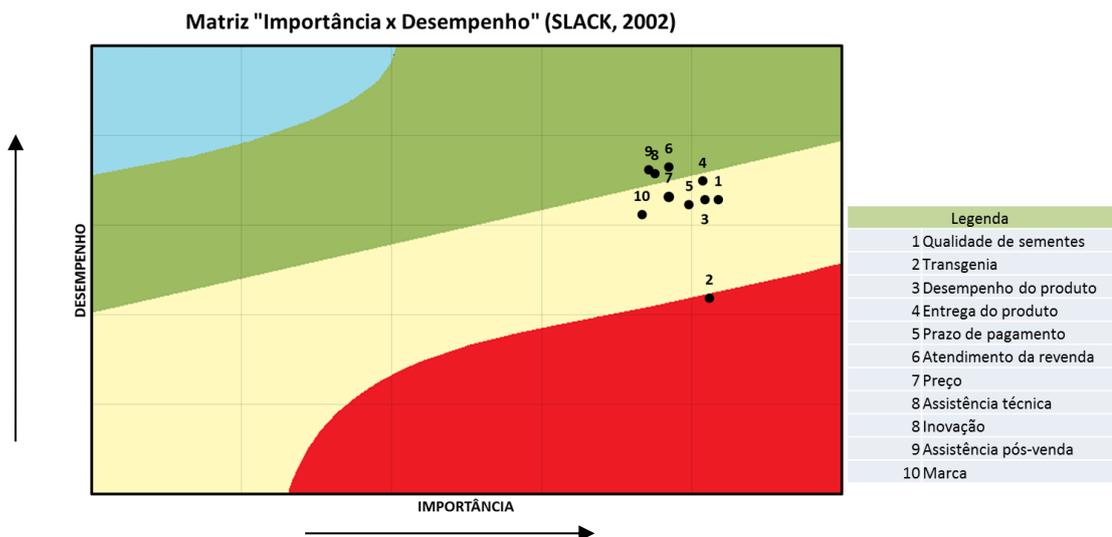


Figura 11. Matriz de Slack, produtor de grãos (empresa B).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002).

4.2 Revendas

A curva de valor criada pelos clientes no segmento de revenda (Fig. 12) traz novamente a “qualidade de sementes” como o principal atributo de valor. Outro critério que toma importância neste segmento é a “entrega do produto” que fica em segundo lugar nas duas empresas pesquisadas.

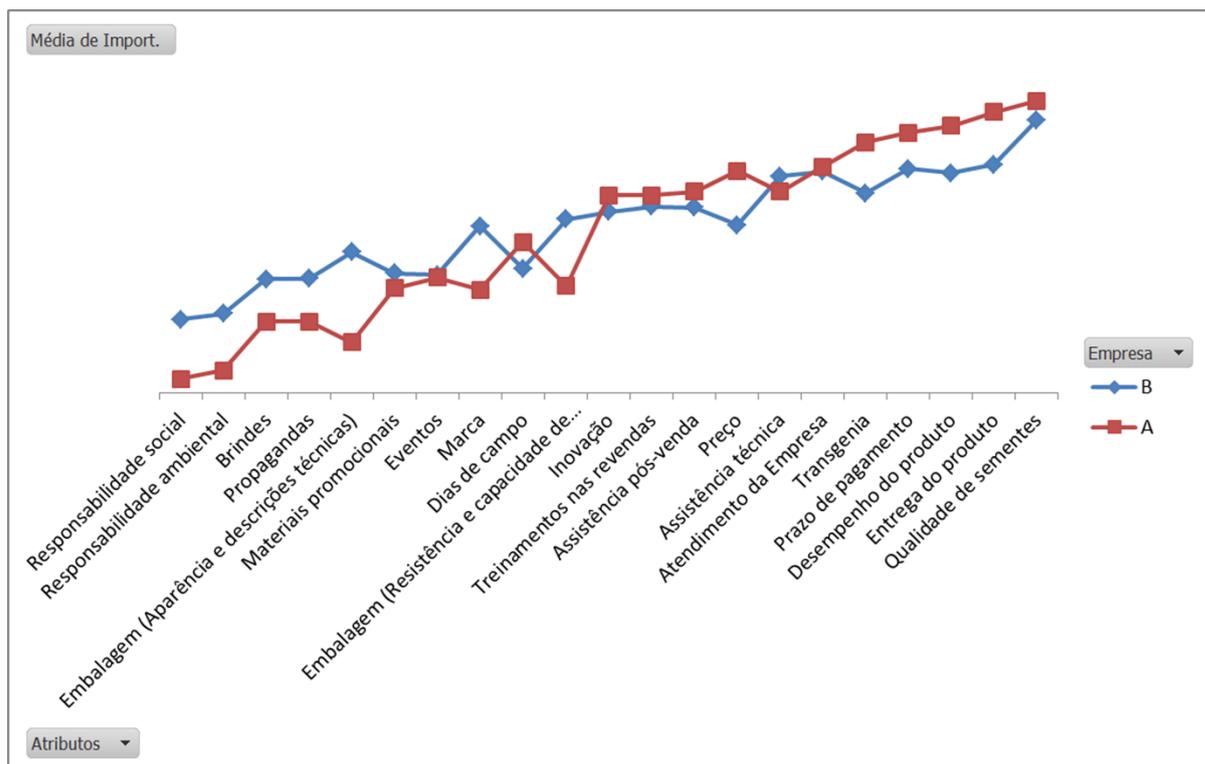


Figura 12. Curva de valor, revendas (empresa A e empresa B).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Kim e Mauborgne (2005).

Apesar de uma tendência parecida na avaliação de desempenho da Empresa A (Fig. 13), atributos importantes como “Qualidade de Sementes” e “Entrega do Produto” (Fig. 7) tiveram avaliações diferentes. Sendo “Qualidade de Sementes” melhor avaliada pelo cliente e a “Entrega do Produto” melhor avaliada pelo funcionário.

O melhor desempenho ficou para atributos ligados ao atendimento, entre os atributos mais importantes e que ficaram com baixo desempenho, o destaque ficou

para a transgenia. Ficando mal avaliada tanto pelos funcionários como pelas revendas.

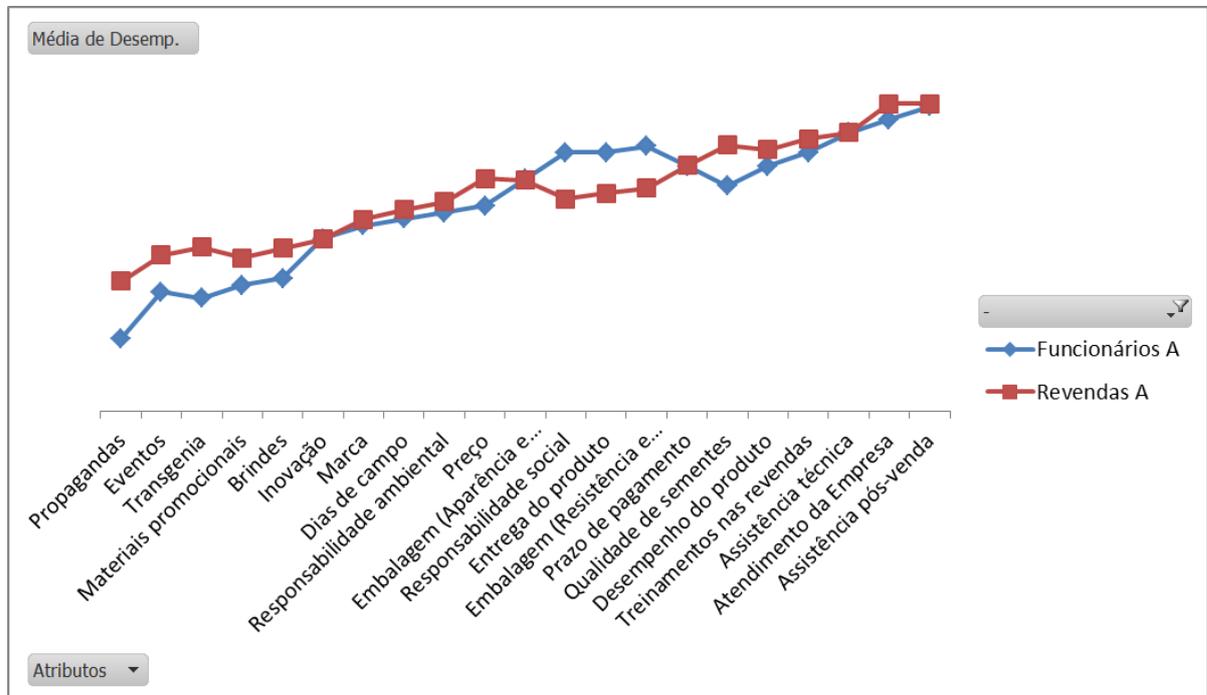


Figura 13. Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa A x Revendas Empresa A.
Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados obtidos para montar a Matriz de Slack.

A comparação da avaliação de desempenho (Fig. 14) mostra que os funcionários da empresa B tem uma visão muito semelhante à de suas revendas, quanto aos seus produtos e serviços.

Assim como na empresa A o “Atendimento” apareceu como o ponto forte e a “Transgenia” com o pior desempenho.

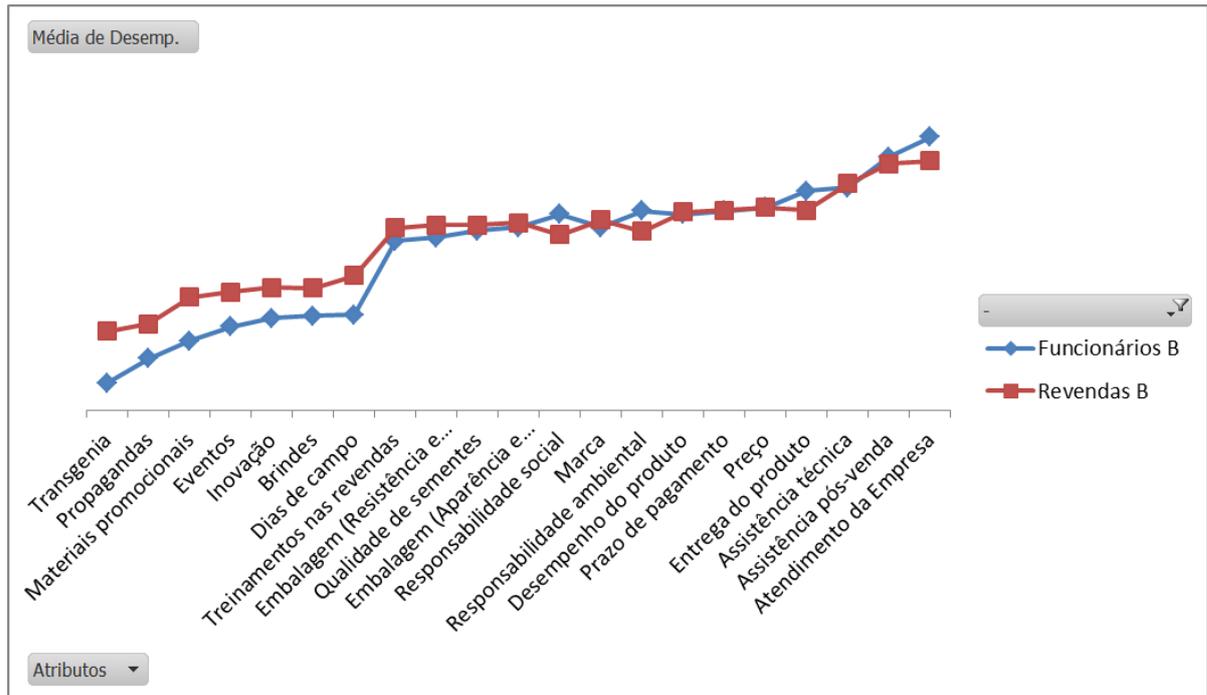


Figura 14. Avaliação de Desempenho – Funcionários Empresa B x Revendas Empresa B.
 Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados obtidos para montar a Matriz de Slack.

A Matriz de Slack plotada com os questionários respondidos pelas revendas (Fig. 15 e 16) mostram as duas empresas na zona de melhoramento para ao atributo de maior valor, “qualidade de sementes”, sendo a nota dada a empresa A melhor do que na empresa B. O segundo critério, “entrega do produto”, também aparece na zona de melhoramento, neste caso a empresa B foi melhor avaliada pelos seus clientes do que a empresa A, faltando pouco para entrar na zona apropriada.

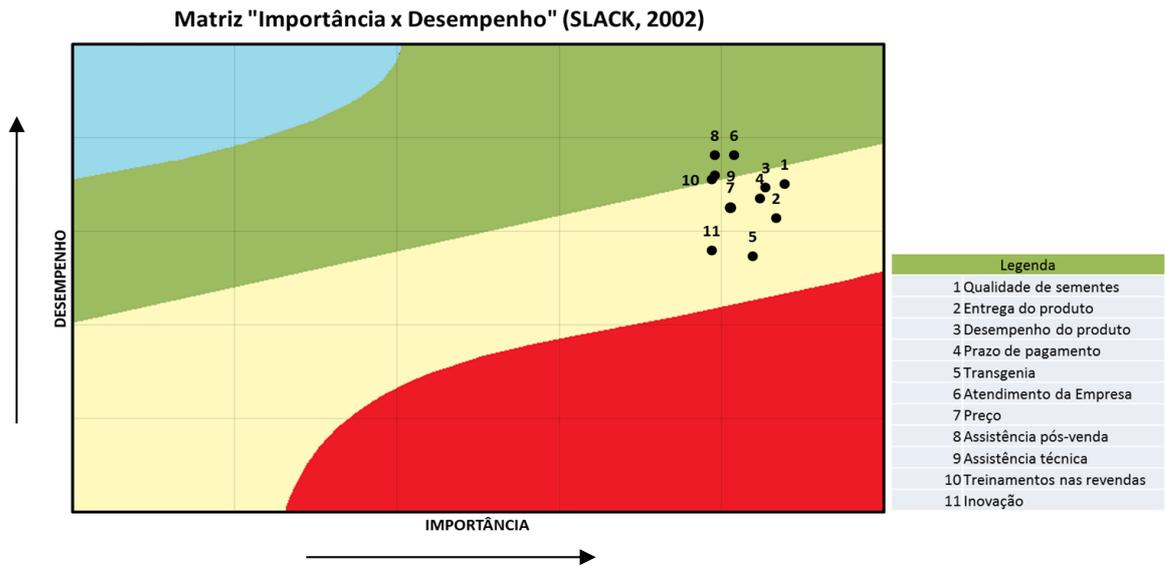


Figura 15. Matriz de Slack, revendas (empresa A).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002).

* Para esta matriz foram utilizados 11 atributos, pois ocorreu um empate na pontuação do valor “treinamentos nas vendas” e “inovação”.

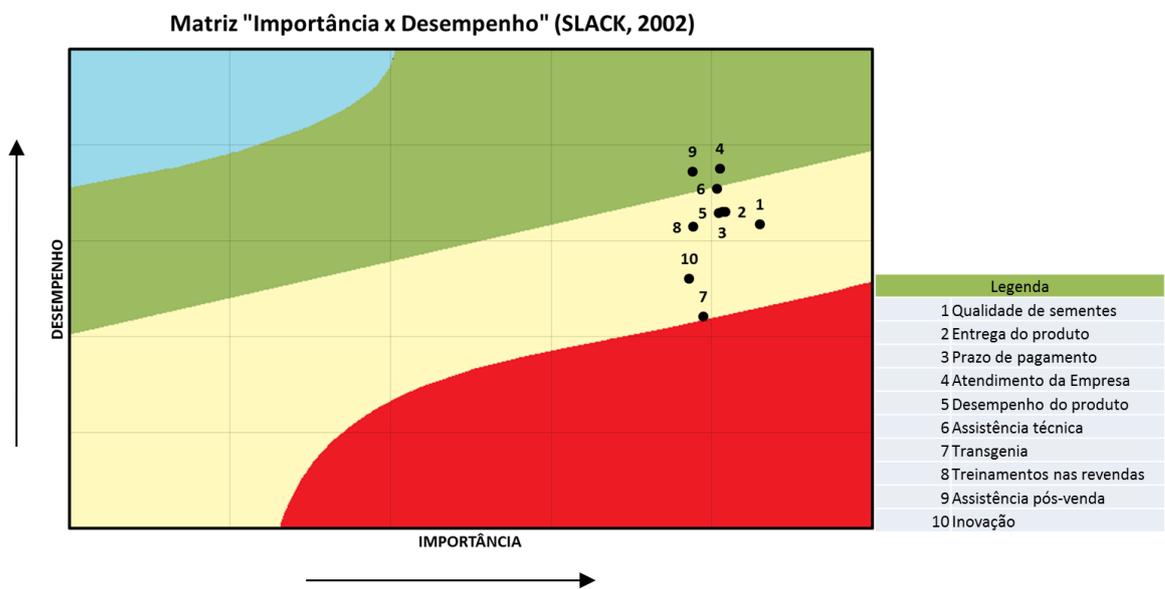


Figura 16. Matriz de Slack, revendas (empresa B).

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002).

4.3 Conclusões e estratégias

Em todos os grupos de clientes questionados o atributo de maior peso na curva de valor foi a “qualidade de sementes”. Com exceção do segmento de silagem da empresa A (zona apropriada) os demais grupos colocaram as empresas na zona de melhoramento para este critério, porém sempre mais próximo da zona apropriada do que da zona de ação urgente.

Diante do peso do critério as empresas tomaram como decisão o investimento na colheita em espiga de 100% dos campos de produção de sementes ante 60% na época da pesquisa (40% colhida a granel), este tipo de colheita permite colher com umidade acima de 30% e a seleção de espigas o que mantém o máximo da qualidade fisiológica das sementes. No caso da empresa B o impacto desta decisão será ainda maior, pois seu histórico era de 100% de colheita a granel em anos anteriores a pesquisa e que tem influencia direta nas respostas.

O critério “transgenia” sempre apareceu entre os 10 critérios mais importantes na curva de valor e este atributo obteve a pior avaliação das empresas em todos os segmentos estudados. O corpo executivo da empresa acredita também que este atributo irá ganhar ainda mais importância na curva de valor nos próximos anos.

Para a “transgenia” a empresa optou por algumas estratégias com intuito de melhorar sua posição no curto, médio e longo prazo. A base destas estratégias foi a parceria com duas empresas que detém o domínio da biotecnologia. Estas parcerias consistem em: a) conversão das linhagens próprias em eventos transgênicos, com o fortalecimento do germoplasma próprio, b) licenciamento de produtos já com eventos transgênicos, germoplasma de terceiros.

O licenciamento de produtos já com os eventos é uma estratégia que no curto prazo pode trazer ótimos resultados, pois a empresa preenche uma lacuna no portfólio e ao lançar o produto atende aos dois critérios “inovação” e “transgenia”, porém como única estratégia ela pode causar dependência da genética de terceiros

além da atual dependência biotecnológica. Já a inserção dos eventos transgênicos em linhagens próprias é uma estratégia de médio e longo prazo, pois a conversão das linhagens é um processo que pode durar até quatro anos, porém com a vantagem de diminuir a dependência de empresas terceiras para o lançamento de novos produtos. Os produtos lançados com genética própria mantém a “identidade” da empresa em seu portfólio, além de que um programa de melhoramento genético próprio propicia à empresa a vantagem de trabalhar na linha de pesquisa que melhor atenda as suas necessidades e perspectivas (segmentos onde deseja atuar, características do produto, custo de produção, etc.).

Junto com a estratégia de melhoria na qualidade fisiológica das sementes e de uma forte introdução de produtos transgênicos no portfólio das duas marcas trabalhadas, iniciou-se um intenso trabalho de *Marketing* para comunicar aos clientes este novo posicionamento das empresas.

O estudo também deixou claro que o produtor de silagem avalia melhor as empresas do que o segmento de grãos, isto ocorreu em função de um forte trabalho que as duas marcas fazem neste segmento, como palestras técnicas, treinamentos e produtos (híbridos) específicos para atender à demanda deste tipo de cliente.

Com estes resultados a empresa decidiu investir ainda mais em produtos (híbridos de grãos dentados, alta produção de massa verde, alta produção de matéria seca e alta qualidade para a produção de leite e carnes) e serviços (palestras, treinamentos, eventos, material técnico, etc.) no segmento de silagem, a fim de fortalecer ainda mais suas marcas no mercado de silagem.

Um atributo de extrema importância para a sobrevivência das empresas e que aparece apenas como coadjuvante na matriz de valor dos clientes é o “preço”, isto mostra que os clientes estão sempre dispostos a pagar desde que o produto atenda a sua proposta de valor.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, P. P.; NEPOMUCENO, A. L.; VIEIRA, M. L. C.; BARROSO, P. A. V.; TAPIAS, B. A; COLLI, W. **Milho geneticamente modificado**: bases científicas das normas de coexistência entre cultivares. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2009.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York: Dow Jones-Irwin, 1971.

APPS. Associação Paulista dos Produtores de Sementes. Pesquisa de mercado de milho. Disponível em: <<http://www.apps.agr.br/relatorios/>> Acesso em: 18 Nov.2013.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANTLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CELERES. 2º acompanhamento de adoção da biotecnologia agrícola para a safra 2012/13. Disponível em: <<http://www.celeres.com.br/post.php?p=62&lang=pt>> Acesso em: 18 Nov.2013.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Competindo com base em recursos**: estratégia na década de 1990. In: *Estratégia Corporativa (on Corporate Strategy)*/ Harvard Business Review; trad, Afonso C. da C. Serra – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. Levantamentos de Safra. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1253&t=>> Acesso em: 16 Nov.2013.

DAVENPORT, T. H. Análise de dados 3.0. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 91, n. 12, p.35-41, 2013.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Cultivo de milho. Disponível em: <http://www.cnpms.embrapa.br/publicacoes/milho_8_ed/economia.htm> Acesso em: 16 Nov.2013.

FANCELLI, A. L.; NETO, D. D. **Produção de milho**. 2.ed. Piracicaba: Livroceres, 2008. 360 p.

FILHO, J. M. **Fisiologia de sementes de plantas cultivadas**. 12. ed. Piracicaba: Fealq, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMPTON, J. G.; TEKRONY, D. M. **Handbook of vigour test methods**. 3. ed. Zurich: International Seed Testing Association, 1995. 117 p.

JUNIOR, E. F. **Análise da competitividade de uma empresa de sementes de soja na região de Abelardo Luz – SC**. Pelotas: UFPEL, 2009. Dissertação de Mestrado.

KIM, W. C.; RENÉE, M. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 28. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo: FEA, Universidade de São Paulo, 1999. Tese de Doutorado, 297p.

SELLTIZ, C. et al. Planejamento de pesquisa. In: **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Ed. Herder e Ed. Da Universidade de São Paulo, 1967. Caps. 3 e 4. p. 57-160.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STERN, L. W. et al. **Marketing Channels**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hal, 1996. 57 p.

PESKE, S. T.; VILLELA, F. A.; MENEGHELLO, G. E. **Sementes: fundamentos científicos e tecnológicos**. 3. ed. Pelotas: Ed. Universitária/ UFPEL, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I - Questionário Produtor / Importância.

Prezado(a) cliente, sua opinião é muito importante para podermos lhe atender cada vez melhor. Para isso, gostaríamos de saber sua opinião sobre nosso negócio. Esse questionário é simples e levará apenas alguns minutos para ser preenchido. Obrigado pela sua atenção!

Você planta para qual finalidade?

Silagem Grãos

As seguintes questões visam avaliar a importância de cada atributo na sua avaliação.

Na compra da semente, qual o grau de importância que você atribui aos seguintes critérios?

01. Preço – preço do produto em relação à expectativa de retorno.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

02. Assistência técnica – Compromisso da revenda com o posicionamento correto do produto.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

03. Assistência pós-venda – Visitas pós-venda, acompanhamento do plantio e condução da lavoura pela Empresa (A/B).

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

04. Marca – Exposição e confiança da marca Empresa A/B no mercado.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

05. Transgenia – Tecnologia avançada que assegure maior facilidade do controle de insetos e/ ou plantas daninhas.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

06. Qualidade de sementes – Vigor, velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

07. Desempenho do produto – Respostas positivas em ambiente ideal, estabilidade ao longo do tempo e em condições adversas.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

08. Inovação – Disponibilidade de novos híbridos.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

09. Atendimento da revenda – Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da revenda.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

10. Prazo de pagamento – Flexibilidade e prazo adequado.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

11. Entrega do produto– Ágil, no local e no prazo adequado.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

12. Responsabilidade ambiental– Ações da empresa para que sejam minimizados impactos ao meio ambiente.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

13. Responsabilidade social – Ações éticas da empresa para o bem da sociedade.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

14. Embalagem – Aparência e descrições técnicas.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

15. Embalagem– Resistência e capacidade de armazenamento.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

16. Dias de campo– Exposição pela empresa de seus produtos na lavoura.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

17. Propagandas – Propagandas em rádio, TV, revista, jornal, etc.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

18. Materiais promocionais – Folders, banners e outdoors da Empresa A/B.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

ANEXO II - Questionário Produtor / Desempenho

Prezado(a) cliente, sua opinião é muito importante para podermos lhe atender cada vez melhor. Para isso, gostaríamos de saber sua opinião sobre nosso negócio. Esse questionário é simples e levará apenas alguns minutos para ser preenchido. Obrigado pela sua atenção!

Você planta para qual finalidade?

Silagem Grãos

As seguintes questões visam avaliar a Empresa A/B em relação aos concorrentes:

Como você qualifica, para cada critério, a Empresa A/B em relação aos concorrentes?

01. **Preço** – preço do produto em relação a expectativa de retorno.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

02. **Assistência técnica** – Compromisso da revenda com o posicionamento correto do produto.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

03. **Assistência pós-venda** – Visitas pós-venda, acompanhamento do plantio e condução da lavoura.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

04. **Marca** – Exposição e confiança à marca da empresa no mercado.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

05. **Transgenia** – Tecnologia avançada que assegure maior facilidade do controle de insetos e/ ou plantas daninhas.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

06. **Qualidade de sementes** – Vigor, velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

07. **Desempenho do produto** – Respostas positivas em ambiente ideal, estabilidade ao longo do tempo e em condições adversas.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

08. **Inovação** – Disponibilidade de novos híbridos.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

09. **Atendimento da revenda** – Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da revenda.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

10. **Prazo de pagamento** – Flexibilidade e prazo adequado.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

11. **Entrega do produto** – Ágil, no local e no prazo adequado.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

12. **Responsabilidade ambiental** – Ações da empresa para que sejam minimizados impactos ao meio ambiente.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

13. **Responsabilidade social** – Ações éticas da empresa para o bem da sociedade

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

14. **Embalagem** – Aparência e descrições técnicas.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

15. **Embalagem** – Resistência e capacidade de armazenamento.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

16. **Dias de campo** – Exposição pela empresa de seus produtos na lavoura.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

17. **Propagandas** – Propagandas em rádio, TV, revista, jornal, etc.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

18. **Materiais promocionais** – Folders, banners e outdoors da Empresa A/B.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

Anexo III - Questionário Revenda / Importância

Prezado (a) cliente, sua opinião é muito importante para podermos lhe atender cada vez melhor. Para isso, gostaríamos de saber sua opinião sobre nosso negócio. Esse questionário é simples e levará apenas alguns minutos para ser preenchido. Obrigado pela sua atenção!

Quanto a pergunta: Sua revenda se enquadra em qual das seguintes opções?

Revenda Agropecuária Revenda Agrícola Cooperativa

As seguintes questões visam avaliar a importância de cada atributo na sua avaliação.

Na compra da semente, qual o grau de importância que você atribui aos seguintes critérios?

01. Preço – preço do produto em relação à expectativa de retorno.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

02. Assistência técnica – Compromisso da Empresa A/B com o posicionamento correto do produto.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

03. Assistência pós-venda – Visitas pós-venda, acompanhamento do giro de estoque e compromisso com a saída dos produtos.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

04. Marca – Exposição e confiança à marca Empresa A/B no mercado.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

05. Transgenia – Tecnologia avançada que assegure maior facilidade do controle de insetos e/ ou plantas daninhas.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

06. Qualidade de sementes – Vigor, velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

07. Desempenho do produto – Respostas positivas em ambiente ideal, estabilidade ao longo do tempo e em condições adversas.

Não é importante Pouco importante Importante Muito importante Decisivo para a compra

08. **Inovação** – Disponibilidade de novos híbridos.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

09. **Atendimento**– Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da empresa.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

10. **Prazo de pagamento** – Flexibilidade e prazo adequado.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

11. **Entrega do produto**– Ágil, no local e no prazo adequado.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

12. **Responsabilidade ambiental**– Ações da empresa para que sejam minimizados impactos ao meio ambiente.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

13. **Responsabilidade social** – Ações éticas da empresa para o bem da sociedade.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

14. **Embalagem** – Aparência e descrições técnicas.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

15. **Embalagem**– Resistência e capacidade de armazenamento.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

16. **Dias de campo**– Exposição pela empresa de seus produtos na lavoura.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

17. **Propagandas** – Propagandas em rádio, TV, revista, jornal, etc.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

18. **Materiais promocionais** – Folders, banners e outdoors da Empresa A/B.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

19. **Brindes** – Chaveiros, bonés, cadernetas, canetas, calendários, cadernos, etc.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

Anexo IV - Questionário Revenda / Desempenho

Prezado(a) cliente, sua opinião é muito importante para podermos lhe atender cada vez melhor. Para isso, gostaríamos de saber sua opinião sobre nosso negócio. Esse questionário é simples e levará apenas alguns minutos para ser preenchido. Obrigado pela sua atenção!

Quanto a pergunta: Sua revenda se enquadra em qual das seguintes opções?

Revenda Agropecuária Revenda Agrícola Cooperativa

As seguintes questões visam avaliar a Empresa A/B em relação aos concorrentes:

Como você qualifica, para cada critério, a Empresa A/B em relação aos concorrentes?

01. **Preço** – preço do produto em relação à expectativa de retorno.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

02. **Assistência técnica** – Compromisso da Empresa A/B com o posicionamento correto do produto.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

03. **Assistência pós-venda** – Visitas pós-venda, acompanhamento do giro de estoque e compromisso com a saída dos produtos.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

04. **Marca** – Exposição e confiança à marca Empresa A/B no mercado.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

05. **Transgenia** – Tecnologia avançada que assegure maior facilidade do controle de insetos e/ ou plantas daninhas.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

06. **Qualidade de sementes** – Vigor, velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

07. **Desempenho do produto** – Respostas positivas em ambiente ideal, estabilidade ao longo do tempo e em condições adversas.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

08. **Inovação** – Disponibilidade de novos híbridos.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

09. **Atendimento** – Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da empresa.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

10. **Prazo de pagamento** – Flexibilidade e prazo adequado.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

11. **Entrega do produto** – Ágil, no local e no prazo adequado.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

12. **Responsabilidade ambiental** – Ações da empresa para que sejam minimizados impactos ao meio ambiente.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

13. **Responsabilidade social** – Ações éticas da empresa para o bem da sociedade.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

14. **Embalagem** – Aparência e descrições técnicas.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

15. **Embalagem** – Resistência e capacidade de armazenamento

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

16. **Dias de campo** – Exposição pela empresa de seus produtos na lavoura.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

17. **Propagandas** – Propagandas em rádio, TV, revista, jornal, etc.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

18. **Materiais promocionais** – Folders, banners e outdoors da Empresa A/B.

() Muito Pior () Pior () Mesmo que os concorrentes () Melhor () Muito Melhor

19. **Brindes** – Chaveiros, bonés, cadernetas, canetas, calendários, cadernos, etc.

Anexo V - Questionário Colaborador / Importância

Prezado (a) colaborador, sua opinião é muito importante para podermos avaliar a sua opinião sobre nosso negócio. Esse questionário é simples e levará apenas alguns minutos para ser preenchido. Obrigado pela sua atenção!

As seguintes questões visam avaliar a importância de cada atributo na sua avaliação.

Para a compra de uma semente, qual o grau de importância que você atribui aos seguintes critérios?

01. **Preço** – preço do produto em relação à expectativa de retorno.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

02. **Assistência técnica** – Compromisso da Empresa A/B com o posicionamento correto do produto.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

03. **Assistência pós-venda ao produtor** – Visitas pós-venda, acompanhamento do plantio e condução da lavoura.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

03.1. **Assistência pós-venda à revenda** – Visitas pós venda, acompanhamento do giro de estoque e compromisso com a saída dos produtos.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

04. **Marca** – Exposição e confiança da marca Empresa A/B no mercado.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

05. **Transgenia** – Tecnologia avançada que assegure maior facilidade do controle de insetos e/ ou plantas daninhas.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

06. **Qualidade de sementes** – Vigor, velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

07. **Desempenho do produto** – Respostas positivas em ambiente ideal, estabilidade ao longo do tempo e em condições adversas.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

08. Inovação – Disponibilidade de novos híbridos.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

09. Atendimento da revenda – Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da revenda.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

09.1. Atendimento da Empresa A/B – Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da empresa.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

10. Prazo de pagamento – Flexibilidade e prazo adequado.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

11. Entrega do produto – Ágil, no local e no prazo adequado.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

12. Responsabilidade ambiental – Ações da empresa para que sejam minimizados impactos ao meio ambiente.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

13. Responsabilidade social – Ações éticas da empresa para o bem da sociedade.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

14. Embalagem – Aparência e descrições técnicas.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

15. Embalagem – Resistência e capacidade de armazenamento.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

16. Dias de campo – Exposição pela empresa de seus produtos na lavoura.

() Não é importante () Pouco importante () Importante () Muito importante () Decisivo para a compra

17. Propagandas – Propagandas em rádio, TV, revista, jornal, etc.

ANEXO VI - Questionário Colaborador / Desempenho

Prezado (a) colaborador, sua opinião é muito importante para podermos avaliar a sua opinião sobre nosso negócio. Esse questionário é simples e levará apenas alguns minutos para ser preenchido. Obrigado pela sua atenção!

As seguintes questões visam avaliar a Empresa A/B em relação aos concorrentes:

Como você qualifica, para cada critério, a Empresa A/B em relação aos concorrentes?

01. **Preço** – preço do produto em relação à expectativa de retorno.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

02. **Assistência técnica** – Compromisso da Empresa A/B com o posicionamento correto do produto.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

03. **Assistência pós-venda ao produtor** – Visitas pós-venda, acompanhamento do plantio e condução da lavoura.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

03.1. **Assistência pós-venda à revenda** – Visitas pós venda, acompanhamento do giro de estoque e compromisso com a saída dos produtos.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

04. **Marca** – Exposição e confiança da marca Empresa A/B no mercado.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

05. **Transgenia** – Tecnologia avançada que assegure maior facilidade do controle de insetos e/ ou plantas daninhas.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

06. **Qualidade de sementes** – Vigor, velocidade e uniformidade da germinação e emergência das sementes.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

07. **Desempenho do produto** – Respostas positivas em ambiente ideal, estabilidade ao longo do tempo e em condições adversas.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

08. Inovação – Disponibilidade de novos híbridos.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

09. Atendimento da revenda – Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da revenda.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

09.1. Atendimento da Empresa A/B– Atendimento ágil, cortês e adequado pelos funcionários da empresa.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

10. Prazo de pagamento – Flexibilidade e prazo adequado.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

11. Entrega do produto– Ágil, no local e no prazo adequado.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

12. Responsabilidade ambiental – Ações da empresa para que sejam minimizados impactos ao meio ambiente.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

13. Responsabilidade social – Ações éticas da empresa para o bem da sociedade.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

14. Embalagem – Aparência e descrições técnicas.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

15. Embalagem – Resistência e capacidade de armazenamento.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

16. Dias de campo – Exposição pela empresa de seus produtos na lavoura.

Muito Pior Pior Mesmo que os concorrentes Melhor Muito Melhor

