



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**MATRIZES SWOT E GUT COMO FONTES DE INOVAÇÃO PARA  
AGRICULTORES FAMILIARES DE UM MUNICÍPIO  
SUL-MATO-GROSSENSE**

**EDMILSON SOUZA MONTANIA**

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

**DANIELA ALTHOFF PHILIPPI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho



## MATRIZES SWOT E GUT COMO FONTES DE INOVAÇÃO PARA AGRICULTORES FAMILIARES DE UM MUNICÍPIO SUL-MATO-GROSSENSE

### Resumo

A agricultura familiar exerce papel fundamental no desenvolvimento econômico do Brasil. Os agricultores familiares, porém, caracterizam-se por dificuldades relativas à comercialização e à competitividade de seus produtos. Em pesquisa prévia num município sul-mato-grossense, observou-se a existência de um significativo contingente de agricultores que representam, entretanto, baixa oferta no mercado local. Para análise de condições internas e externas, a Matriz SWOT pontos fortes (*strenghts*), pontos fracos (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão e, seguida da adoção da Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), permite delinear e elencar ações de melhoria. A inovação, fonte propulsora de mudanças, pode ocorrer em diferentes dimensões. A presente pesquisa objetivou, por meio das Matrizes SWOT e GUT, analisar e priorizar problemas no processo de comercialização de um grupo de produtores da agricultura familiar não organizados em cooperativas, propondo ações de melhoria em dimensões da inovação. Por meio de pesquisa qualitativa, principalmente com dados da indagação direta a agricultores familiares do município que, mesmo que em pequena quantidade, comercializam produtos para os cinco maiores supermercados locais, construíram-se as Matrizes SWOT e GUT e, então, propuseram-se ações de melhoria alinhadas a dimensões da inovação, ensejando-se maior competitividade.

**Palavras-chave:** Agricultura familiar; Matriz SWOT; Matriz GUT; Inovação.

### Abstract

Family farming plays an important role in the economic development of Brazil. Family farmers, however, face difficulties concerning marketing and competitiveness of their products. A previous study conducted in a municipality of Mato Grosso do Sul State, Brazil, reported a significant number of family farmers that represent the local market, however, with low supply. For analyses of endogenous and exogenous conditions, the matrix SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) is widely used in management procedures and, followed by the matrix GUT (Severity, Urgency and Trend), it allows outlining and listing actions for improvements. Innovation, driving source of changes, can occur in different dimensions. Using matrices SWOT and GUT, this research aimed to analyze and prioritize problems in the marketing process a group of family farmers that is not organized in cooperatives and propose actions for improvement of innovation. We built matrices SWOT and GUT through qualitative research, especially through interviews with local farmers who, even in small quantities, sell their products to the five largest local supermarkets. Then, actions for improvement were proposed in terms of innovation, aiming to improve competitiveness.

**Keywords:** Family farming; SWOT matrix; GUT matrix; Innovation.



## 1 Introdução

A segmentação do agronegócio possui como fator primordial a agricultura familiar que tem um papel fundamental no desenvolvimento econômico do país e que, conforme Fonseca (2018, p. 14), é responsável na “produção de alimentos, geração de renda e empregos para as famílias envolvidas”.

Conforme o Censo Agropecuário (2017), o Brasil possui 350.253.329,273 hectares de áreas de estabelecimentos (agrícola e pecuária), sendo apenas 63.366,510 hectares em lavouras (plantações) correspondente apenas a 18% da área total do Brasil. Totalizando 15.036,978 pessoas trabalhando com a agricultura em 5.072,152 estabelecimentos, sendo apenas 319.818 que fazem parte do Programa de Fortalecimento a Agricultura Familiar (PRONAF). O país possui ainda 10.958,787 agricultores familiares, o que corresponde a 73% do total de pessoas no campo.

Já no estado de Mato Grosso do Sul são 29.159.982,984 hectares de áreas agrícolas e pecuárias sendo apenas 3.537,288 hectares em lavouras, o que equivale a 12% da área de plantio do estado, inteirando 251.579 pessoas trabalhando em 70.710 estabelecimentos agropecuários. Somente 3.022 agricultores fazem do programa PRONAF. No estado de Mato Grosso do Sul há 136.290 agricultores familiares, o que corresponde a 54% do total de pessoas que trabalham no campo (Censo Agropecuário, 2017).

No entanto, a categoria dos agricultores familiares é carente, principalmente de políticas públicas, e pela baixa escolaridade dos produtores, tornando muito difícil o processo de comercialização de alimentos por eles produzidos. Outrossim, os agricultores de base familiar têm mais barreiras em relação aos demais produtores pelo simples fato de encontrarem dificuldades ao adquirir insumos devido, sobretudo, segundo Fonseca (2018), aos preços elevados.

Acredita-se que tais problemas poderiam ser resolvidos com o apoio das cooperativas que, de acordo com Sacilotto, Camargo e Franciscato (2016, p. 6), têm objetivo de proporcionar e “criar inéditas possibilidades de atividades econômicas, ou então prestar serviços comuns, extinguindo os intermediários”, com o suporte técnico.

Farias (2015) ressalta a importância deste tipo organização para os agricultores pela possibilidade que apresenta de alterar a dinâmica econômica da agricultura regional. O autor destaca que o cooperativismo permite a união de pequenos agricultores para comercializarem seus produtos no mercado, viabilizando a comercialização, por ser um mecanismo que agrega maior volume de produtos em consonância com a exigência do mercado. Assim, com a união de esforços, o agricultor disponibiliza maior volume de produtos e conseqüentemente proporciona produtos com preços mais atrativos, elevando o escoamento da sua produção.

Em pesquisa exploratória e preliminar, observou-se que num município sul-mato-grossense há muitos agricultores; contudo, não organizados em cooperativas e com pouco entendimento sobre seus empreendimentos familiares, tendo como resultado a baixa oferta no mercado local e a desvalorização dos preços dos produtos comercializados para a sua sobrevivência. Essa circunstância contribui para que haja uma dominância local por grandes produtores da região.

Com base neste cenário e na relevância do cooperativismo na agricultura familiar, a presente pesquisa buscou, através do uso das ferramentas da administração, analisar e priorizar os problemas encontrados no processo de comercialização de um grupo de produtores da agricultura familiar não organizados em cooperativas, propondo ações de melhorias.

As ferramentas adotadas para delinear as ações de melhoria foram a Matriz SWOT e a Matriz GUT. A Matriz SWOT, cuja sigla, oriunda do inglês, significa *Strengths* (pontos fortes), pontos fracos (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Threats*) e a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Esta Matriz foi criada em 1970 e é utilizada



para diagnosticar as ações estratégicas e, segundo Zaccareli (2012), auxilia na proteção de ameaças futuras e obtém proveitos de oportunidades, contornando os pontos fracos e fortalecendo os pontos fortes da organização.

A Matriz GUT, criada em 1981, auxilia na resolução dos problemas encontrados e é praticada nesta pesquisa com o apoio da Matriz SWOT. Oliveira, De São Pedro Filho, Madeira, Almeida e Sousa (2016), destacam que a Matriz GUT classifica os problemas de acordo com sua priorização, abrangendo gravidade, urgência e tendência.

Nesta pesquisa as ferramentas das Matrizes SWOT e GUT foram elaboradas a partir das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos agricultores familiares de um município de Mato Grosso do Sul, com 45.614 habitantes (IBGE, 2010), popularmente conhecido como “Portal do Pantanal”.

Com base nos resultados obtidos através das matrizes, foram propostas ações de melhoria, inclusive para que o município se atente mais ao segmento familiar, segmento tão relevante que, segundo Câmara (2016), de um modo geral, se tornou um gerador de renda não só do setor agrário, mas do país.

Em complementação ao uso das ferramentas, a proposição das ações de melhoria ocorreu à luz das dimensões da inovação (oferta, processos, clientes, praça, plataforma, marca, soluções, relacionamento, agregação de valor, organização, cadeia de fornecimento, rede e ambiência inovadora), que permitem maior “competitividade por meio da capacidade de inovar” que foram apresentadas pela primeira vez por “Sawhney *et al.* (2006) e complementadas por Bachmann e Destefani (2008)” (Oliveira, Cavalcanti, De Brito Filho, Torres, & Matos, 2011, p. 4).

## 2 Base conceitual

Apresenta-se uma pequena parcela do respaldo teórico do assunto que abrange esta pesquisa, que consiste em: agronegócio e agricultura familiar; Matriz SWOT; Matriz GUT e as dimensões da inovação.

### 2.1 Agronegócio e agricultura familiar

Ao se referir à agricultura familiar, tem-se uma prévia noção de que se trata da produção de alimentos voltada ao consumo interno dos próprios agricultores, em que a principal mão de obra empregada é de base familiar. Entretanto, segundo o Plano Safra (2016/2017), a agricultura familiar se tornou responsável por 70% dos alimentos consumidos no Brasil (Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017).

O último Censo Agropecuário (2017) aponta que o segmento se tornou um gerador de do próprio setor agrário e, inclusive, do país, se tornando parte essencial do agronegócio. Para Mendes e Padilha Júnior (2007) o agronegócio é a soma de operações de produção e sistemas, e se desenvolveu de tal maneira, que não se limita apenas à função rural, mas envolve todos que trabalham de modo direto e indireto com a agricultura até chegar ao consumidor final.

Lourenço e Lima (2009) e Araújo (2013) evidenciam que o agronegócio é uma cadeia produtiva que envolve tanto a relação comercial como a industrial, unindo a produção agrícola e pecuária. Os autores ainda destacam que o agronegócio se transforma constantemente, sendo que o agricultor tem se tornado mais produtivo, reforçando o potencial agroexportador do país e, principalmente, abastecendo o mercado interno e externo.

Em consonância com os autores supracitados, Ramos (2016), evidencia que, com todo o aprimoramento do agronegócio, para a diminuição dos custos de produção, o setor trouxe consigo problemas ligados principalmente às questões ambientais como o uso dos defensivos agrícolas e seu impacto ambiental e os resíduos gerados após o consumo.



Com relação à agricultura familiar, seus agricultores têm mais obstáculos em relação aos demais produtores, como as dificuldades na aquisição de insumos, o que acontece, conforme Fonseca (2018), especialmente pelos preços elevados.

Para ser considerado agricultor familiar, deve-se atender a alguns requisitos enunciados na Lei nº 11.326 de 24 junho de 2006, que define como agricultor familiar todo aquele que:

- I – não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II – utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III – tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- IV – dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

De acordo com a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (Organização das Nações Unidas Para Alimentação e Agricultura [FAO], 2014), os agricultores familiares são responsáveis por pequenas plantações de produtos agrícolas especificamente os hortifrúteis, mais conhecidos por Frutas, Legumes e Verduras (FLV), sendo que nesse segmento familiar, preza-se como principais valores a tradição e cultura, que são passados de geração em geração.

No Brasil, com o decorrer dos anos, a agricultura familiar tem recebido maior atenção e incentivo de políticas públicas. Tais políticas impulsionam seu fortalecimento como o Programa de Fortalecimento a Agricultura Familiar (PRONAF) que apresenta o objetivo de fortalecer as atividades de produção familiar, com linhas créditos rurais (Alves *et al.* 2016; Câmara, 2016).

O Plano Safra 2016/2017 mostra que o crédito direcionado para a agricultura familiar é 13 vezes maior do que há 15 anos. Passando de R\$ 2,3 bilhões, em 2002/2003, para R\$ 30 bilhões – 3,80% superior aos 28,9 bilhões ofertado na safra anterior (2015/2016) (Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017).

Ainda, conforme indicam os dados do Plano Safra, a agricultura familiar se encontra em constante crescimento (Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017), porém esses dados escondem um grande incômodo, desde as décadas de 1960 e 1980, descrito por Dotto (2011), como resultante natural da migração de famílias do campo para cidades.

A migração vem ganhando aos poucos a sua devida importância e se tornou conhecida como êxodo rural, o que, para Dotto (2011, p.27), é motivo para que, na agricultura familiar o meio de sucessão não aconteça mais da forma espontânea “se tornando cada vez mais a última opção”, contribuindo para a desvalorização da vida no campo. Além desse problema, os agricultores encontram uma enorme dificuldade em acesso a linhas de créditos rurais. Segundo Alves *et al.* (2016) esta dificuldade ocorre pela falta de acesso à informação passado dos municípios aos agricultores.

Cabe enaltecer que com ações negativas de políticas públicas e com a gestão inadequada de alguns municípios, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) se torna ineficaz, não abrangendo a todos os agricultores familiares, mesmo que atendam as diretrizes estabelecidas por lei, enquadrando-se no PRONAF e em outros programas que auxiliam os agricultores a escoarem seus produtos (Fonseca, 2018).

## 2.2 Matriz SWOT

Segundo Serra, Torres, & Torres (2015), em meados da década de 1970, o americano Albert Humphrey criou uma técnica que busca avaliar os pontos fortes e fracos, as limitações, oportunidades e ameaças de um projeto ou empreendimento, sendo mais tarde reformulado





pela Universidade de Harvard pelos professores Roland Christense e Kenneth Andrews originando então a Análise SWOT.

A Análise SWOT é uma matriz importante que Zaccareli (2012) define como ferramenta de planejamento estratégico para analisar as relações internas e externas, abordando quatro fatores principais: pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Esta ferramenta se torna necessária para o gestor obter informações relevantes para propor e implantar um processo de melhorias as quais, de acordo com Dourado, Silva, De São Pedro Filho e Souza (2016), devem se adequar às mudanças presentes que ocorrem no mercado e refletem diretamente nas organizações. A Figura 1 exibe o quadro esquemático da Matriz SWOT.

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	SO Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	WO Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	Ameaças (Threats)	ST Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	WT As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças

Figura 1– Representação da Matriz SWOT

Fonte: Matias, Lermen, Gentilin, Moreno e Campos (2015, p. 5).

Com a aplicação da Matriz SWOT se obtém informações relevantes, pelas quais o gestor se torna capaz de formular estratégias, a partir dos resultados da análise dos ambientes externo e interno, “visando aproveitar ao máximo as oportunidades diagnosticadas, minimizar as ameaças, potencializar os pontos fortes, explorando-os da melhor forma possível, e reduzir os impactos negativos dos pontos fracos” (Lansa & Mazzuchetti, 2013, p. 2). Oliveira *et al.* (2016) adotaram a mesma matriz para encontrar e analisar os problemas de uma microempresa de assistência técnica e o resultado das oportunidades identificadas foi utilizado para direcionar e delimitar a solução dos problemas.

### 2.3 Matriz GUT

A Matriz GUT foi criada em 1981 por Charles H. Kepner e Benjamim B. Tregoe (Sotille, 2014). Conforme Oliveira *et al.* (2016), a Matriz GUT é uma ferramenta que busca definir de forma racional a priorização de problemas que devem ser acatados pela gestão para solucioná-los de acordo com sua Gravidade, Urgência e Tendência (GUT).

Pestana, Veras, Ferreira e Silva (2016) orientam que, para a construção dessa matriz, deve-se pontuar os problemas para a análise, seguindo a classificação GUT, nesta ordem: (1) gravidade, referente ao peso da dificuldade analisada, estudando o resultado que pode surgir em médio e longo prazo; (2) urgência, que se refere à quantidade de tempo necessário para a resolução dos problemas e (3) tendência, que se trata da possibilidade do crescimento do problema ao decorrer do tempo.

O autor sugere também os seguintes passos para a construção da matriz: (1) listar os problemas conforme sua intensidade e (2) multiplicar os valores de cada tópico, elencando o valor com maior pontuação. Com relação a esta valoração, Galiazi e Santos (2015), atribuem



nota de 1 a 5, sendo 1 problema sem gravidade e 5 extremamente grave, e, a partir dessa situação, criam um ranking pelo qual é possível vislumbrar na matriz as prioridades a serem sanadas. Desta maneira, a atribuição de pontuação deve levar em conta os fatores que constam no Quadro 1.

PONTOS	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA	G x U x T
5	Problema extremamente grave	Intervenção imediata	Situação irá piorar caso nada seja feito	$5 \times 5 \times 5 = 125$
4	Problema muito grave	Situação urgente	Situação irá piorar em curto prazo	$4 \times 4 \times 4 = 64$
3	Problema grave	Deve ser resolvido o mais cedo possível	Situação irá piorar em médio prazo	$3 \times 3 \times 3 = 27$
2	Problema com pouca gravidade	Pouca urgência pode esperar um pouco	Situação irá piorar a longo prazo	$2 \times 2 \times 2 = 8$
1	Problema sem gravidade	Não tem pressa	Situação pode não mudar, ou pode piorar	$1 \times 1 \times 1 = 1$

**Quadro 1 – Classificação da Matriz GUT**

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Oliveira *et al.* (2016).

Após a aplicação da matriz, se obtém informações necessárias para a elaboração de um planejamento estratégico, o que permite solucionar ou amenizar os problemas enfrentados pela organização.

#### 2.4 As dimensões da inovação

A inovação “caracteriza-se pela novidade e pode ter menor ou maior impacto no negócio da empresa e no mercado, podendo alterar o modelo de negócio e, até mesmo, ‘inovar’ (revolucionar) o próprio mercado” (Philippi, 2015, p. 33). Para Oliveira (2015), a inovação é o melhoramento ou implementação de um bem ou serviço, resultando no ganho ou lucro para a organização.

A inovação possui como foco principal a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Quando a P&D gera a inovação, torna a organização capaz de incrementar seus rendimentos financeiros (Oliveira *et al.* 2011).

Crescente é o uso da formação de parcerias e do uso da inovação aberta nas organizações, o que acontece quando há a busca de conhecimento e de experiência externos à organização (Chesbrough, 2003), sendo um eficiente mecanismo as universidades (Etzkowitz, 2003; Benedetti, 2011).

A constante competitividade, típica do cenário atual, impulsiona as empresas a terem maior eficiência e capacidade em inovar, seja em qualquer dimensão, gerando crescimento econômico por meio das capacidades organizacionais. Oliveira *et al.* (2011) destacam que a inovação se divide em 13 dimensões, que facilitam o processo da cultura da inovação organizacional: oferta; processo; clientes; praça; plataforma; marca; soluções; relacionamento; agregação de valor; organização; cadeia de fornecimento; rede e ambiência inovadora. Dessa forma, cabe à organização identificar suas melhores oportunidades de inovar para sobressair entre seus adversários. O quadro 2 apresenta as dimensões da inovação.



DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Oferta	Criação ou desenvolvimento de um produto com características inovadoras
Processo	Redesenho dos processos produtivos de modo a permitir incremento de eficiência operacional
Cliente	Identificação de necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado
Praça	Identificação de novas formas de comercialização e/ou distribuição
Plataforma	Relação com adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados
Marca	Forma como as empresas transmite aos clientes seus valores
Soluções	Sistema ou mecanismo para simplificar as dificuldades do cliente
Relacionamento	Relação com a experiência do cliente com a empresa
Agregação de Valor	Melhoria na forma de captar o valor dos produtos percebidos por clientes e fornecedores
Organização	Melhoraria da estrutura da empresa
Cadeia de Fornecimento	Incrementos na a logística com fornecedores e clientes, sejam internos, sejam externos
Rede	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento
Ambiência Inovadora	Relação com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação

**Quadro 2. Definição das dimensões da inovação**Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2011, p.4).

Para os autores as dimensões são trajetórias por onde as empresas podem procurar caminhos para inovar, sendo assim capazes de elevar sua competitividade.

### 3. Metodologia

A pesquisa adotada caracterizou-se como um estudo de caso, que de acordo com Oliveira (2011), consiste por estudo profundo em que se faz uso da investigação empírica, ao qual reside em explorar processos sociais, tendo como objeto de pesquisa os produtores de base familiar de um município de Mato Grosso do Sul. Quanto à classificação relacionada ao objetivo, a pesquisa caracterizou-se como exploratória, por possibilitar ter um conhecimento com maior precisão do objeto de estudo.

No município, onde se realizou a pesquisa quatro supermercados se destacam em relação ao tamanho físico e notoriedade pela população. Para selecionar os produtores locais (agricultores familiares), indagou-se aos responsáveis por estes supermercados, aqueles que fornecem FLV, e quatro produtores se destacaram nas respostas dos supermercadistas, todos estes, coincidentemente não organizados em cooperativas, sendo então selecionados para esta pesquisa.

A pesquisa de campo com a coleta de dados foi realizada entre abril e maio de 2018. Os dados foram coletados com entrevista semiestruturada, que, como elucidado por Gil (2010), é uma técnica que se faz jus a um roteiro de entrevistas pré-estabelecido, mas não isenta que o entrevistado tenha autonomia para direcionar a situação ao qual considere adequada. Além da entrevista, foi aplicada a técnica da observação direta que, conforme Oliveira (2011) impõe o pesquisador a ter relação direta com o objeto em estudo.

Com base nos dados das entrevistas e da observação, aplicaram-se as Matrizes SWOT e GUT. Os dados coletados em campo, inicialmente, auxiliaram na elaboração da Matriz SWOT. Após a elaboração da SWOT, procedeu-se uma análise dos dados para a construção da Matriz GUT. Com a Matriz GUT os dados da Matriz SWOT foram elencados quanto ao grau de priorização, atribuindo-se a pontuação de 1 a 5 (sendo 1 problema sem gravidade e 5 extremamente grave). Assim, nesta última matriz elencaram-se numericamente em ordem decrescente os níveis de priorização dos problemas identificados. Em seguida, dada a





importância da inovação, melhorias foram propostas, acompanhando o grau de prioridade da Matriz GUT, com base nas 13 dimensões da inovação prescritas por Oliveira *et al.* (2011).

Desta maneira, a análise dos dados foi quali-quantitativa a partir da sua triangulação, técnica que, para Triviños (1995), consiste em relacionar todos os dados advindos de diferentes instrumentos de coleta, representado aqui pelas entrevistas e observações.

#### 4 Análise dos resultados

Inicialmente apresentam-se as características gerais dos agricultores participantes da pesquisa. Posteriormente, são apresentadas as Matrizes SWOT e GUT, elaboradas com os dados coletados e, por fim, as sugestões de ações de melhoria com o uso da inovação em prol dos agricultores.

##### 4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

O estudo foi realizado com agricultores familiares de um município de Mato Grosso do Sul, que produzem produtos do segmento FLV, há mais de quatro anos para comercialização no município. Percebe-se que todos os entrevistados (agricultores), em seu núcleo familiar, possuem trabalhando consigo esposa e mais dois filhos. Verificou-se ainda que os respondentes são donos legais de suas propriedades, todas obtidas por meio de herança familiar.

##### 4.2 Análise SWOT

Nas entrevistas com os produtores, foi possível identificar grandes dificuldades relacionadas ao custo e preços do FLV, tais como: na compreensão da cultura de cada produto; na ordem natural quanto ao período de safra; nos custos de aquisição dos insumos necessários à produção; no processo de comercialização e na formação de preço.

Os dados levantados contribuíram para a construção da Matriz SWOT. Desta forma, com base no que os entrevistados relataram sobre ameaças e oportunidades do ambiente externo e pontos fracos e fortes do ambiente interno, quanto às suas produções de FLV, elaborou-se a Matriz SWOT, que resultou no Quadro 4.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<b>Pontos fortes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Local adequado para a produção</li><li>Reaproveitamento de resíduos agrícolas</li><li>Baixa introdução de defensivos agrícolas</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Mudança de hábito alimentar do consumidor</li><li>Planejamento aliado com inovação</li><li>Disponibilização diária de boletins informativos de preços praticado pelo CEASA/MS</li><li>Parcerias com universidades</li></ul>
<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Baixo nível de conhecimento e instrução</li><li>Falta de capacitação de produtores</li><li>Desvalorização de preço pela dificuldade de acesso ao mercado</li><li>Falta de incentivo de políticas públicas por parte do município</li></ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Política predatória de preço por parte de grandes produtores da região</li><li>Formação de preço de produto por base de “achismo”</li><li>Sem organização social por parte de produtores</li><li>Êxodo rural</li></ul>

**Quadro 4. Matriz SWOT**

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados primários (entrevistas).

A Matriz SWOT, elaborada com os dados dos produtores familiares (Quadro 4), foi base para a construção, na sequência, da Matriz GUT, com enfoque apenas nos problemas, ou seja, nos pontos fracos e nas ameaças, enquanto que os resultados das oportunidades



encontradas através da SWOT, foram utilizados para direcionar e delimitar a solução dos problemas.

#### 4.3 Matriz GUT

A Matriz SWOT permitiu listar todos os problemas identificados, que foram então compatibilizados na Matriz GUT. A Matriz GUT, através de métodos quantitativos, auxilia o gestor na tomada de decisão. Os problemas foram então classificados, com base nos relatos dos entrevistados, conforme a sua gravidade, urgência e tendência, atribuindo escala de 1 a 5, assim como em Bezerra, Carvalho, Carvalho, Wagner e Barros, (2012), sendo 1 com menor gravidade e 5 com extrema gravidade, necessitando de intervenção imediata. O Quadro 5 apresenta a Matriz GUT, evidenciando os problemas com maior pontuação, conforme escala supracitada.

<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS</b>	<b>G GRAVIDADE</b>	<b>U URGÊNCIA</b>	<b>T TENDÊNCIA</b>	<b>G x U x T</b>	<b>NOTA DE PRIORIZAÇÃO</b>
(1) Política predatória de preço por parte de grandes produtores da região	3	3	2	$3 \times 3 \times 2 = 18$	<b>1º</b>
(2) Baixo nível de conhecimento e instrução	5	5	5	$5 \times 5 \times 5 = 125$	<b>5º</b>
(3) Formação de preço de produto com base em “achismo”	4	3	5	$4 \times 3 \times 5 = 60$	<b>4º</b>
(4) Desvalorização de preço pela dificuldade de acesso ao mercado	3	3	3	$3 \times 3 \times 3 = 27$	<b>3º</b>
(5) Sem organização social por parte de produtores	1	2	2	$1 \times 2 \times 2 = 4$	<b>2º</b>

**Quadro 5. Matriz GUT**

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados primários (entrevistas).

Conforme resultados da Matriz GUT (Quadro 5), nos problemas de número (2) “Baixo nível de conhecimento e instrução” e (3) “Formação de preço de produto com base em achismo” obteve-se maior nota de priorização, conforme a classificação que consta no Quadro 5, tais problemas possuem relação direta com o baixo nível de instrução dos agricultores, atrelado ao conhecimento empírico sobre a formação de preço de seus produtos.

Quanto aos problemas de número (4) “Desvalorização de preço pela dificuldade de acesso ao mercado” e (5) “Sem organização social por parte de produtores” estão entre o terceiro e o segundo no ranking com maior nota de priorização, na escala GUT, que estão diretamente ligados à falta de gestão no processo de comercialização e à baixa oferta de produtos por parte dos agricultores familiares, tendo como barreira principal a falta de acesso ao mercado. Tal situação obriga os agricultores a desvalorizarem seus preços, para sua sobrevivência, resultando inviabilização de contratos com supermercados do município. Como relatado nas entrevistas, os agricultores, por não estarem dentro das diretrizes



estabelecidas pelos dirigentes supermercadistas, que exigem variedades de hortaliças e grande volume para a comercialização, ficam fora do negócio, uma vez que essas condições são economicamente inexequíveis para os “produtores de pequeno porte”.

A partir desse cenário, os agricultores familiares entrevistados relataram que: “grandes produtores” da região se aproveitam da carência de conhecimento e estratégias deles, se utilizando da política predatória de preço, o que, para Fonseca (2018, p. 25), se caracteriza por “reduzir temporariamente os preços para eliminar um ou mais concorrentes”. Desta forma, elimina-se a sua entrada (do agricultor familiar) no mercado local, reduzindo seus preços e os forçando a recuar.

De acordo com a Matriz GUT, o problema de número (1) “Política predatória de preço por parte de grandes produtores da região”, apresentou pouca gravidade, conforme o nível de priorização da própria Matriz (Quadro 5). Porém, se não forem acatadas estratégias e ações necessárias, o problema se tornará maior em longo prazo, visto que há uma dominância no mercado local, além da desunião e da desorganização social por partes dos agricultores familiares.

#### 4.4 Propostas de inovação: ações de melhoria para os agricultores

Com os principais problemas delineados, que impactam na gestão dos agricultores familiares de um município de Mato Grosso do Sul, foi possível a criação de ações, tendo como base Matriz SWOT, para analisar e contornar as ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes dos agricultores do município, e a Matriz GUT, que filtrou o grau de gravidade, urgência e tendência na priorização dos problemas encontrados.

Com as dimensões da inovação que Oliveira *et al.* (2011) empregaram em seu estudo, foram propostas ações, por meio da inovação, para cada problema elencado de acordo com o grau de priorização. O Quadro 6 apresenta as ações de melhoria propostas a partir das dimensões da inovação para os agricultores do município participantes da pesquisa.

PROBLEMAS ENCONTRADOS	DIMENSÕES DA INOVAÇÃO	AÇÕES DE MELHORIA PROPOSTAS
<b>1º - Baixo nível de conhecimento e instrução</b>	Processo; Cliente; Praça; Soluções; Organização;	<ul style="list-style-type: none"><li>Propor ideias juntamente com as Universidades Federal e Estadual e com o Instituto Federal, que possuem <i>campus</i> no município, para a realização de palestras e minicursos com intuito de orientar de forma técnica produtores, sobretudo com foco na agricultura familiar, sobre a cultura básica dos produtos por eles cultivados localmente, sobre a gestão de custos, principalmente na parte financeira.</li></ul>
<b>2º - Formação de preço de produto por base de “achismo”</b>	Processo; Organização; Rede	<ul style="list-style-type: none"><li>Criar um espaço, para receber ao menos um microcomputador com acesso à internet, ao qual os próprios produtores possam acessar o <i>site</i> do CEASA/MS e consultar boletins de preço diários dos produtos comercializados, para poderem ter uma base segura de preço e estabelecer valores médios dos produtos por eles comercializados e com isso realizar uma padronização de preço entre eles.</li></ul>
<b>3º - Desvalorização de preço pela dificuldade de acesso ao mercado</b>	Cliente; Praça; Ambiência Inovadora	<ul style="list-style-type: none"><li>Sugerir alteração na forma de prestação de apoio aos produtores por parte da cooperativa existente no município, onde a mesma atende apenas produtores filiados, fornecendo a eles projetos de vendas. No entanto agricultores de base familiar de pequeno porte que não são filiados pela falta de informação, sofre maior carência, sendo forçado a sua desvalorização de preço para sua sobrevivência, aspecto, esse que torna propício ao crescimento do êxodo rural.</li></ul>



<b>4º - Política predatória de preço por parte de grandes produtores da região</b>	Cliente; Praça; Plataforma; Soluções; Organização; Ambiência Inovadora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar juntamente com apoio de cooperativas do município estratégias ao qual o associativismo se torne prioridade com os produtores familiares se destacando principalmente pelo fator de alguns dirigentes do comércio do município exigirem um grande volume e qualidade dos produtos para a concretização de contratos. Permitindo assim a entrada de pequenos produtores de base familiar no mercado local através do associativismo e principalmente diminuindo a política predatória de preço imposto por grandes produtores da região e fomentando assim a economia municipal.</li></ul>
<b>5º - Sem organização social por parte de produtores</b>	Cliente; Plataforma; Organização; Rede; Ambiência Inovadora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propor meios através do uso da responsabilidade compartilhada, do poder público, produtores e cooperativas. Diante da inexistência de uma organização social no município sul mato-grossense e, principalmente, do desinteresse pela falta de informação e conhecimento dos agricultores familiar, compreende-se que possam ser facilmente sanados através da união de representantes de cooperativas do município e responsáveis técnicos de órgãos do estado como o da Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), elencando e expondo todas as vantagens competitivas e econômicas na união entre eles (produtores) para a penetração de seus produtos no mercado local e, com isso, somar à economia do município.</li></ul>

**Quadro 6. Soluções para a resolução dos problemas que afetam os agricultores**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Evidencia-se no quadro 6, em vinculação às dimensões adotadas, especialmente no que se refere aos problemas 1º e 5º o uso da inovação aberta e sua relevância no impulso à inovação, na busca de parcerias e do P&D externo, como observam Chesbrough (2003), Etzkowitz (2003) e Benedetti (2011), com instituições de ensino e pesquisa como universidades e instituto federal e agências públicas de extensão rural locais. Igualmente, com relação ao último problema e ações propostas, destaca-se como ação a formação de organização cooperativa, que como elucidado por Farias (2015), fortalece a categoria por meio da união de seus esforços.

## 5 Considerações finais

Quanto aos resultados obtidos na pesquisa, mostrou-se que a Matriz SWOT aliada à Matriz GUT se torna uma ferramenta direcionadora e eficaz para a implantação de estratégias competitivas nas organizações, tornando-se destaque a Matriz GUT, visto que, com a aplicação é possível analisar os problemas encontrados através da Matriz SWOT e pontuar conforme sua priorização afastando um problema maior no futuro.

A pesquisa também permitiu compreender como a ausência de incentivo de políticas públicas e a falta de apoio das cooperativas, aliadas ao baixo conhecimento dos agricultores familiares quanto a noções básicas de gerenciamento de custos, atreladas à desorganização social, podem prejudicar toda uma classe, contribuindo ao êxodo rural.

Conforme constatação em entrevista direta com produtores do município, seus descendentes não querem dar continuidade ao empreendimento familiar pela dificuldade de receber auxílio por parte da cooperativa e do município, tornando-se eles a última geração de agricultores familiares.

Todos os resultados foram satisfatórios ao mostrar que através melhorias, a partir da inovação, produtores e município poderão obter vantagens e melhorar a economia própria e local. Como ações de destaque que merecem atenção, estão o emprego da inovação aberta, impulsionada pela existência de Agências públicas e Instituições de Ensino e Pesquisa na





região e a organização dos agricultores por meio do cooperativismo, como fontes de inovação e fortalecimento.

Ficou claro que, quando os problemas estão evidentes, cabe ao município planejar e analisar a adoção de estratégias que auxiliem os agricultores a realizarem melhorias, conforme prevê a Legislação Federal Brasileira, que foi atualizado e publicado no livro eletrônico intitulado “Legislação sobre a agricultura familiar”, disponibilizado pela Câmara dos Deputados em Brasília no ano de 2016 (Câmara, 2016). Que revela dispositivos constitucionais, leis e decretos que auxiliam o produtor familiar, como linhas de créditos, e principalmente a escoarem sua produção, uma vez que os investimentos necessários implicarão em retornos diversos ao município, em principal a geração de renda local.

## Referências

- Alves, D. O. de; Fagundes, P. M. de; Schinaider, A. D. & Padilha, A. C. M. (2016). Análise das cinco forças competitivas de Porter: um estudo de caso sobre a agricultura familiar de Palmeiras das Missões-RS. *Anais do 54º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER)*, Maceió, AL, Brasil, 54.
- Araújo, M. J. (2013). *Fundamentos de Agronegócio* (4ª ed). São Paulo: Atlas.
- Benedetti, M. H. (2011). *A contribuição das universidades para as empresas que adotam o modelo de inovação aberta*. Universidade Federal de São Carlos. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil.
- Bezerra, T. T. C; Carvalho, M. V. P. S; Carvalho, I. M. P; Wagner, O. M, & Barros, K. O. de. (2012). Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comércio de materiais elétricos. *Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, XXXII.
- Brasil. Ministério do Desenvolvimento Agrário (2018). *Plano Safra 2016/ 2017*. Recuperado em 10 de julho, 2018, de [http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_img\\_1684/3Baixa Cartilha Plano Safra 2017.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1684/3Baixa Cartilha Plano Safra 2017.pdf)
- Câmara (2016). *Legislação sobre a agricultura familiar. Livro eletrônico*. Recuperado em 15 de julho, 2018 de [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/30779/legislacao\\_agricultura\\_familiar.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/30779/legislacao_agricultura_familiar.pdf?sequence=1)
- Chesborough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Dotto, F. (2011). *Fatores que influenciam a permanência dos jovens na agricultura familiar, no estado de Mato Grosso do Sul*. Dissertação de mestrado, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande MS, Brasil.
- Dourado, R. M. S. de; Silva, F. C. O; De São Pedro Filho, F., & Souza, M. V. (2016) Estudo da localização e do arranjo físico em um restaurante Porto-Velhense. *Anais do V Simpósio Internacional de Gestão e Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)*, São Paulo, SP, Brasil, V
- Etzkowitz, H. (2003). Research Groups As ‘Quasi-Firms’: The Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy*, 32(1): 109–121.
- Farias, F. R. (2015). *A Dinâmica Geoeconômica do Cooperativismo Agropecuário do Sul do Brasil*. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC, Brasil





- Fonseca, M. H. (2018). *Gestão de custos na Agricultura Familiar na cidade de Ponta Grossa*. Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa PR, Brasil.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas
- Guanziroli, C., & Cardim, S. E (Coord.) (2000). *Novo Retrato da Agricultura Familiar: O Brasil redescoberto*. Brasília: Projeto de Cooperação Técnica FAO/INCRA, fev.2000. 74 p. Recuperado em 17 de fevereiro, 2018, de <https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/recursos/novoretratoID-3iTs4E7R59.pdf>
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010) *Cidades. Mato Grosso do Sul » Aquidauana* Recuperado em 20 de julho, 2018, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/aquidauana/panorama>
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017) *Censo Agropecuário 2017*. Recuperado em 01 de agosto, 2018, de [https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/index.html](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html)
- Lansa, A. V. L., & Mazzuchetti, R. N. (2013). Aplicação de matriz para Análise SWOT nas usinas Sucroalcooleiras do Paraná. *Anais do VII Encontro de Produção Científica e Tecnológica (EPCT)*, Campo Mourão PR, Brasil. VII.
- Lourenço, C., & Lima, C. E. B. (2009). *Evolução do agronegócio brasileiro, desafios e perspectivas* Número 118. Recuperado em 28 de junho, 2018, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/09/clbl.htm>
- Matias, G. D. de; Lermen, F. H; Gentilin, G. A; Moreno, L, & Campos, R. V. M. de. (2015). Aplicação da Análise SWOT: identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa do setor de serviços alimentícios. *Anais do Congresso Internacional de Administração (ADMPG)*, Ponta Grossa PR, Brasil.
- Mendes, J. T. G., & Padilha Junior, J. B. (2007). *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson.
- Oliveira, I. S. de. (2015). Mensuração do Grau de Inovação na Dimensão Ambiente Inovadora em Empresas do Segmento da Construção Civil em Senador Canedo/GO. *Anais do IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)*, São Paulo SP, Brasil. IV
- Oliveira, L. L M; De São Pedro Filho, F.; Madeira, M, J, A; Almeida, E. M., & Sousa, M. V. (2016). Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica. *Anais do Encontro Internacional sobre gestão empresarial e meio ambiente (ENGEMA)*, São Paulo, SP, Brasil, 18.
- Oliveira, M. F. de. (2011). Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. *Manual Pós-graduação*, Universidade Federal de Goiás, Catalão, GO, Brasil.
- Oliveira, M. R. G. de; Cavalcanti, A. M; De Brito Filho, J. P.; Torres, D. B., & Matos, S. M. (2011) Grau de inovação setorial - uma abordagem a partir do radar de inovação. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, Belo Horizonte, MG, Brasil, XXXI.
- Pestana, M. D; Veras G. P; Ferreira, M. T. M., & Silva, A. R. (2016). Aplicação integrada da Matriz GUT a da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de proposta de melhorias. *Anais do XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, João Pessoa, PB, Brasil, XXXVI.
- Philippi, D. A. (2015). *O modelo de eficácia contingente de transferência de tecnologia de Bozeman: estudo da experiência de escolas de agricultura de universidades no Brasil e nos*



Estados Unidos da América. Universidade Nove de Julho. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, Brasil.

Ramos, M. (2016). *O que é agronegócio*. Recuperado em 10 de junho, 2018, de <https://www.agron.com.br/publicacoes/mundo-agron/curiosidades/2016/02/22/047456/o-que-e-agronegocio.html>

Sacilotto, G. D; Camargo, G. F. & Franciscato, R. S. (2016). Logística Reversa: Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora do Ramo de Cosméticos Capilares. *Anais do V Simpósio Internacional de Gestão e Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)*, São Paulo, SP, Brasil, V.

Serra, F. A. R.; Torres, M. C. S., & Torres, A. P. (2015). *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reinchman & Affonso Editores.

Sotille, M. A. (2014). *A ferramenta GUT-Gravidade, Urgência e Tendência*. PMTECH Capacitação em Projetos (PMTECH), Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado em 04 junho, 2018, de <https://www.pmtech.com.br/PMP/Dicas%20PMP%20-%20Matriz%20GUT.pdf>

Triviños, A. N. S. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Zaccareli, S. B. (2012). *Estratégia e Sucesso nas Empresas* (2ª ed). São Paulo: Saraiva.