

# ANÁLISE DE UNIDADES PRODUTIVAS FAMILIARES AGRÍCOLAS (UPFS) ATRAVÉS DO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS: O CASO DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU

## ANALYSIS OF AGRICULTURAL FAMILY PRODUCTION UNITS (UPFS) THROUGH THE CANVAS BUSINESS MODEL: THE CASE OF THE MUNICIPALITY OF FOZ DO IGUAÇU

Raimundo Christian Oliveira Soares\*

### RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar o potencial e desenvolvimento das unidades produtivas familiares agrícolas UPFs no município de Foz do Iguaçu, na tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina. A agricultura familiar sustentável possui um importante papel no combate à fome e à insegurança alimentar no mundo, sendo inclusive pauta dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030 da ONU. Diante disso, surge a necessidade da produção e transformação de alimentos de maneira sustentável e em uma escala que alcance a população vulnerável dos países da América Latina. O estudo foi de âmbito qualitativo, e teve como método o estudo de caso. Com ferramenta de análise de dados foi utilizado o *Business Model CANVAS* que visou contribuir na resolução de quão fortalecidas estão as relações das UPFs na região da tríplice fronteira (onde o comércio internacional é forte), chegamos à conclusão que existe uma rede de relacionamento entre as UPFs e a região da tríplice fronteira, porém em uma escala local/nacional. Além disso, as relações existentes são pouco fortalecidas, onde apenas uma UPF possui um relacionamento com atores chaves no município de Foz do Iguaçu.

**Palavras-chaves:** Agroindústria familiar. Modelos de negócios. Mercados.

### ABSTRACT

The research aims to analyze the potential and development of agricultural family productive units UPFs in the municipality of Foz do Iguaçu, on the triple border between Brazil, Paraguay and Argentina. Sustainable family farming plays an important role in the fight against hunger and food insecurity in the world, and is included in the 17 Sustainable Development Goals of the UN 2030 Agenda. In view of this, the need arises for the production and transformation of food in a sustainable way and on a scale that reaches the vulnerable population of Latin American countries. The study was qualitative in scope, and its method was the case study. As a data analysis tool, the Business Model CANVAS was used, which aimed to contribute to the resolution of how strong the relations of the UPFs are in the triple border region (where international trade is strong), we came to the conclusion that there is a relationship network between the UPFs and the tri-border region, but on a local/national scale. In addition, existing relationships are

---

\*Mestre em Políticas Públicas e Desenvolvimento – UNILA. [raimundo.soares.unila@gmail.com](mailto:raimundo.soares.unila@gmail.com)

poorly strengthened, where only one UPF has a relationship with key actors in the municipality of Foz do Iguaçu.

**Keywords:** Family agro-industry. Business models. Markets.

## **Introdução**

A fome vem sendo um problema por muito tempo no mundo, segundo relatório sobre a situação da segurança alimentar e nutrição do mundo, feito pela FAO (2019), mais de 820 milhões de pessoas no mundo não tiveram acesso adequado a alimentação em 2018, na América Latina e Caribe foram 42,5 milhões de pessoas sem acesso suficiente a alimentação, e ainda segundo relatório da FAO (2019), a fome continua aumentando nas regiões em desenvolvimento, como é o caso da América Latina e Caribe.

Além da fome, a insegurança alimentar também é um grave problema que vem causando preocupação, segundo a FAO (2019), cerca de 2 bilhões de pessoas no mundo estão com insegurança alimentar moderada ou grave. Na América Latina em 2014 a porcentagem referente a insegurança alimentar moderada e grave era 24,2%, já em 2018 essa porcentagem passou para 30,9 % (FAO, FIDA, OMS, 2019). O aumento da insegurança alimentar não cresce somente na América Latina, mas em grande parte do mundo (com exceção da América Septentrional, que de 2014 a 2018 conseguiu diminuir 1,6% a porcentagem de insegurança alimentar grave e moderada), em 2014 a porcentagem referente a insegurança alimentar moderada e grave no mundo era de 23,2 % já em 2018 esse valor foi para 26,4 %, muito por conta do Continente Africano (que possui as maiores taxas de insegurança alimentar moderada e grave) e da América Latina (FAO, 2019).

A pequena agricultura sustentável ou agricultura familiar sustentável tem papel fundamental no combate à fome e insegurança alimentar, estando inserida no Objetivo 2, dos 17 objetivos para transformar o mundo. Das metas 2.3 ao 2.5 (e os 2.a, 2.b e 2.c) o foco é a agricultura familiar, com estratégias de aumento de produtividade na agricultura familiar, diversificação genética de sementes e plantas, questões comerciais, aumento de investimento em pesquisa, dentre outros. Isso mostra como órgãos internacionais enxergam a importância da agricultura familiar no combate à fome e a insegurança alimentar, além de abrir uma janela de possibilidades para novas pesquisas nesse âmbito.

A agricultura familiar na América Latina e Caribe, segundo matéria no site da

FAO, é responsável por mais de 80% da produção de alimentos que são consumidos internamente na região, além disso, são responsáveis por 30% a 40% do PIB agrícola regional.

Em relatório feito pela FAO e BID, intitulado “*Políticas Para la Agricultura Familiar En América Latina y el Caribe*”, Baquero *et al.* (2007), fizeram um estudo no Brasil, México, Nicarágua, Equador, Chile e Colômbia, e constataram que grande parte dos produtos consumidos diariamente pela população são oriundos da agricultura familiar, além da importância da agricultura familiar para a geração de empregos.

É importante frisar nessa pesquisa a importância do vínculo da agricultura familiar com os processos agroindustriais, que também partem da agricultura familiar ou estão vinculados a processos de produção familiar, seja em áreas rurais ou áreas urbanas.

Visto a importância que a agricultura e agroindústria familiar possuem no combate à fome, insegurança alimentar na América Latina e Caribe e as mudanças ambientais, o foco da pesquisa foi em países que fazem parte da região, especificamente na tríplice fronteira Brasil/Paraguai/Argentina, com direcionamento no município de Foz do Iguaçu.

Fizeram parte da pesquisa agroindústrias familiares (que chamaremos de unidades produtivas familiares agrícolas), localizadas no município de Foz do Iguaçu (Estado do Paraná, Brasil), que contam com técnicas de produção artesanais e são administradas exclusivamente pela família, encontrando-se presentes tanto em área rural quanto em urbana do município.

A região da tríplice fronteira é uma região estratégica para o setor agrícola e agroindustrial familiar, por diversos fatores. Diante disso, a pesquisa visou responder a seguinte pergunta: quão fortalecidas estão as relações das unidades produtivas familiares agrícolas (UPFs) e com que tipo de mercados elas se relacionam na região da tríplice fronteira, especificamente no município de Foz do Iguaçu com a dinâmica socioeconômica do território?

A pesquisa teve como objetivo analisar o potencial e desenvolvimento das unidades produtivas familiares agrícolas (UPFs) no município de Foz do Iguaçu, Brasil. Para cumprir esse objetivo foi necessário mapear os estabelecimentos que conformam a agroindústria familiar na tríplice fronteira, discutir conceitos de agroindústria familiar que se apliquem as características do território da tríplice fronteira e aplicar o modelo CANVAS nas organizações que conformam as UPFs.

O modelo CANVAS é uma ferramenta que tem como objetivo fornecer uma visão geral do modelo de negócios adotado por determinado empreendimento.

Foi possível notar durante a pesquisa, que as UPFs possuem perfis diferentes, com clientes diferentes, tamanho de produção, estratégias de negócios e principalmente o relacionamento com outros atores.

## Metodologia

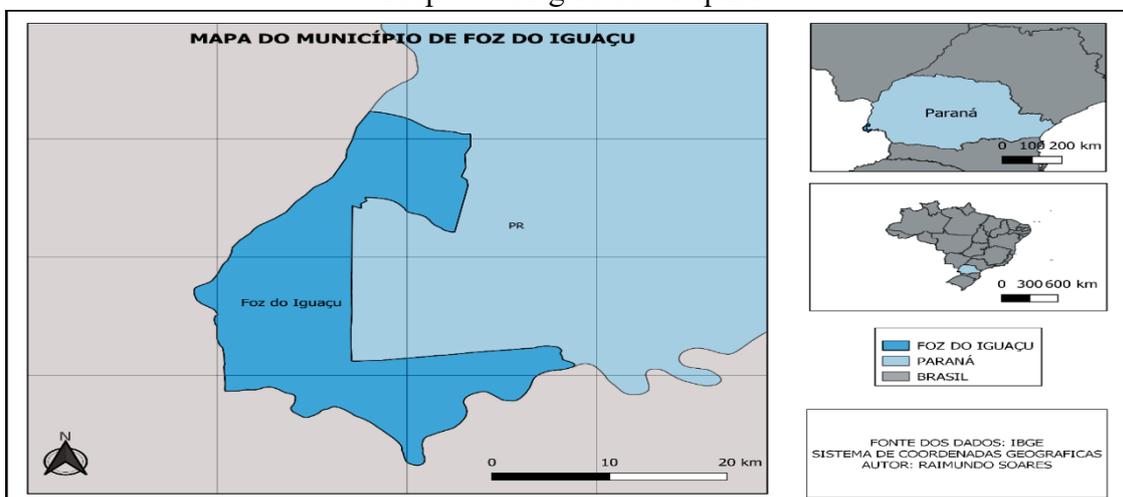
A pesquisa viu como mais adequado ter como base o estudo realizado pelo grupo de pesquisa “COST-Action Urban Agriculture Europe” (2020), o grupo possui como objetivo realizar debates em torno da agricultura urbana europeia (o grupo também trabalha na África do Sul e na China). O grupo está dividido em 5 GTs (Grupo de trabalho).

O intuito aqui, assim como no terceiro GT, foi analisar os modelos empresariais adotados pelas UPFs da região da tríplice fronteira. Diante disso, foi utilizado apenas as ferramentas metodológicas do grupo de pesquisa.

Além de analisar os modelos adotados pelos estabelecimentos foi necessário entender as relações existentes entre as UPFs e atores chaves do município, partindo de uma visão de dentro das UPFs. Devido a essa perspectiva, a análise de informações acabou sendo qualitativa, com o estudo de caso como metodologia. Foi feita uma coleta e análise de dados com a ferramenta *Business Model CANVAS*.

A pesquisa foi feita no município de Foz do Iguaçu, onde foram mapeadas UPFs que exercem suas atividades na região. Após o mapeamento foram realizadas entrevistas (online por conta da pandemia de Covid-19 em 2020) com os estabelecimentos que se disponibilizaram em participar, somando um total de três UPFs (no total foram enviados 10 questionários semiestruturados para unidades produtivas de Foz do Iguaçu, porém apenas três se disponibilizaram em participar).

Mapa 1 – Região da Pesquisa



Os dados da pesquisa foram coletados através de entrevistas, que contaram com um questionário de 50 perguntas (algumas perguntas foram adaptadas às necessidades da pesquisa, assim como o método de entrevista também teve alterações devido a pandemia do Covid-19 em 2020), baseado no do grupo de pesquisa *COST Action Urban Agriculture Europe*. Dessas 50 perguntas/variáveis, uma parte foi analisada com a ferramenta *Business Model CANVAS*, com finalidade de se ter uma visualização do modelo de negócio das UPFs da pesquisa.

### **Modelos de negócios e mercados na agricultura e agroindústria familiar**

O acesso ao mercado por parte de produtores familiares se distingue da forma convencional, levando em consideração fatores que vão além do aspecto puramente mercantil, são valores moldados no estilo de vida que refletirão nos modelos negócios desses empreendimentos.

Granovetter (1985), afirmava que os pequenos negócios persistem em uma sociedade mercantil, por conta de suas relações sociais baseadas na confiança e na qualidade. Para o autor, a rede de relações sociais acaba se sobrepondo as relações de negócios, e por conta disso há essa persistência de pequenos negócios nos mercados, eles se conectam na rede de relações. Esse fenômeno também ocorre em unidades produtivas agrícolas, que carregam consigo valores baseados na família, amizade e confiança, sendo refletido em seus modelos de negócio.

Matte (2018) diz que a atribuição de valores em produtos na agricultura familiar é feita de forma diferenciada, onde não somente o lucro é o principal motivo de produção e comercialização. Seguindo essa linha de raciocínio, podemos ir em Appadurai (2008), e ver que para o autor o valor atribuído aos bens na agricultura familiar reflete a identidade de quem o produz, por meio da localização, da certificação e da relação de proximidade e confiança com o consumidor, o que acaba se tornando uma forma da agricultura familiar se manter em sociedades mercantilizadas.

Schneider (2016), seguindo o raciocínio das relações sociais e culturais nos mercados, traz uma proposta de tipologia de mercados voltados para a produção familiar de alimentos, que podemos ver no Quadro 1.

Quadro 1- Tipos de Mercado na agricultura familiar

| Tipos de mercado                          | Canais de comercialização   | Locus e/ou alcance espacial                         | Forma de regulação   |
|---|---|---|--|
| <b>Mercados de proximidade</b>            | Na propriedade;<br>No domicílio/casa<br>Beira de estrada;<br>Entrega direta;<br>Feira local;<br>Grupos de consumo   | Spot;<br>Venda Direta;<br>Somente Local             | Confiança<br>+<br>Amizade                                  |
| <b>Mercados locais e territoriais</b>     | Feira regional;<br>Feira nacional;<br>Redes de venda;<br>Eventos;<br>Loja especializada;<br>Restaurantes;<br>Associações vendas;<br>Sacolão                             | Spot;<br>Local,<br>regional e territorial           | Reputação/<br>Confiança<br>+<br>Procedência<br>+<br>Preços |
| <b>Mercados convencionais</b>             | Atravessadores;<br>Cooperativa;<br>Agroindústria;<br>Empresa privada;<br>Internet;<br>Supermercados   | Sem lugar definido;<br><i>Placeless/<br/>Unbond</i> | Contratos<br>+<br>Preços                                   |
| <b>Mercados públicos e institucionais</b> | Alimentação escolar;<br>Fair trade;<br>Órgãos internacionais;<br>ONGs;<br>Hospitais, Universidades,<br>Forças Armadas;<br>Entidade Assistencial;<br>Estoques do governo | Multiespacial                                       | Contratos públicos<br>+<br>Leis                            |

**Fonte:** Schneider (2016)

A forma de acesso a esses mercados depende do tipo de produtor, dos canais que ele utilizará, do que regula a comercialização e qual modelo de negócio ele utiliza, pensando no valor que seu produto carrega.

Segundo Osterwalder *et al.* (2011, p. 14), “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, em outras palavras, como um empreendimento pensa, através da relação com o cliente, na construção de valor de determinado produto ou serviço oferecido.

Os modelos de negócios podem ser vistos como modelos que focam sistematicamente em uma abordagem holística, com intuito de explicar os negócios realizados pelos empreendimentos, além disso, existe um esforço em compreender o papel das atividades organizacionais e peso que elas exercem na criação e captura de valor (HENRIKSEN *et al.*, 2012; LORLEBERG, 2014).

Pölling *et al.* (2017) elaboram bases para modelos de negócios voltados para a agricultura urbana. Esses modelos são baseados em debates de autores que visam analisar

modelos de negócios em diferentes localidades do mundo, na tabela 1 podemos ver a ideia central que cada autor traz em seus modelos.

Tabela 1 - Classificações de modelos de negócios para a agricultura urbana

| Hedin (2015)            | Liu (2015)                       | Van der Schans (2015)    | Pölling et al. (2015) | Van der Schans et al. (2016) |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------|
| - Pequena produção      | - Produção primária de alimentos | - Baixo custo            | - Redução de custo    | - Baixo custo                |
| - Grande produção       | - Diferenciação de valor         | - Diferenciação          | - Diferenciação       | - Diferenciação              |
| - Finalidade secundária | - Prestação de serviços          | - Diversificação         | - Diversificação      | - Diversificação             |
|                         | - Operações inovadoras           | - Recuperando a tradição | - Economia partilhada | - Tradição                   |
|                         |                                  | - Experiencia            | - Experiencia         | - Experiencia                |
|                         |                                  |                          | - Experimental        |                              |

**Fonte:** Pölling *et al.* (2017)

Dependendo da forma de regulação de mercado e o canal de comercialização que o produtor está inserido, haverá uma maior inclinação a um tipo de modelo de negócios. Se um produtor opta por uma produção artesanal e com técnicas diferentes das industriais, maior será sua inclinação há um modelo de diferenciação ou tradição, pois, segundo Van der Schans (2010), o produtor passa a criar um nicho de produção, com propostas exclusivas que agregam maior valor a seu produto.

Os modelos de negócios que usaremos, são os mais vistos em pesquisas voltadas para a agricultura familiar ou urbana, onde o volume de produção e tamanho das propriedades não são grandes, se comparados a monocultivos de soja e milho. Os modelos de diferenciação, diversificação, diferença de valor e baixo custo, se destacam mais nas pesquisas, como em Pölling *et al.* (2017), Radwanski *et al.* (2014) e Recasens *et al.* (2016).

Em Liu (2015), a diferença de valor remete a agregação de valor no produto a partir de uma nova característica que desperte o interesse das pessoas, uma característica única ou especial no processo de produção. Esse conceito é baseado no de diferenciação de Van der Schans (2015), assim como o modelo de negócios baseado na diversificação, que foca na realização de diferentes atividades em uma propriedade, como o turismo rural, produção, atividades ambientais, dentre outras atividades que podem caracterizar um estabelecimento como multifuncional (VAN DER SCHANS, 2015; LIU, 2015; PÖLLING *et al.*, 2017).

Ainda em Van der Schans (2015), pode-se ver o conceito de modelos de negócios voltados para o baixo custo, onde o produtor pode utilizar de diversas estratégias para

baixar seus custos com produção, dentre elas, no espaço urbano o agricultor pode realizar vendas próximas a sua residência para cortar custos com transporte. Segundo o autor, a estratégia de baixo custo é voltado para pequenos espaços (em especial próximo de áreas urbanas) que querem aproveitar ao máximo sua produção e expandir sua escala de comercialização.

Segundo Polling e Lorleberg (2014), em modelos de negócios é essencial identificar “quem”, “o que” e “como” para se ter uma visão geral do empreendimento.

O CANVAS Business Model foi criado por Alexander Osterward em sua pesquisa de doutorado, o modelo está incluso em um livro chamado “Business Model Generation”, escrito por Osterward e mais 470 pesquisadores de 45 países (OSTERWALDER *et al.*, 2011). O objetivo é fornecer uma visão geral da empresa, enfatizando os principais fatores de sucesso, identificando barreiras, comparando concorrentes, gerando ideias e inovações de negócios (LORLEBERG, 2014).

O modelo está composto por quatro principais componentes, que visam contribuir na identificação de “quem”, “o que”, “como” e “quanto”.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esses quatro elementos são a espinha dorsal para os nove blocos que irão compor o modelo de CANVAS. Os nove componentes são os seguintes:

- Segmento de clientes;
- Proposta de valor;
- Canais;
- Relacionamento com clientes;
- Fontes de receita;
- Recursos principais;
- Atividades chaves;
- Parcerias principais;
- Estrutura de custo.

De acordo com Recasens *et al.* (2016), o modelo CANVAS contribui com uma visão holística da propriedade, somando na análise de inserção de produtos agrícolas no mercado, assim como, o tipo de mercado que a propriedade está inserida.

## **Principais características das UPFs**

### UNIDADE PRODUTIVA FAMILIAR AGRÍCOLA 1

A UPF1 tem como atividade a produção de pães caseiros, feitos a partir de ingredientes que são coletados na propriedade. O estabelecimento iniciou suas atividades no ano de 2005, e além das atividades agroindustriais a propriedade também produz legumes e verduras. A UPF1 se dedica somente a produção de alimentos e seu sistema de produção é totalmente familiar, além disso contam com um espaço de 1 ha, porém para produção dos pães contam com espaço menor que 250m<sup>2</sup>, em uma área classificada como rural.

Em entrevista, a UPF1 afirmou que a principal forma de venda dos produtos é através da cooperativa a qual é associada. Quanto ao número de trabalhadores, UPF1 afirmou não ter nenhum funcionário registrado, seja voluntário ou com salário, sendo assim, também não conta com funcionários em atividades educativas e sociais. Com essas informações e com o Quadro 2 é possível notar que o estabelecimento possui uma produção com foco no próprio abastecimento, isso fica evidente quando o empreendimento salienta o grau de importância de elementos como o Autoconsumo e subsistência.

**Quadro 2 - Objetivos do negócio UPF1**

| <b>Objetivos do negócio</b> | <b>UPF1</b>       |
|-----------------------------|-------------------|
| Autoconsumo/consumo social  | Muita importância |
| Subsistência                | Muita importância |
| Educativo                   | Não se aplica     |
| Proteção ambiental          | Não se aplica     |
| Social                      | Muita importância |
| Bem-estar/ por lazer        | Não se aplica     |
| Uso tradicional da terra    | Muita importância |
| Pesquisa e desenvolvimento  | Muita importância |
| Outros                      | Não se aplica     |

**Fonte:** Elaboração pelos autores 2020

A UPF1 informou que possui um custo menor que R\$5.000,00 por ano, para manter o espaço que produz os pães caseiros, e tem uma receita bruta que varia de R\$10.000,00 a R\$60.000,00 por ano. Pode-se classificar a UPF1 como uma microempresa, a partir da classificação do SEBRAE (2013b), que possui como grande vantagem os baixos tributos a serem pagos, porém podem perder a condição de segurado especial da previdência (PREZOTTO, 2016).

A UPF1 acredita que suas atividades são bem-sucedidas devido ao baixo custo

com recursos e com as operações desenvolvidas no estabelecimento, além de contar com mão de obra familiar que não recebe salário.

Quanto a importância do comércio local/regional o estabelecimento afirmou ter 100% de importância para seu negócio, visto que seus produtos são comercializados apenas na região de Foz do Iguaçu.

O estabelecimento apontou como principal problema no desenvolvimento das atividades, o acesso a mercados para venda de seus produtos.

#### UNIDADE PRODUTIVA FAMILIAR AGRÍCOLA 2

A principal atividade da UPF2 é a produção de geleias artesanais. O estabelecimento começou recentemente com suas atividades, ainda no ano de 2020, e se dedica exclusivamente à produção de geleias, de forma artesanal e mão de obra totalmente familiar. No questionário, a UPF2 afirmou que a produção das geleias é feita na cozinha da própria casa, em um espaço menor que 250m<sup>2</sup>, em uma área designada urbana.

A UPF2 afirmou que a principal forma de venda de seus produtos é a venda direta, feita a partir das redes sociais e pessoalmente. Quanto ao número de trabalhadores, o estabelecimento afirmou, assim como UPF1, que não possui nenhum funcionário registrado, apenas estão envolvidos no trabalho os donos do estabelecimento, ou seja, a família. Quanto aos trabalhadores com salário, UPF2 afirmou não ter funcionários com salário, nem mesmo os donos do estabelecimento possuem um salário, mesmo exercendo todas as atividades que o empreendimento demanda. Tampouco existe algum tipo de investimento em atividades educacionais ou sociais.

Com o Quadro 3 é possível perceber que o estabelecimento ainda não possui objetivos definidos, mesmo com o negócio já em funcionamento.

Quadro 3 - Objetivos do negócio UPF2

| <b>Objetivos do negócio</b> | <b>UPF2</b>       |
|-----------------------------|-------------------|
| Autoconsumo/consumo social  | Pouca importância |
| Subsistência                | Não se aplica     |
| Educativo                   | Não se aplica     |
| Proteção ambiental          | Não se aplica     |
| Social                      | Não se aplica     |
| Bem-estar/ por lazer        | Não se aplica     |
| Uso tradicional da terra    | Não se aplica     |
| Pesquisa e desenvolvimento  | Não se aplica     |
| Outros                      | Não se aplica     |

**Fonte:** Elaboração pelos autores 2020

Assim como UPF1, a UPF2 também pode ser classificada como uma microempresa a partir da classificação de SEBRAE (2013b), devido ao quadro de funcionários ser inferior a 9. Na classificação de Prezotto (2016), o estabelecimento também se enquadra como microempresa devido a renda anual do estabelecimento, que não deve ultrapassar os R\$60.000,00 por ano, e o estabelecimento possui uma renda inferior aos R\$5.000,00 por ano. Quanto aos custos com o espaço a qual produz as geleias artesanais, UPF2 informou que não possui nenhum.

UPF2 acredita que suas atividades são bem-sucedidas por conta da boa qualidade dos produtos, devido a forma de produção artesanal, além disso, o bom atendimento aos clientes também foi destacado pelo estabelecimento, porém o empreendimento afirma não saber a importância do negócio local/regional e tampouco nacional/internacional o que acaba fazendo com que percam boas oportunidades de se estabelecerem em qualquer tipo de mercado.

Quanto aos possíveis problemas no desenvolvimento das atividades, o estabelecimento afirmou não haver feito diagnósticos para detectar algum tipo de problema.

#### UNIDADE PRODUTIVA FAMILIAR AGRÍCOLA 3

A UPF3 possui como principal atividade a produção e venda de sucos de laranja. O estabelecimento surgiu em 1990, sendo criado pelo pai do atual proprietário, e atualmente, além da produção e venda de sucos de laranja, o local também realiza a venda de “espetinhos”, com objetivo de diversificar e complementar a renda do proprietário. A forma de produção dos sucos de laranja é considerada familiar com métodos de preparo artesanais, em um espaço de 100m<sup>2</sup>.

As vendas da UPF3 são feitas de forma direta, através de redes sociais e no próprio estabelecimento. No questionário aplicado, UPF3 afirmou contar com um quadro de até 9 funcionários, porém nenhum funcionário realiza atividades educacionais ou sociais.

No Quadro 4, onde foram feitas perguntas com grau de importância, pode-se observar que somente o objetivo “proteção ambiental” não se aplica à UPF3. Já os outros objetivos, são vistos pelo estabelecimento como “muita importância” e “importante”.

Quadro 4 - Objetivos do negócio UPF3

| <b>Objetivos do negócio</b> | <b>UPF3</b>       |
|-----------------------------|-------------------|
| Autoconsumo/consumo social  | Muita importância |
| Subsistência                | Muita importância |
| Educativo                   | Importante        |
| Proteção ambiental          | Não se aplica     |
| Social                      | Importante        |
| Bem-estar/ por lazer        | Importante        |
| Uso tradicional da terra    | Importante        |
| Pesquisa e desenvolvimento  | Importante        |
| Outros                      | Importante        |

**Fonte:** Elaboração pelos autores 2020

UPF3 informou possuir um custo de R\$5.000,00 a R\$10.000,00 por ano, para manter os custos do local onde é feita toda a produção dos sucos de laranja, além disso, UPF3 afirmou que no ano de 2019 obteve uma receita bruta que variou de R\$100.000,00 a R\$360.000,00. A partir da classificação de porte de empresa por número de funcionários, feita por SEBRAE (2013b), UPF3 pode ser enquadrada como uma microempresa devido ao número de funcionários ser inferior a 9. Assim como a classificação do SEBRAE, em Prezotto (2016), também pode-se enquadrar UPF3 como uma microempresa individual, devido a receita bruta ser igual ou superior a R\$360.000,00 por ano.

A UPF3 acredita que suas atividades são bem-sucedidas por conta da qualidade de seus produtos, o estabelecimento afirma possuir produtos com boa qualidade e isso acaba cativando os clientes, além disso, a boa relação com os clientes e a confiança que eles possuem pelo produto também são considerados fatores de sucesso para o estabelecimento.

O estabelecimento afirmou que o comércio local/regional tem uma porcentagem de importância 80% para seu estabelecimento e 20% para o nacional/internacional.

Quanto aos problemas no desenvolvimento das atividades, a UPF3 acabou trazendo um problema que pode ser visto como externo, a falta de apoio dos bancos para financiamento, o que acaba muitas vezes atrasando a expansão de atividades dentro do estabelecimento.

## **Resultados e discussões**

### **RESULTADOS A PARTIR DO *BUSINESS MODEL CANVAS***

A partir dos resultados vistos no tópico anterior, foi possível traçar um perfil das UPFs, observando o foco de negócio de cada unidade. Porém, foi preciso se aprofundar

mais nas estratégias de negócio de cada UPF, para isso construiu-se o Quadro 3, que tem como foco trazer o funcionamento dos modelos de negócios dos estabelecimentos, desde o segmento de clientes até suas estruturas de custos.

O Quadro 5 traz um levantamento dos modelos de negócios de cada Unidade Produtiva e foi feita a partir de entrevistas com os proprietários de cada estabelecimento.

**Quadro 5 - CANVAS UPFs**

|                                    | UPF1  | UPF2   | UPF3  |
|------------------------------------|---|--|---|
| <b>Segmento de clientes</b>        | Cooperativa de agricultura familiar   | Amigos, vizinhos, internautas, empresas  | Hotéis, restaurantes, lanchonetes, pessoas interessadas em comprar diretamente no estabelecimento |
| <b>Proposta de valor</b>           | Qualidade e variedade de produtos, produção familiar  | Boa textura, intensidade dos sabores, aparência, não adição de conservantes artificiais, produto artesanal | Produto natural, qualidade no sabor   |
| <b>Canais</b>                      | Entrega direta para cooperativa   | Entrega e venda via redes sociais  | Internet, loja física, entrega, redes sociais   |
| <b>Relacionamento com clientes</b> | WhatsApp, ligações, e-mail e cooperativa  | Facebook, WhatsApp, Instagram, via ligações e pessoalmente   | WhatsApp, ligação, pessoalmente, e-mail e site  |
| <b>Fontes de renda</b>             | Contrato com cooperativa  | Venda direta   | Venda direta  |
| <b>Atividades Chaves</b>           | Formulação de massas, cocção, embalagens de produtos  | Produção das geleias, envasamento, divulgação via redes sociais  | Produção de suco de laranja   |
| <b>Recursos chaves</b>             | Matéria prima, embalagens, insumos, licenças, depreciação de equipamentos e material de limpeza | Matéria prima, potes de vidro, gás, mão de obra  | Laranja, máquina extratora de sucos e funcionários  |
| <b>Parcerias chaves</b>            | Assistência técnica   | nenhum   | Fornecedores de laranja   |
| <b>Estrutura de custos</b>         | Energia, água, custo com embalagens, custo com transporte, telefone                             | Gás, estabelecimento, luz, água, utensílios de cozinha, potes  | Manutenção de máquinas, produtos de higiene, organização, funcionários e matéria prima            |

**Fonte:** Elaboração própria 2020

No que diz respeito ao segmento de clientes, foi possível identificar três focos que parecem estar muito relacionados com a estrutura dos estabelecimentos. A UPF1 é uma unidade de produção que tem origem na agricultura familiar, faz parte de associações e seus produtos são vinculados diretamente a sua produção agrícola, logo ela acaba direcionando suas vendas às cooperativas de agricultura familiar, fortalecendo as relações com esses atores. No caso da UPF2 observa-se que o estabelecimento possui uma

produção menor, com uma estrutura pequena e familiar, logo o foco das vendas também é concentrado em clientes mais próximos, como amigos, vizinhos e seguidores nas redes sociais. Diferente das duas primeiras unidades produtivas, UPF3 possui uma estrutura maior, com um foco de vendas mais definido e integrado a atores-chaves no ramo da alimentação e turismo em Foz do Iguaçu.

O que se observa é que as três UPFs possuem relações com atores importantes no município, porém algumas de forma frágil e bastante concentrada. No caso da UPF1, a relação com as cooperativas é importante devido as vendas em volume que cooperativas de agricultura familiar fazem, acesso a políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), e até mesmo a própria assistência técnica que o estabelecimento recebe, porém é importante o estabelecimento se integrar ainda mais com outros atores existentes no município, como mercados, padarias, feiras de produtores e estabelecimentos que prestam serviços ao turismo. A UPF2, assim como a UPF1 também possui suas relações concentradas em somente um público, deixando de lado potenciais mercados a qual poderá estar inserida. No caso da UPF3 existe uma relação com atores que fazem parte das atividades relacionadas ao turismo e alimentação no município, como hotéis, restaurantes e lanchonetes, isso mostra que o estabelecimento consegue se integrar com atores-chaves na economia de Foz do Iguaçu.

As três UPFs trazem produtos com propostas de valor similares, com investimento em valores qualitativos, ou seja, valores que levem em conta os desejos e experiências dos clientes, assim como o design do produto ou características que agreguem valor em seus produtos, como produção artesanal, produto natural, oriundo de produção familiar, dentre outras características que diferenciam os produtos e fazem valer o preço para públicos específicos (OSTERWALDER *et al.*, 2011). A agregação de valor em produtos familiares, de pequenos negócios, é de suma importância para que eles possam se desenvolver nos mercados locais e até mesmo competir com empresas que direcionam a proposta de valor para o preço, oferecendo produtos com menores preços e maior volume.

Os três estabelecimentos se igualam em seus canais, utilizando os chamados canais particulares diretos, porém trazem estratégias diferentes. No caso da UPF2 o foco são as vendas web, onde se tem uma estratégia de vendas feita por redes sociais e entregas em domicílio. UPF3 também possui essa estratégia, porém o empreendimento conta com uma loja física, que acaba sendo mais um canal que possibilita a conexão com o segmento de clientes. No caso da UPF1 existe uma ligação direta com a cooperativa a qual o

estabelecimento fornece seus produtos, é um canal mais simples e com uma margem de lucro mais segura. De maneira geral as três unidades produtivas possuem canais bem consolidados, de acordo com suas propostas de valor e clientes.

UPF2 e UPF3 possuem a mesma forma de fontes de receita, com vendas diretas, ou como foi visto anteriormente, vendas de recursos, onde o estabelecimento vende seu produto e o comprador decide o que fazer após a compra de tal produto. somente a UPF1 possui um tipo de venda diferente

Para realização das atividades de elaboração, produção e venda, as três unidades produtivas se assemelham bastante quanto aos recursos necessários para tais funções. As três acreditam ser essencial a presença de recursos físicos, como matéria prima, máquinas, embalagens e estrutura de produção, para o funcionamento das principais atividades desenvolvidas nos estabelecimentos. Além disso, outro recurso necessário, na visão das UPFs, é o humano, ou funcionários, sem eles tampouco seria possível realizar atividades-chaves no estabelecimento. Porém, mesmo com todas as unidades produtivas ressaltando a importância de recursos humanos para seus negócios, somente UPF3 conta com funcionários registrados. UPF1 e UPF2 não contam com funcionários registrados, as atividades são feitas pelos proprietários.

Como visto anteriormente, a principal atividade das UPFs estudadas é a produção, onde segundo Osterwalder; Pigneur (2011) é um processo em que se desenvolve, fábrica e entrega um produto. Em alguns negócios para se realizar as principais atividades se faz necessário a construção de parcerias-chaves, como é o caso da UPF1 e UPF3, onde se tem, na UPF1, a prestação de serviços de uma empresa de assistência técnica (vinda da cooperativa a qual o estabelecimento é associado) para a manutenção dos produtos agrícolas que depois serão transformados em ingredientes para os pães artesanais. Já na UPF3 o principal parceiro é o produtor de laranjas que fornece as frutas ao estabelecimento. A partir de Osterwalder; Pigneur (2011), pode-se dizer que UPF1 possui uma parceria que contribui na otimização de seu negócio, uma vez que a assistência técnica tem como objetivo contribuir na melhoria da matéria prima utilizada para a produção do produto final, já na UPF3 a relação existente é entre fornecedor-comprador, onde a ideia é garantir suprimentos de qualidade. Além disso, com as parcerias é possível também observar o quanto as UPFs estão relacionadas com outros atores que fazem parte da rede de alimentação existente em Foz do Iguaçu.

No que diz respeito a estrutura de custo, a princípio, as três UPFs parecem direcionar seus custos ao valor, onde se tem maiores investimentos na construção de valor

do produto, criando características únicas dos produtos, porém na UPF1 e UPF2 também existe uma minimização de custos, por conta da falta de funcionários registrados nos estabelecimentos. Logo, pode-se dizer que UPF1 e UPF2 mesclam suas estruturas de custos, direcionando tanto pelos valores quanto pelos custos.

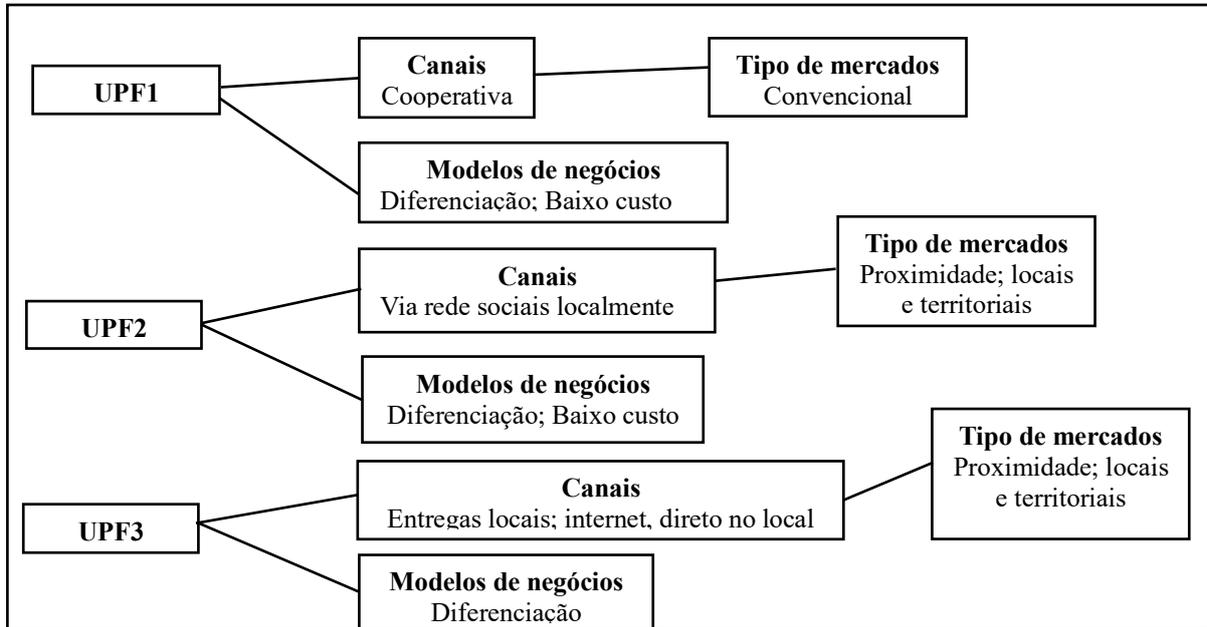


Figura 1 - Esquema modelos de negócios e mercados

Na figura 1, pode-se ver que nas três cooperativas o modelo de negócios voltado para a diferenciação é o mais presente, isso, devido ao tamanho e produção dos empreendimentos, que não conseguem competir diretamente com grandes empresas agrícolas ou agroindustriais. A diferenciação e baixo custo acabam sendo estratégias para que pequenas empresas produtivas possam alcançar um tipo de mercado, onde por um lado existam pessoas dispostas a pagar um valor diferenciado pelas qualidades dos produtos e por outro, as unidades possam cortar custos para obter uma margem de lucro maior.

Os tipos de mercados mais presentes, dentre as unidades, são os de proximidade e locais/territoriais, devido aos canais utilizados pelas UPFs que visam uma relação mais adjunta com os clientes e com a comunidade, atendendo ao comércio local e a pessoas bem próximas, como amigos, vizinhos e familiares. No caso da UPF, devido o uso da cooperativa como canal o empreendimento acaba focando somente no mercado convencional, regulado por preços do mercado e contratos de compra e venda.

Percebe-se com os resultados, que as relações comerciais das UPFs estudadas se

dão em uma escala local/nacional, permanecendo apenas na área física da tríplice fronteira.

### **Considerações finais**

Foi possível notar que as UPFs possuem perfis diferentes, com clientes diferentes, tamanho de produção, estratégias de negócios e principalmente o relacionamento com outros atores. Houve uma UPF (UPF3) que mostrou-se relacionar com atores que fazem parte de atividades-chaves na região e que podem contribuir para a potencialização do estabelecimento, porém é importante destacar que as relações das outras UPFs (UPF1 e UPF2), não possuem menor importância, existem sim diferenças que podem contribuir para o desenvolvimento econômico dos estabelecimentos, mas as redes de relacionamento da UPF1 e UPF2 são sim importantes para elas. O que de fato é importante, no ponto de vista dessa pesquisa, é haver uma maior diversificação na rede de relacionamentos das duas UPFs, com objetivo de aumentar o potencial econômico delas.

Quanto a pergunta problema da pesquisa “quão fortalecidas estão as relações das unidades produtivas familiares agrícolas (UPFs) no município de Foz do Iguaçu com a dinâmica socioeconômica do território?”, pode-se dizer que existe uma rede de relacionamento entre as UPFs e a região, mesmo que em uma escala local/nacional, porém as relações estão pouco fortalecidas. Apenas a UPF3 busca um relacionamento com atores-chaves economicamente na região, entretanto, deixa de lado políticas públicas que estão presentes no município e são de grande importância. Já as outras duas UPFs possuem relacionamentos fechados, com apenas alguns atores, o que acaba causando uma relação de dependência da parte das empresas familiares agrícolas que vimos na amostragem.

Uma alternativa para as UPFs, é expandir suas redes de relacionamentos com outros atores presentes na região, que podem colaborar para um maior desempenho econômico dos estabelecimentos, assim como uma maior flexibilidade para circular entre as linhas que compõem o território da tríplice fronteira especificamente no município de Foz do Iguaçu.

É importante destacar que essa pesquisa não acaba aqui, e tem como objetivo final expandir as áreas de estudo, chegando até o lado paraguaio e argentino, para então trazer resultados que possam ser comparados entre os países e talvez notar fenômenos comuns entre os municípios que compõem a região de fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina.

## **Referências**

- APPADURAI, A. **A vida social das coisas**: as mercadorias sob uma perspectiva cultural. Tradução de Agatha Bacelar. Niterói: EdUFF, 2008.
- BAQUERO, F. S.; FALCONI, C.; AMÉRICA, P.; EL, L. Y. **Políticas Para La Agricultura Familiar Editores Oficina Regional De La Fao Para América Latina Y El Caribe Portada**. Washington, D.C.: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, 2007.
- COST-Action **Urban Agriculture Europe**. Disponível em: <http://www.urban-agriculture-europe.org/>. Acesso em: 2 out. 2020.
- FAO. **Segurança alimentar e nutricional na América Latina e no Caribe**. Disponível em: <http://www.fao.org/americas/prioridades/seguridad-alimentaria/pt/>. Acesso em: 15 set. 2020.
- FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF. **El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo: protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía**. Roma: FAO, 2019.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2780199>. Acesso em: 21 jul. 2021.
- HEDIN, D. I. **The business models of commercial urban farming in developed countries**. 2015. 66 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão Agronômica). Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, 2015. Disponível em: [http://stud.epsilon.slu.se/8523/1/Hedin\\_D\\_151001.pdf](http://stud.epsilon.slu.se/8523/1/Hedin_D_151001.pdf). Acesso em: 5 jun. 2020.
- HENRIKSEN, K.; BJERRE, M.; ØSTER, J.; BISGAARD, T. **Green Business Model Innovation Policy report**. Stensberggata: Nordic Innovation Publication, 2012.
- IBGE. Cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/foz-do-iguacu/panorama>. Acesso em: 7 maio 2020.
- IBGE. Disponível em: [https://cnae.ibge.gov.br/?option=com\\_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=4722-9%2F02&versao\\_classe=7.0.0&versao\\_subclasse=8.1.1](https://cnae.ibge.gov.br/?option=com_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=4722-9%2F02&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=8.1.1). Acesso em: 3 maio 2020.
- LIU, S. **Business Characteristics and Business Model Classification in Urban Agriculture Business Characteristics and Business Model Classification in Urban Agriculture Journal**. 2015. Disponível em: <https://edepot.wur.nl/343326>. Acesso em: 31 maio 2020.
- MATTE, A. Diferentes abordagens analíticas para estudos de mercados da pecuária. **Extensão Rural**, v. 25, n. 4, p. 71-88, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/extensaorural/article/view/31971>. Acesso em: 15 abr. 2021.

ONU. **Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.** New York, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Inovação em Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

POLLING, B.; LORLEBERG, W. **Methodology proposal for case studies about business models, success factors and societal benefits of urban and peri-urban agricultural enterprises and projects.** Frauenstuhlgeweg: Information System for Agriculture and Food Research, 2014. Disponível em: <http://www.urban-agriculture-europe.org/wiki.html>. Acesso em: 31 jul. 2020.

PÖLLING, B.; LORLEBERG, W.; ORSINI, F.; MAGREFI, F.; HOEKSTRA, F.; RENTING, H.; ACCORSI, M. **Business models in Urban Agriculture – answering cost pressures and societal needs. Conference Paper.** Agriculture in an Urbanizing Society. September 2015. Rome, Italy. Disponível em: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20183029601>. Acesso em: 17 jun. 2020.

PÖLLING, B.; PRADOS, M. J.; TORQUATI, B. M. *et al.* Business models in urban farming: a comparative analysis of case studies from Spain, Italy and Germany. **Moravian Geographical Reports**, v. 25, n. 3, p. 166-180, 2017.

PREZOTTO, L. L. **Agroindústria da Agricultura Familiar regularização e acesso ao mercado.** Brasília-DF: CONTAG, 2016.

RADWANSKI, E. M.; CIOCE SAMPAIO, C. A.; CARMO MARTINS SOBRAL, M. do. Agregação de valor à Agricultura Familiar: uma alternativa para o desenvolvimento territorial sustentável. **Redes**, v. 19, n. 3, p. 74, 2014.

RECASENS, X.; PRADOS, M. J.; ALFRANCA, O. **Agricultura urbana y sistema agroalimentario: análisis comparado en las áreas metropolitanas de barcelona y sevilla.** 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320596565>. Acesso em: 13 jan. 2020.

SCHNEIDER, S. Mercados e agricultura familiar. *In:* SCHNEIDER, S.; CONTERATO, M. A.; MARQUES, F. C. (Orgs.). **Construção de mercados e agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural.** Porto Alegre: UFRGS, 2016. p. 93-140

SEBRAE. **O quadro de modelos de negócios.** 2013a. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf). Acesso em: 24 out. 2020.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.** Brasília-DF, 2013b.

VAN DER SCHANS, J. W. Business models urban agriculture. **Wageningen University & Research**, p. 8, 2015. Disponível em: [https://www.wur.nl/upload\\_mm/f/3/6/fb858e59-2190-46d9-8fe7-f293efd8c0a8\\_MFL\\_Business models urban agriculture. Juni 2015 Small.pdf](https://www.wur.nl/upload_mm/f/3/6/fb858e59-2190-46d9-8fe7-f293efd8c0a8_MFL_Business%20models%20urban%20agriculture.%202015%20Small.pdf). Acesso em: 20 jan. 2020.

VAN DER SCHANS, J. W. *et al.* It Is a Business! Business Models in Urban Agriculture. *In*: LOHRBERG, F.; LICKA, L.; SCAZZOSI, L.; TIMPE, A. (eds.). **Urban Agriculture Europe**. Berlin: Jovis, 2016. p. 82-91. Disponível em: <https://www.ideabooks.it/wp-content/uploads/2016/12/Urban-Agriculture-Europe.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2020.