



Uso de modelos de negócios na agricultura familiar como ferramenta de acesso aos mercados: os produtores de cacau da região de Macará-Ecuador

Raimundo Christian Oliveira Soares¹
Ronie Peterson Silvestre²

Submissão: 13/01/2022

Aceite: 12/05/2022

Resumo

A agricultura familiar representa um importante papel na produção de alimentos saudáveis e para a sustentabilidade do planeta ao se contrapor ao modelo concentrador que dissemina a desigualdade social e destrói o meio ambiente. Para tanto, os agricultores familiares, bem como os povos tradicionais, lançam mão de outros arranjos de comercialização de seus produtos, se inserindo em construções sociais de mercados que valorizam a confiança e a reciprocidade. É nesse sentido que esse artigo tem como objetivo analisar como os produtores de cacau da microrregião de Macará, na província de Loja, no Equador, acessam mercados. Para tanto foi utilizada a ferramenta Canvas de modelos de negócios adaptada aos agricultores familiares e a noção de mercados como construção social. Como resultado observou-se que os produtores acessam mercados de proximidade e mercados locais e territoriais por meio da venda direta na propriedade, entregas locais, eventos e feiras locais. Verificou-se ainda, o destaque para a agregação de valor de seus produtos por meio das técnicas artesanais de preparo, o trabalho familiar e a questão da saúde através da alimentação. Outrossim, percebeu-se que os valores sociais, ambientais e econômicos presentes no cotidiano dos produtores contribuem para a construção desses modelos de negócios e para a participação e permanência em alguns circuitos de mercados.

Palavras chaves: Agricultura familiar, Equador, Construção social de mercados, Canvas.

The use of business models in family farming as a market access tool: the case of cocoa producers in the Macará region, Ecuador

Abstract

The family representation of agriculture plays an important role in the sustainability of the planet's food by opposing the concentrative model that disseminates social inequality and environmental production. To this end, traditional family members, as well as traditional peoples, resort to other arrangements and marketing their products, inserting themselves into social constructions of markets that value trust, trust and the commercialization of their products. It is in this sense that this article aims to analyze how cocoa producers in the micro-region of Macará, in the province of Loja, Ecuador, access markets. To this end, the Canvas tool of business models adapted to family farmers and the notion of markets as a social construction was used. As a result, it was observed that producers access proximity markets and local and territorial markets through direct sales on the property, local deliveries, events and local fairs. It was also verified, the emphasis on the aggregation of value of its products through the preparation techniques, family work and the issue of food health. Furthermore, environmental-represented and presented in the daily lives of producers and from construction to the construction and value models of market circuits.

Keywords: Family farming, Ecuador, Social construction of markets, Canvas

1 Introdução

Por muito tempo acreditou-se que os camponeses seriam lançados às margens da modernidade por não se adaptarem aos “princípios” empresariais capitalistas fundamentados na

¹ Doutorando em Desenvolvimento Rural Sustentável na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UniOeste). Bolsista CAPES. <http://orcid.org/0000-0002-8615-1330> E-mail: raimundo.soares.unila@gmail.com

² Doutorando em Desenvolvimento Rural Sustentável (UniOeste). Professor da Universidade Federal de Rondônia (UniR). <https://orcid.org/0000-0002-2567-0364> E-mail: ronie@unir.br

competitividade como instrumento de maximização do lucro. Nessa transformação da sociedade, apenas restaria aos camponeses entregarem suas terras aqueles que “sabiam produzir” e se oferecerem como operários das indústrias manufatureiras e como mão de obra nas fazendas. Ao contrário disso, os agricultores familiares não apenas se mantiveram ligados à terra como também evidenciaram a sua grande capacidade produtiva ao pôr na mesa dos brasileiros 70% de toda a alimentação consumida. Sua capacidade de resistência, adaptação e criatividade tem forjado caminhos alternativos de sobrevivência. É o caso de sua inserção nos mercados que extrapolam a concepção básica da empresa capitalista baseada no lucro, para estabelecer relações recíprocas e de confiança com outros atores e consumidores.

De fato, os agricultores familiares, assim como as comunidades tradicionais, não só sobrevivem como poderão ser os protagonistas de um mundo mais sustentável. É o papel por exemplo, da produção de alimentos saudáveis aliados à proteção do meio ambiente que se destacam pelo uso de sistemas agroecológicos, orgânicos, agroflorestais etc., que se contrapõe ao modelo vigente baseado na monocultura para exportação, no uso intensivo de agrotóxicos, na exaustão dos recursos naturais etc. A importância dos agricultores familiares ficou evidenciada inclusive nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS/2030 que são capazes de contribuir diretamente aos objetivos: Fome zero e agricultura sustentável, Consumo e produção responsáveis, Vida na água e Vida terrestre.

Contudo, é necessário que a ciência mantenha o interesse em conhecer os meios pelos quais os agricultores familiares se relacionam entre os demais atores e com os consumidores. Como se organizam e se posicionam a fim de equilibrar as necessidades dos consumidores, a proteção do meio ambiente, a produção de alimentos saudáveis e as trocas em mercados baseados na confiança e reciprocidade? Nesse sentido, essa pesquisa visa analisar como os produtores de cacau da microrregião de Macará, na província de Loja, Equador, acessam os mercados. Para tanto será utilizado a ferramenta Canvas de modelos de negócios adaptada aos agricultores familiares e a noção de mercados como construção social.

A experiência desses agricultores familiares do Equador poderá ser importante para os estudos do tema no Brasil. Após essa introdução será apresentada a metodologia utilizada, referencial teórico abordando mercados na agricultura familiar e a ferramenta de modelo de negócios, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

2 Metodologia

A presente pesquisa é de cunho qualitativo, com o estudo exploratório como método, utilizado para dar início a uma pesquisa sobre algum tema que, todavia, é pouco conhecido. As ferramentas metodológicas foram baseadas nos estudos do grupo de pesquisa “COST-Action Urban Agriculture Europe”, dentre elas adaptamos um questionário para a realidade da nossa pesquisa, mesclando informações dos estudos de Osterwalder et al (2011) e o grupo de pesquisa. Também utilizamos a ferramenta *Business Model Canvas* para análise dos modelos de negócios das propriedades rurais estudadas aqui. A pesquisa foi realizada na região de Macará, no sul do Equador, fronteira com o Peru. Entrevistamos dois estabelecimentos rurais, que possuem como principal atividade a produção e elaboração de chocolate artesanal. As entrevistas foram semiestruturadas, com auxílio de questionário, através de ferramentas de videochamada.

3 Mercados e valor na Agricultura Familiar

O debate em torno dos mercados na agricultura familiar sempre trouxe uma dualidade nas discussões teóricas, onde havia aqueles que eram totalmente contra a mercantilização na agricultura camponesa, devido a forma de produção capitalista, e aqueles que acreditavam que a agricultura tinha uma certa relação com o mercado. Um dos trabalhos que foca nesse problema é o de Abramovay (2004), “Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais”, onde o autor traz por um lado a visão clássica de mercado, baseada nos pensamentos de Adam Smith e por outro lado traz a visão da economia social, onde as interações sociais fazem parte da constituição do mercado. Esse trabalho se dá por conta da discussão que vinha sendo realizada no Brasil no final da década de 1990 e início dos anos 2000, a respeito do mercado e da agricultura familiar.

Um dos autores que fazem a crítica ao modelo de agricultura familiar, por ela ser baseado no modelo de produção capitalista Norte Americano é Germer (1996), ele defendia que se continuássemos avançando com esse modelo, a tendência era de que a “empresa capitalista/empresarial” com as características mais familiares desaparecesse, para o autor as interações com mercado capitalista causavam dependência, por conta de os produtores produzirem não para si mesmo, mas sim para o que o mercado demandava.

O grande receio dos atores envolvidos era justamente que a agricultura campesina perdesse suas características e acabasse desaparecendo, dando espaço para a agricultura

altamente capitalizada, resultando no crescimento da pobreza no campo e no êxodo rural. Essa preocupação fica evidente nos trabalhos de autores como Alves et al. (1999) Buainain et al. (2013); Navarro e Pedroso (2014).

No entanto como traz Sergio Schneider, no livro “*Construção de mercados e agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural*”:

Raros são os agricultores que vivem de forma autóctone e não realizam trocas simples ou até mesmo se relacionam com mercados mais complexos. Os mercados fazem parte dos processos sociais de produção e reprodução das atividades econômicas e das unidades familiares, influenciam a vida das pessoas, os seus valores e sua cultura, moldam e modificam instituições e são motivo para conflitos, protestos e disputas (SCHNEIDER, 2016, P. 95).

A discussão sobre mercados na agricultura familiar começa a ser vista de forma diferenciada a partir dos trabalhos de Wilkinson, onde o autor baseado no conceito de *embeddedness* de Granovett, aborda as relações sociais nos mercados, fazendo ligação com o debate da confiança nos mercados, onde pequenos produtores rurais estão inseridos. Para isso o autor, desenvolve um debate em torno da nova sociologia econômica, a teoria das convenções e o funcionamento de mercados.

Segundo Wilkinson (2002), a sociologia econômica tem como projeto e novidade “explicar o funcionamento dos mercados a partir de uma abordagem de redes sociais”. O autor afirma que a sociologia econômica é baseada no conceito de “enraizamento da economia” (*embeddedness*), e que a noção desse conceito sugere duas questões:

- 1) A economia encontra-se baseada enraizada em que?
- 2) Qual o grau de enraizamento?

Para a primeira pergunta Wilkinson afirma que o enraizamento da economia pode estar em quatro tipos de abordagens, a política, cultural, social e científica. Já o grau de enraizamento dependerá da natureza da rede social a qual o ator estar envolvido, assim como a posição que tal ator possui dentro da rede.

A confiança e as relações sociais passam a ser vistas como ponto chave para a participação e permanência de pequenas firmas/empresas, ou no nosso caso produtor rural, no mercado. Granovetter (1985), afirma que a rede de relações sociais acaba se sobrepondo às relações de negócios, e por conta disso há persistência de pequenos negócios nos mercados, eles se conectam na rede de relações.

O tipo de mercado que essas pequenas firmas ou empresas participam, não podem ser vistos como um simples reflexo de pobreza, mas sim como uma extensão de relações familiares

ou de maneira direta como consumidores ou como canais de comercialização (WILKINSON, 2002). Porém, como podemos pensar em uma expansão dessas relações familiares ou da rede de relações que Granovetter discute? A resposta para isso está na teoria das convenções e na de “ator-rede”, que podem detectar a forma como “as qualidades especiais de mercados de proximidade podem ser “transportadas” para concorrer com mercados extra-regionais, nacionais e até globais” (WILKINSON, 2002).

Para Wilkinson (2002), o sucesso nessa expansão está na tradução dos valores e dos mecanismos de confiança, assim como, nas regras e normativas que transportam essas características específicas à distância, de maneira eficaz assim como os mecanismos dos mercados de *commodities*, ou seja, é necessário uma valorização de padrões presentes nas atividades de pequenos produtores/empreendedores, além disso, os mecanismos utilizados nas redes de relacionamento de pequenos produtores, baseadas muitas vezes em relações de confiança, tem um importante papel na expansão em acesso a novos mercados.

Matte (2018), traz um interessante debate em seu artigo (baseada na teoria das convenções) ao fazer uma análise das diferentes abordagens para estudos de mercados na agropecuária. A autora traz importantes teorias sobre mercados, além da importância das relações de confiança e compartilhamento de informações no processo de comercialização na agricultura familiar.

Segundo a autora:

Quando um bem passa a ser comercializado, este se transforma em mercadoria, perdendo sua identidade e vindo a ser considerado um instrumento de lucro e uso. A diferença, contudo, está na maneira como são atribuídos valores às coisas. Por exemplo, para acionistas de um grande frigorífico, a orientação segue o objetivo de obter o lucro, mas, para um pecuarista familiar, o lucro é apenas um dentre os fatores que determinam a comercialização de seu produto – e nem sempre é o principal (MATTE, 2018).

O valor atribuído ao bem na agricultura familiar pode ser o que de fato a diferencia, pois nele estão fixadas técnicas artesanais passadas por gerações na família, um maior cuidado com o meio ambiente no momento da produção, comercialização baseada na confiança e reciprocidade, dentre outras características que fazem parte do cotidiano do pequeno produtor familiar. Porém, é importante atentar-se ao fato de o produtor ter consciência ou não desses valores existentes na sua propriedade e como ele lida com isso, pois devido essas características serem também uma forma de viver, elas acabam sendo praticadas inconscientemente, sem o objetivo principal de lucrar a partir desses valores. 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 (APPADURAI, 2008).

Pensando no debate dos mercados e agricultura, Schneider (2016, P. 97), que faz o debate com as obras de Wilkinson e Granovetter, traz uma importante contribuição. Para o autor, quando falamos de mercados podemos trazer três definições:

a) o mercado como um *locus*, um espaço físico determinado em que se realizam trocas materiais de produtos e mercadorias; b) o mercado como princípio ordenador da sociedade e da economia, tal como funciona o capitalismo; e c) o mercado como uma construção social, que resulta de processos de interação entre agentes que trocam e intercambiam por diferentes motivos, sejam eles econômicos, sociais ou culturais.

Para nosso trabalho, o conceito com maior relevância é o terceiro, visto as características sociais dos mercados debatidas até agora. Schneider (2016), a partir de sua terceira definição de mercado como uma construção social, traz quatro tipos de mercados, o de proximidade, mercados locais e territoriais, mercados convencionais e mercados públicos institucionais (Tabela 1).

Tabela 1 - Tipologias de mercado na agricultura familiar

Tipos de mercado	Canais de comercialização
Mercados de proximidade	Na propriedade; No domicílio/casa; Beira de estrada; Entrega direta; Feira local; Grupos de consumo
Mercados locais e territoriais	Feira regional; Feira nacional; Redes de venda; Eventos; Loja especializada; Restaurantes; Associações vendas; Sacolão
Mercados convencionais	Atravessadores; Cooperativa; Agroindústria; Empresa privada; Internet; Supermercados
Mercados públicos e institucionais	Alimentação escolar; Fair trade; Órgãos internacionais; ONGs; Hospitais; Entidade Assistencial; Estoques do governo

Fonte - Elaboração própria a partir de Schneider (2016)

Além disso, Schneider também evidencia os canais de comercialização que cada tipo de agricultor familiar utiliza para acessar o mercado, os canais contribuem para a tipificação tanto dos mercados quanto dos agricultores familiares. Esta é uma boa abordagem para pesquisas que visam trabalhar com categorias na agricultura familiar.

Segundo Osterwalder et al. (2011) os canais remetem a uma ponte que liga a proposta de valor de um empreendimento aos seus consumidores, sendo possível notar o foco ou tipo de mercado que o empreendimento (no nosso caso o agricultor familiar) direciona seus esforços.

Para entender qual tipo de mercado um produtor familiar acessa é importante analisar os valores presentes no produto comercializado, assim como o canal que esse produtor utiliza. Também poderíamos ir direto nas conceitualizações de agricultores familiares, desenvolvidas por diversos autores, e associar suas características com os tipos de mercado debatidos por Schneider, porém a proposta desse trabalho é diferente, pretende-se entender como os produtores de cacau da região de Macará acessam mercados a partir de seus modelos de negócios. Com isso, analisaremos os modelos de negócios dos produtores de cacau e associaremos os valores e canais, presentes no modelo de negócio de cada um, as tipificações de mercados de Schneider.

4 Modelos de negócios (Canvas) e suas adaptações

Estar inserido em mercados envolve o arranjo de diversos tipos de recursos que podem demandar relações mais ou menos complexas com o objetivo de gerar laços de confiança e reconhecimento com os consumidores (PRA et al, 2016). Para Kotler (2012, p.4) “[...] é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. Nesse sentido, as organizações precisam ter um propósito claro em relação às necessidades de seus consumidores e atendê-los por meio de processos internos viáveis e efetivos (KOTLER, 2012).

A respeito do mercado, Drucker (2002) consagrou alguns princípios que se tornaram imprescindíveis para organizações de qualquer natureza: Quem são os nossos clientes? Onde eles estão? Que vem a ser valor para os nossos clientes? Quais são os desejos do consumidor ou usuário que não estejam sendo satisfeitos pelos produtos ou serviços oferecidos? Qual dos nossos produtos, serviços ou atividades já não servem mais ao nosso cliente e deve ser abandonado?

Muitos modelos e ferramentas estão sendo utilizados para descrever, analisar e planejar os meios pelos quais as organizações atenderão seus objetivos. Algumas dessas ferramentas se tornaram clássicas para o uso organizacional e estratégico como: Análise SWOT, 5W2H, Plano de Negócios, *Balanced Scorecard*, Programas de qualidade e mais recentemente, o Modelo de Negócios (Canvas). Essa última, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2011), se popularizou pela simplicidade de análise e utilização (TEIXEIRA e LOPES, 2016) e muitas organizações têm lançado mão desse modelo por incentivar a criatividade e favorecer a inovação (BONAZZI e ZILBER, 2014).

O modelo de Negócios “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p. 14). O modelo original é composto por nove blocos de áreas chaves interdependentes para a execução de objetivos organizacionais (Figura 1).

Figura 1 – Os componentes do Modelo de Negócios

Parcerias principais	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento com consumidores	Segmentos de consumidores
	Recursos principais		Canais	
Estrutura de custos			Fontes de receitas	

Fonte- Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

A partir de um só quadro é possível visualizar, mover e alterar facilmente os elementos dessas áreas em busca de um arranjo coerente. As funções de cada uma das nove áreas são descritas resumidamente no quadro 1.

Contudo, o modelo original de Modelo de negócio (Canvas) tem sido complementado e adaptado a fim de se atender melhor aos propósitos de alguns tipos de organizações. É o caso do desenvolvimento do Canvas Social que valoriza os impactos sociais dos empreendimentos em conjunto com as demais dimensões do Canvas tradicional (Burkett, 2013). A missão da organização normalmente é evidenciada na tela do canvas social.

Para empresas sociais, a tela do modelo de negócios deve fornecer uma oportunidade de ver não apenas o negócio, mas também de identificar o impacto social que eles estão tentando alcançar. É importante ver claramente como os dois interagem - como são simbióticos, como competem, que oportunidades existem para colocá-los em alinhamento e que tensões existem entre eles. Entender isso é fundamental para as empresas sociais, pois reforça suas capacidades de gestão eficaz para a viabilidade e sustentabilidade. (BURKETT, 2013, p.9).

Quadro 1 - Breve descrição das funções dos nove componentes do Modelo de Negócios

Componentes	Funções
1. Segmento de consumidores	Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de consumidores. Exemplo: o governo como cliente.
2. Proposta de valor	Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor. Exemplo: produtos frescos, preço justo.
3. Canais	As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas. Exemplo: entregas em domicílio.
4. Relacionamento com consumidores	O Relacionamento com consumidores é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes. Exemplo: relações via Whatsapp.
5. Fonte de receita	As fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes. Exemplo: aluguel de espaço para festas.
6. Recursos principais	O componente Recursos principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Exemplo: máquinas e equipamentos.
7. Atividades-chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. Exemplo: fabricação, entrega.
8. Parcerias principais	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. Exemplo: fornecedores de embalagens, entregadores.
9. Estrutura de custos	A Estrutura de custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Exemplo: despesas com energia elétrica.

Fonte - Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Para Aveni (2018, p.51) “um modelo Canvas Social deve responder ao objetivo de explicar os impactos sociais das organizações do terceiro setor, empresas sociais e empreendimentos de economia solidária”. Para o autor o Canvas Social muda ao adotar outras nomenclaturas e adicionar a proposição social, contudo ainda se mantém na lógica do padrão tradicional do Canvas.

Outra modelagem alternativa ao Canvas original é o Ecocanvas, desenvolvido por Cerantola (2021) e que está alicerçado na perspectiva da economia circular em contraposição à economia linear que desconsidera o ciclo da natureza. A remodelagem do Ecocanvas inclui outros três blocos de análise: aspectos econômicos e legais, meio ambiente e forças sociais. Além disso, tem sido empregadas outras 15 ferramentas em conjunto com o Ecocanvas a fim de permitir maior dinamismo para as análises de organizações circulares (DAOU et al, 2020), dado que o Canvas é um modelo estático (RODRIGUES e LOPES, 2018).

O Ecocanvas nos dá a oportunidade de abordar as fraquezas das abordagens conceituais, sustentabilidade e economia circular, colocando o foco em personalizar e repensar como a economia, a sociedade e o meio ambiente se integram em uma determinada entidade e contexto (DAOU et al, 2020, p. 9).

Nesse sentido, essas organizações buscam ser o exemplo de alguma mudança que julgam ser necessárias na sociedade, por isso necessitam analisar seu modelo considerando outras variáveis como a construção social dos mercados e as práticas ambientalmente sustentáveis.

Diversos pesquisadores têm aplicado o Canvas atendendo inclusive para as necessidades da agricultura familiar, Auletta (2018) por exemplo, verificou que o modelo de negócios inclusivos (sociais) de agricultores familiares incluía públicos como líderes comunitários, Universidades e outros atores importantes em seu bloco de segmentação de clientes, assim como enfatizaram a inclusão, a solidariedade e a conservação do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida em suas propostas de valor.

Raasch e Scholz (2020) aplicaram a ferramenta sem adaptações, a uma associação de horticultores em Canoas/RS e Soares (2021) utilizou o modelo para agricultores familiares da tríplice fronteira, Brasil/Paraguai/Argentina. Silva et al (2016) também analisaram uma associação de produtores rurais em Guarabira/PB destacando o aspecto participativo promovido pelo Canvas, enquanto Amaro e Vergara (2015) utilizaram o Canvas na agricultura familiar campesina frutícola do Chile, complementando o modelo e enfatizando os aspectos do associativismo como elemento chave de análise. Para Aveni (2018) é importante a aplicação prática do Canvas em mais casos brasileiros, o que talvez culmine na criação de novas abordagens dessa ferramenta.

5 Modelos de negócios na Agricultura Familiar

Visto a importância de modelos de negócios para empreendimentos, alguns autores começaram a pensar e discutir modelos que se apliquem a pequenos empreendimentos agrícolas em áreas urbanas, em especial no continente Europeu. Esses modelos de negócios visam contribuir para uma participação mais estratégica dos pequenos empreendimentos em mercados que sejam mais vantajosos para eles (PÖLLING ET AL. 2017).

Percebemos que algumas das necessidades nas propriedades agrícolas em áreas urbanas são compartilhadas com pequenos empreendimentos agrícolas de áreas unicamente rurais, a necessidade de se destacar nos mercados e assim conseguir se relacionar comercialmente está presente nos dois segmentos. Diante disso, decidimos utilizar de alguns dos modelos de negócios voltados para empreendimentos agrícolas urbanos nesta pesquisa.

Os modelos que mais trabalharemos aqui, serão os de diferenciação, diversificação e diferença de valor, por serem os que mais se destacam diretamente e indiretamente em algumas pesquisas, como em Pölling et al. (2017); Radwanski et al. (2014); Recasens et al. (2016) e Soares (2021).

Na tabela 2, podemos ver os conceitos e os dois autores que os desenvolveram em diferentes trabalhos. No caso de Liu (2015), o autor traz os modelos de negócios baseados na produção primária de alimentos, onde o foco é apenas a produção de alimentos e sua comercialização *in natura*. Já a diferença de valor remete à agregação de valor no produto a partir de uma nova característica que desperte o interesse das pessoas, como um selo orgânico, uma raça diferenciada de animal, uma característica única ou especial no processo de produção, dentre outras características que colaborem na agregação de valor de um produto.

Esses conceitos são baseados no de diferenciação de Van der Schans (2015), assim como o modelo de negócios baseado na diversificação, que tem como foco a realização de diferentes atividades, seja turismo rural, produção, trabalhos sociais, atividades ambientais, dentre outras atividades que podem caracterizar um estabelecimento como multifuncional (VAN DER SCHANS, 2015; LIU, 2015; PÖLLING ET AL, 2017).

Tabela 2 – Modelos de negócios para a agricultura familiar

Shuang Liu	Van der Schans
Produção primária de alimentos	Baixo custo
Diferença de valor	Diferenciação
Diversificação	Diversificação
Prestação de serviços	Baseado em experiências memoráveis
Operações inovadoras	

Fonte: Elaborado a partir de Van der Schans (2015); Liu (2015); Pölling et al. (2017)

Van der Schans (2015) trabalha com o conceito de modelos de negócios na agricultura voltados para o baixo custo, onde o produtor pode utilizar de diversas estratégias para baixar seus custos com produção, utilizando de trabalho voluntário, reciclando objetos e dejetos em sua propriedade, produzindo seu próprio fertilizante e herbicida de forma natural, realizando vendas que sejam próximas a sua residência para cortar custos com transporte, dentre outras atividades. Segundo o autor, esse tipo de estratégia é voltado para pequenos espaços (em especial próximo de áreas urbanas) que querem aproveitar ao máximo sua produção e expandir sua escala de comercialização.

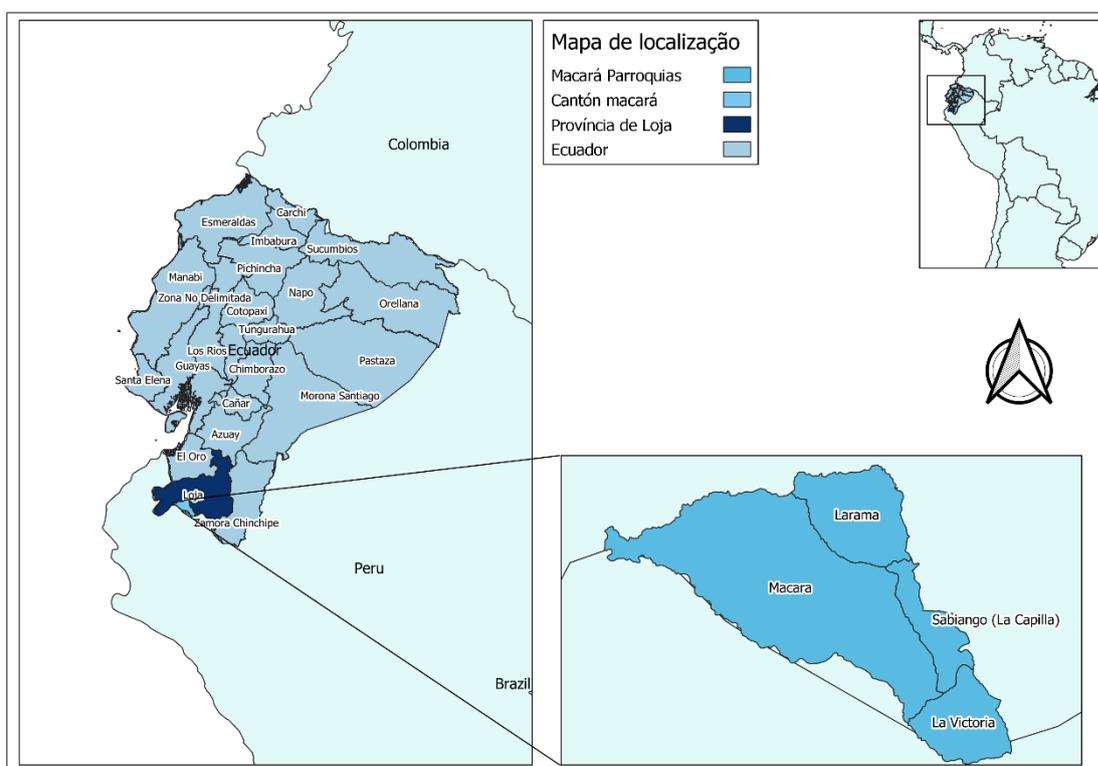
Os modelos de negócios baseados em experiências memoráveis, tem como objetivo fazer uma conexão entre o consumidor e as atividades realizadas na propriedade, com participação em atividades na natureza, colheita de alimentos, cuidado com os animais, dentre outras

atividades que façam o consumidor sentir-se bem e experimentar atividades únicas (VAN DER SCHANS, 2015).

6 Resultados e discussões

O estudo foi realizado na região de Macará, na Província de Loja, Equador (ver figura 2). Essa região faz fronteira com o norte do Peru, e é mais conhecida pelo arroz *macareño*, vendido por todo país com alto valor, devido suas características regionais. Porém, nossa pesquisa gira em torno da produção de cacau que também está presente na região.

Figura 2- Mapa de localização da Região de Macará



Fonte – Elaboração dos autores

Farão parte dos resultados desta pesquisa, no próximo tópico, duas propriedades rurais que contam com a produção de cacau como principal atividade, porém, devido as características campestres e familiares, também contam com a produção de alimentos voltados para o mercado local, fazendo parte de cadeias curtas e acessando canais diretos. As duas propriedades possuem como núcleo a família, sendo assim, a maioria das atividades realizadas são feitas por membros da família, desde a produção, gestão até a comercialização.

6.1. Finca Florianita

A *Finca Florianita* tem como atividades a produção de alimentos tanto para venda quanto para consumo, dentre esses alimentos estão as hortaliças, milho, mandioca, arroz, porcos, galinhas, ovos e peixes. Além disso, o lugar também conta um espaço para turismo rural, onde os visitantes podem pescar, fazer caminhadas, jogar vôlei e consumir refeições feitas com alimentos produzidos no local. A *Finca Florianita* também conta a produção de cacau para elaboração de chocolate em pasta, sendo essa atividade a de maior importância atualmente para eles.

A produção de chocolate em pasta do estabelecimento passou por um interessante processo, pois antes era produzido apenas para consumo próprio da família, com uma técnica de elaboração passada pela avó para o restante dos familiares. Durante o período de pandemia do covid-19 a família percebeu que poderiam comercializar o chocolate em pasta e aumentar a renda da casa, logo o chocolate passou de um produto consumido apenas pela família para o principal produto comercializado pelo estabelecimento.

A tabela 3 traz as principais características do modelo de negócio da *Finca Florianita*, abordando os nove blocos do modelo CANVAS. Devido a nossa análise ter um foco para mercados daremos mais destaque para alguns blocos, como é o caso da proposta de valor e canais.

A proposta de valor da *Finca Florianita* segue a linha da novidade, que busca entregar algo novo para um segmento de clientes (Osterwalder et al. (2011)). Essa proposta seguindo a linha da novidade visa suprir em sua maioria um mercado mais local/regional, onde os moradores de Macará acabam sendo os principais consumidores dos produtos da *Finca Florianita*.

Todos os alimentos produzidos e comercializados têm a proposta de serem orgânicos e ecológicos, e isso se dar por três motivos, um deles é porque tudo que é produzido no local é consumido pela família, logo existe uma preocupação com a saúde da família, a não ingestão de alimentos com produtos químicos é uma forma de prolongar a vida e manter a saúde. O segundo motivo vai mais na linha da comercialização, e surgiu quando os mais jovens da família perceberam que as pessoas estão dispostas a pagar mais por produtos que entreguem a proposta de serem mais saudáveis, naturais e que sejam produzidos de forma artesanal. O terceiro motivo tem a ver com a relação com a terra, pois para eles fazer a adubação orgânica causa menos prejuízos ao meio ambiente que eles produzem e realizam suas atividades diárias.

Tabela 3 - CANVAS *Finca Florianita*

CANVAS	FINCA FLORIANITA
Segmento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes chocolate puro (clientes que compram para a revenda e outros que consomem); - Clientes chocolate líquido (fazem o consumo no local e acabam consumindo outros alimentos); - Clientes que compram hortaliças, ovos, galinhas, mandioca, milho; - Clientes do restaurante do local; - Clientes do pesque e pague; - Clientes que praticam esportes no local (espaço de vôlei); - Clientes que compram via facebook e WhatsApp; - Clientes em outras províncias, EUA e Espanha.
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos orgânicos; - Ecológicos; - Artesanais; - História da Família; - Lazer agroturístico; - Produtos voltados para a saúde; (chocolate puro, ovos azuis).
Canais	<ul style="list-style-type: none"> - Compras diretas na propriedade; - Entrega na casa dos clientes; - Eventos que contam com feiras de empreendedores; - Feira fixa uma vez por semana.
Relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentos diretos; - Amigos; - Familiares; - Moradores da cidade; - Pessoas que compram por Facebook e WhatsApp.
Fontes de receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Os clientes atualmente pagam pela qualidade dos produtos, por ser orgânico e por ser produzido por uma família; - Os pagamentos são feitos em dinheiro nas relações mais próximas; - No caso de produtos para envio, em lugares mais distantes, são feitas transferências bancárias; - Renda não agrícola.
Recursos principais	<ul style="list-style-type: none"> - Materiais para a produção do chocolate (panelas, fogão a lenha, recipientes, sacos de fermentação, caixas de madeira para secar as sementes de cacau, moinho, luvas, moldes) - Trabalhadores (família de 10 a 15 pessoas).
Atividades chaves	<ul style="list-style-type: none"> - A produção (chocolate e outros produtos); - O cuidado na Pós-colheita do cacau (a seleção e o método tradicional, passado de família, de preparo de chocolate).
Principais parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Associação dos produtores de cacau de Macará; - Ministério de agricultura e pecuária; - Prefeitura.
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Água; - Energia; - Telefone; - Internet; - Biofertilizantes; - Micro-organismos; - Produtos para a produção de chocolate.

Fonte - Elaboração própria

Outro fato interessante da proposta de valor da *Finca Florianita* é a questão da história da família, que acaba gerando confiança na hora de vender os produtos, pois os compradores e moradores da região conhecem a família e confiam nas práticas e técnicas aplicadas nos produtos.

Com isso, o estabelecimento consegue ampliar sua rede de relações comerciais, baseada na confiança e nas relações sociais, alcançando novos clientes e fortalecendo a relação com os atuais.

Existe também uma demanda por produtos específicos para tratamentos medicinais, como o chocolate para pessoas que não podem consumir açúcar, ovos azuis para alguns tipos de tratamento e algumas ervas que também são vendidas no local. A atividade mais recente da *Finca Florianita* é a turística rural, onde oferecem os serviços de passeio pelo local, pesque pague, restaurante com comidas produzidas no local e quadras para jogar vôlei. É um tipo de novo de serviço, que segundo eles não existe ainda na região de Macará, logo pode ser visto também como uma proposta de valor que segue a linha da novidade.

Com relação aos clientes, notamos que o estabelecimento possui clientes com necessidades ligeiramente diferentes, podendo ser definidos como segmentados (Osterwalder et al, 2011). Existem basicamente três linhas de clientes, os que compram apenas chocolate, os que compram todos os produtos oferecidos e aqueles voltados para o turismo rural. Além desses, também há clientes de mais longe, de outras províncias e alguns dos Estados Unidos e Espanha, porém esses são minoria e em grande parte são familiares que encomendam pastas de chocolate.

Dos clientes que consomem o chocolate, existem aqueles que compram para consumo próprio, os que compram para a revenda e aqueles que consomem o chocolate líquido no local. Existe uma diferença de preço para cada tipo de cliente, com um preço menor para os clientes que compram o chocolate em pasta para consumo próprio e preço maior para aqueles que compram para revenda.

No caso dos canais de comercialização, a *Finca Florianita* majoritariamente acaba acessando canais mais diretos, onde as relações são mais próximas, as vendas são feitas na propriedade, feiras, eventos e existe também a opção de entrega na casa dos clientes. A relação com os clientes também é feita de maneira mais direta, pois na maior parte dos casos os clientes são amigos, familiares e moradores da cidade. Tudo é feito de forma pessoal e via WhatsApp e Facebook.

Para a *Finca Florianita* fica claro que as fontes de receitas são resultado da confiança criada entre eles e os clientes, que acabam pagando não apenas o preço comum dos produtos, mas pagam também pela técnica artesanal praticada pela própria família, pelo cuidado com uma produção sustentável e livre de produtos químicos e pela relação social criada entre a família e a

comunidade. Essas são características que compõe o valor dos produtos oferecidos e consumidos pela *Finca Florianita*.

6.2. *Finca Agrosoto*

A *Finca Agrosoto* tem como foco a comercialização de seus produtos agrícolas na região de Macará. São produzidos alimentos como arroz, banana da terra, mangá, amendoim, cacau, dentre outros. Atualmente o estabelecimento tem focado em produtos com algum tipo de valor agregado, passando da venda de alimentos *in natura* para alimentos com algum tipo de transformação ou processo. Seus principais produtos são o chocolate em pasta, granola, geleia de maracujá, licor de chocolate e embutidos.

A comercialização do chocolate em pasta e os outros produtos é recente, tem cerca de 3 anos, segundo o entrevistado, e se fortaleceu com o início da pandemia do Covid-19, pois foi necessário investir em novos canais de comercialização e expandir a rede de relacionamento do estabelecimento. Para expandir essa rede de relacionamentos a articulação com entidades públicas foi imprescindível, porém, primeiro foi necessária uma articulação entre os produtores de cacau da região, surgindo assim a *Asociacion de cacaoteros de Macará*, onde o proprietário da *Finca Agrosoto* teve importante papel na articulação entre os produtores da região. A associação tem como foco fazer a conexão entre produtores e Ministério de Agricultura e Pecuária do Equador, com intuito de realizarem capacitações técnicas na área de produção, manejo de técnicas sustentáveis e capacitações na área do empreendedorismo.

Essa articulação do proprietário da *Finca Agrosoto* nos mostrou que o estabelecimento possui uma rede de relacionamento bem fortalecida na região, o que possibilita a entrada em novos canais de comercialização tanto para o estabelecimento quanto para os outros associados. A partir da tabela 4, podemos notar que a proposta de valor da *Finca Agrosoto*, assim como a do caso anterior, segue a lógica da novidade, onde se propõe a entregar algo novo a um determinado segmento de clientes, com foco no mercado mais local.

Os produtos da *Finca Agrosoto* também possuem a proposta de serem produzidos de forma orgânica e ecológica, no caso da produção, e na parte de transformação dos alimentos seguem a proposta do preparo artesanal, com técnicas comuns de preparo do chocolate e dos outros alimentos. Existe um cuidado com a terra onde serão produzidos os alimentos, com o uso de adubos orgânicos e microrganismos para combater pragas. Essa forma de cuidado que o estabelecimento vem tendo com a produção ecológica, parte da ideia de agregação de valor nos

produtos, pois eles perceberam que existem pessoas dispostas a pagar um preço mais alto por alimentos que sejam produzidos de maneira orgânica, ecológica e artesanal.

O vínculo dos produtos com o local de produção também é algo que compõe o valor dos alimentos do estabelecimento, com a ideia de regionalizar um produto (chocolate *macareño*) novos canais de comercialização podem ser acessados, não apenas para o estabelecimento que está propondo essa ideia, mas também para os demais produtores da região.

Tabela 4- CANVAS *Finca Agrosoto*

CANVAS	FINCA AGROSOTO
Segmento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes que consomem produtos naturais e orgânicos; - Amigos da família; - Comunidade local; - Clientes que buscam apenas as granolas; - Clientes que compram chocolate e licor de chocolate; - Clientes que compram apenas geleias.
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos orgânicos; - Ecológicos; - Artesanais; - Vínculo local; - Produção advinda da família; - Produtos para pessoas que se preocupam com dietas.
Canais	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega na casa; - Farmácias; - Eventos que contam com feiras de empreendedores; - Feiras empreendedoras.
Relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentos diretos; - Amigos da família; - Moradores da cidade; - Pessoas que compram por Facebook e WhatsApp.
Fontes de receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Os clientes atualmente pagam pela qualidade dos produtos, por ser orgânico e por ser produzido por uma família; - Os pagamentos são feitos em dinheiro nas relações mais próximas.
Recursos principais	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos artesanias para a produção; - Moinho elétrico; - Trabalhadores (família 3 pessoas).
Atividades chaves	<ul style="list-style-type: none"> - Produção (chocolate e outros produtos); - Preparo e finalização dos produtos.
Principais parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Associação dos produtores de cacau de Macará; - Associação de empreendedores.
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Materiais primas (para preparo dos adubos orgânicos); - Utensílios de cozinha; - Publicidade (pagam a publicidade do facebook); - Envios para fora de Macará; - Energia; - Água.

Fonte – Elaborado pelos autores

Outro fator que compõe o valor dos produtos do estabelecimento é a produção ser familiar, devido a confiança existente entre os clientes e os proprietários o processo de comercialização passa a ser também um processo social, onde a confiança na família é um dos

fatores que acaba garantido a comercialização dos alimentos. Existe também um foco na produção de alimentos para dietas, como é o caso da granola, que é um produto para pessoas que visam uma melhora na alimentação (na entrevista o representante da família denomina esses clientes de *Fitness*), o que também é uma novidade na região de Macará.

Com relação ao segmento de clientes percebemos que existem os clientes que buscam alimentos saudáveis para uso em dietas, que acabam consumindo mais a granola e chocolate em pasta. E existem os clientes que buscam produtos orgânicos e ecológicos e existem os clientes que compram pela relação de confiança que a família passa, nesse aspecto estão inclusos os amigos da família e a comunidade local.

Os principais canais acessados pela *Finca Agrosoto* são mais diretos e curtos, com entregas na residência dos clientes, ou como conhecemos hoje o *delivery*, eventos e feiras realizadas na região. Existe também um interessante canal de comercialização que o estabelecimento começou a acessar, são as farmácias, mesmo que de forma tímida, com poucos produtos, mas que é uma forma inovadora de acesso a canais e mercados.

O relacionamento com os clientes se dá muito pela relação de confiança existente com a família, o patriarca da família possui uma rede de relacionamentos com a comunidade bem fortalecida, porém, a *Finca Agrosoto* também está buscando expandir mais sua rede de comercialização, com isso, tem investido no relacionamento através das redes sociais, com uma loja criada no Facebook, onde os clientes podem fazer a compra diretamente pela rede social ou entrando em contato via rede social ou WhatsApp.

As fontes de receitas da família são oriundas da atividade de produção e venda dos alimentos agrícolas. Está claro para a família que os clientes pagam pela qualidade dos produtos, por ser orgânico, ecológico e pela confiança da produção artesanal e familiar.

7 Considerações finais

Levando em consideração as teorias debatidas por Wilkinson (2002), que tinham como foco a importância das relações sociais nos processos de comercialização, com o tema do enraizamento e a participação dos atores nas redes de relacionamento, conseguimos observar algumas dessas características nas duas propriedades estudadas aqui, com o auxílio dos conceitos de mercados debatidos por Schneider (2016) e da ferramenta de negócios Canvas.

A partir das teorias e conceitos dialogados no presente trabalho conseguimos responder como e quais tipos de mercados os produtores de cacau da região de Macará, Equador, acessam

a partir de seus modelos de negócios. Observamos que esses produtores acessam mercados de proximidade e mercados locais e territoriais, isso devido aos tipos de canais que acessam, que se resumem na venda direta na propriedade, entregas locais, eventos e feiras locais. Os canais que os produtores acessam são caracterizados como canais diretos, o que acaba evidenciando a relação de proximidade com a comunidade e a importância do fortalecimento das relações sociais nas atividades de comercialização.

Quanto ao objetivo do trabalho que consistiu em analisar como são construídos os modelos de negócios dos produtores de cacau da região de Macará, a partir da ferramenta *Business Model Canvas*, percebemos que o modelo de negócios da *Finca Florianita* é baseado na diversificação e diferenciação, devido a variedade de atividades exercidas na propriedade, como o turismo rural, produção de peixes com pesque pague, produção de hortaliças, animais, cacau e trabalhos que geram renda não agrícola. Já na *Finca Agrosoto* o modelo de negócios é baseado na diferenciação, onde existe um destaque para a agregação de valor nos seus alimentos/produtos, com destaque para as técnicas artesanais de preparo, o trabalho familiar e a questão da saúde através da alimentação.

Percebemos que os valores sociais, ambientais e econômicos presentes no cotidiano dos produtores são o que contribuem para a construção desses modelos de negócios, e para a participação e mantimento em alguns circuitos de mercados. Com isso, podemos perceber que a participação em mercados de circuitos curtos não depende somente de preços e oferta de produtos, mas em grande parte dos valores que são construídos a partir das relações sociais.

Devido ao caráter exploratório da presente pesquisa, verificou-se que existe um grande potencial na região para diversas investigações, seja na área de mercado, técnica, social, antropológica ou na visão interdisciplinar. Esperamos que esse trabalho contribua para outras investigações na região.

Referências

ABRAMOVAY, R. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais.

Tempo Social, v. 16, n. 2, 2004. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/ts/a/3Lmcpgx9M4vKSsBm4nLCPB/abstract/?lang=pt>>. .

ALVES, E.; LOPES, M.; CONTINI, E. SEÇÃO II Artigos de Política Agrícola. **Revista de Política Agrícola**, v. 03, n. 1, p. 1–21, 1999. Disponível em:

<<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/678/632>>. .

AMARO, José Raimundo Nagel e VERGARA, Camilo Esteban Martinez. Serie estudios para la innovación y el Desarrollo de Modelos de Negocios de Base Asociativa para la Agricultura

Familiar Campesina Frutícola de Chile. Fundación para la Innovación Agraria Santiago, Chile, 2015.

AULETTA, Nunzia. El Canvas de los Negocios Inclusivos. Universidad de Los Andes: Observatorio Scala, 2018.

AVENI, Alessandro. Canvas social: tecnologia para modelar a missão e os impactos do terceiro setor. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**. 2018, volume I, n.2, ISSN: 2595-1661.

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014.

BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M. DA; NAVARRO, Z. Sete teses sobre o mundo rural brasileiro. **Revista de política agrícola**, v. 22, n. 2, p. 105–121, 2013. Disponível em: <<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/964720/1/SETETESOBREOMUNDORURALBRASILEIRO.pdf>>. .

BURKETT, Ingrid. **Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design**. The Yunus Centre. 2013.

CERANTOLA, Nicola. Ecologing: circular economy. Disponível em: <https://ecologing.es/en/>. Acesso em 08/11/2021.

COST-Action Urban Agriculture Europe. .Disponível em: <<http://www.urban-agriculture-europe.org/>>. Acesso em: 2/10/2020.

DAOU, Alain et al. The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. **Journal of Cleaner Production** 258, 2020.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3ª Ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2780199>>. Acesso em: 21/7/2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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>>. .

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>>. .

NAVARRO, Z.; PEDROSO, M. T. M. a Agricultura Familiar No Brasil: Da Promessa Inicial Aos Impasses Do Presente. **Revista Economica do Nordeste**, v. 45, n. especial, p. 7–20, 2014. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/revista/index.php/ren/article/view/495/391>>. .

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

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.

PRA, Marlene, Eric Sabourin, Paulo Petersen, e Luciano Silveira. Lógicas e estratégias de comercialização na agricultura familiar do Agreste da Paraíba. **Estudos Sociedade e Agricultura**, abril de 2016, vol. 24, n. 1, p. 5-27, ISSN 1413-0580.

RAASCH, Valdir Raymundo; SCHOLZ, Robinson Henrique. Design de Negócios Canvas como tecnologia social para implantação e gestão de hortas comunitárias urbanas. **Otra Economía**, vol. 13, n. 23: 126- 144, enero-junio 2020. ISSN 1851-4715.

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. JOSE; ALFRANCA, O. Agricultura urbana y sistema agroalimentario. análisis comparado en las áreas metropolitanas de barcelona y sevilla. , , n. September, 2016. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/320596565>>. .

RODRIGUES, Vivian Cândido; LOPES, Humberto Elias Garcia. The limits of the business model canvas as a dynamic framework. **SMS São Paulo Conference**, 2018.

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.%20Juni%202015%20Small.pdf)>. .

SCHNEIDER, S. Mercados e agricultura familiar. In: S. Schneider; M. A. Conterato; F. C. Marques (Orgs.); **Construção de mercados e agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural**. 1º ed, p.93–140, 2016. UFRGS.

SILVA, Patrício Lourenço da et al. Ferramentas de gestão para o fortalecimento de empreendimentos solidários de agricultura familiar: o caso do Sítio Caboclo. **IX EGEPE**. Passo Fundo, RS. 16 a 18 de março de 2016.

SOARES, Raimundo Christian Oliveira. Agroindústria na tríplice fronteira Brasil/Paraguai/Argentina: análise de unidades produtivas familiares agrícolas (UPFs) e o território no município de Foz do Iguaçu através do modelo de negócios canvas. **Dissertação** (Universidade Federal da Integração Latino-americana - Programa De Pós-graduação Em Políticas Públicas E Desenvolvimento) 2021.

TEIXEIRA, Lucas De Carvalho Marinho; LOPES, Humberto Elias Garcia. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 16, n.2, p. 73-99, mai./ago. 2016.

WILKINSON, J. Sociologia econômica, a teoria das convenções e o funcionamento dos mercados: "inputs" para analisar os micro e pequenos empreendimentos agroindustriais no Brasil. **Ensaio FEE**, v. 23, n. 2, p. 805–824, 2002. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/235711746.pdf>>.