



RELISE

MOÇÕES PARA O FOMENTO E EVOLUÇÃO DAS *URBAN FARMS* PELO CONCEITO DA MATRIZ DE ANSOFF¹

*Jamir Rauta*²

*Andreia Maria Liberalesso*³

*César Augustus Winck*⁴

RESUMO

O desenvolvimento da cultura e prática da Urban Farms passa pela formulação e implementação de estratégias, mirando a sustentabilidade e segurança alimentar nutricional, e até mesmo o ato de empreender, de forma a gerar vantagem competitiva. Com o objetivo de apresentar a urban farms, propondo estratégias para o seu desenvolvimento e difusão, o estudo se construiu sobre base teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, configurando-se eminentemente como qualitativo e descritivo exploratório. Não tendo por plano findar a discussão sobre agricultura urbana, nem mesmo sobre caminhos para o seu progresso. A própria literatura existente sobre agricultura urbana sugere a elaboração e uso de ordenações institucionais, operacionais, serviços básicos e políticas públicas para o impulso da atividade. Neste cenário, recorreu-se à Matriz de Ansoff, propondo formas e mecanismos que estimulem a pulverização da cultura urban farms e sua prática, indo da sugestão de eventos específicos e incentivos governamentais até táticas mercadológicas, ponderando para os aspectos da sustentabilidade e da segurança alimentar nutricional (qualidade e quantidade) com fácil acesso e baixo custo, além de prover uma nova estética para as cidades e bem-estar à população, e ainda geração de vantagens competitivas através do empreendedorismo.

Palavras Chave: Alimentação; Desenvolvimento; Estratégia; Sustentabilidade; Empreendedorismo.

ABSTRACT

The development of the culture and practice of Urban Farms involves the formulation and implementation of strategies, targeting sustainability and

¹ Recebido em 20/02/2018.

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Jamirrauta27@gmail.com

³ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. nutri.andreialiberalesso@gmail.com

⁴ Universidade do Oeste de Santa Catarina. cesar.winck@unoesc.edu.br

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 6, p. 5-25, nov-dez, 2018

ISSN: 2448-2889



RELISE

6

nutritional food safety, and even the act of undertaking, in order to generate competitive advantage. With the objective of presenting urban farms, proposing strategies for their development and diffusion, the study was built on a theoretical basis, through bibliographic research, eminently configuring itself as qualitative and descriptive exploratory. Not intending to end the discussion on urban agriculture, nor even on the way to its progress. The existing literature on urban agriculture suggests the elaboration and use of institutional, operational, basic services and public policies for the promotion of activity. In this scenario, we resorted to the Ansoff Matrix, proposing ways and mechanisms that stimulate the spraying of the urban farms culture and its practice, going from the suggestion of specific events and governmental incentives to market tactics, pondering the aspects of sustainability and food security (quality and quantity) with easy access and low cost, as well as providing a new aesthetic for cities and well-being to the population, and also generating competitive advantages through entrepreneurship.

Keywords: Food; Development; Strategy; Sustainability; Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

O presente material tem por objetivo revelar a “*Urban Farms*” através da Matriz de Ansoff (ANSOFF, 1965), recomendando estratégias e ações para o seu fomento e disseminação. Avante, fitando a materialização do conceito e aplicação desta “nova” engenharia de produção de alimentos, que tem angariado espaço nos debates acadêmicos cambados à sustentabilidade e segurança alimentar nutricional.

A formatação do estudo se fez via pesquisa descritiva exploratória, pelo método indutivo, com pesquisa bibliográfica, configurando assim um trabalho eminentemente qualitativo. Não é intenção debater sobre estratégia, nem mesmo finalizar o assunto sobre *urban farms*, mas, criar um *framework* que possa simplificar o entendimento sobre o aperfeiçoamento e propósito das fazendas urbanas, propondo caminhos para sua difusão e ampliação de *share* na produção, logo, consumo de alimentos saudáveis e acessíveis (aquisição e custos baixos). Quando da exposição da matriz de Ansoff, deu-se, mais créditos, a teoria fundada pelo seu próprio autor Igor Ansoff (1965).



RELISE

7

Com o crescimento populacional do mundo, paira a preocupação com a segurança alimentar nutricional, debruçada principalmente sobre três aspectos: de fácil acesso por todas as pessoas; custo justo e módico a todos os públicos; e qualidade, na perspectiva de atributos saudável e possível de consumo (MOUGEOT, 2001; DUCHEMIN, 2013; OPITIZ, 2015). Em comunhão, tem-se as correntes da sustentabilidade e do bem-estar, que tenciona produzir alimentos com acenos ambientalmente corretos, livres de agrotóxicos e que envolva a sociedade, além do uso de outras tecnologias de produção (SMIT Et. Al., 1996; DEELSTRA & GIRARDET, 2000; MOUGEOT, 2005; 2015; RIBEIRO Et. Al., 2015).

Diga-se, diante do agravamento das crises no planeta, os sistemas locais de alimentação (agricultura urbana) têm sido defendidos como elemento chave e até como forma estratégica para construir cidades resilientes (BARTHEL & ISENDAHL, 2013), trazendo benefícios socioeconômicos e ambientais. E, estima-se que existam 1,1 bilhão de pessoas envolvidas com algum tipo de agricultura urbana, produzindo cerca de 15% dos alimentos consumidos no mundo (MOUGEOT, 2015).

Por intermédio do sintético apresentado, surge e toma espaço nos meios acadêmicos a discussão acerca das “*Urban Farms*” ou agricultura urbana, conceito proposto pela Organização das Nações Unidas – ONU e pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura – FAO (FAO, 2001; 2014), referindo-se a espaços urbanos utilizados para produção de alimentos ou animais para consumo próprio ou venda local.

Posição que reforça a necessidade de profissionalização e desenvolvimento (fomento, políticas públicas e outros) da atividade, condicionado o estudo aqui apresentado. Inclusive, a própria literatura sobre “*urban farms*” indica a premência de estruturas institucionais, operacionais e serviços básicos para sua ascensão (OLIVEIRA, 2017).



RELISE

8

REFERENCIAL

A discussão em torno da oferta e acesso a alimentos, seguros e saudáveis, é recorrente no meio acadêmico, e porque não em iniciativas práticas, principalmente no sentido de responder questões, como garantir o acesso regular a alimentos em quantidade e qualidade, promovendo a saúde da população? Segundo a FAO (2017), a agricultura urbana pode contribuir com a segurança alimentar nutricional das famílias, principalmente em tempos de crise e escassez de alimentos (MOUGEOT, 2015).

Com o crescimento das cidades, avoluma também as demandas de sistemas de abastecimento de alimentos (bens e serviços rurais). Com isso, o desenvolvimento de novas tecnologias e novos sistemas voltados à produção de alimentos para suprir esse acréscimo passam a ter relevância. Neste exposto, surge a agricultura urbana, a qual fornece alimentos frescos, cria empregos, recicla resíduos orgânicos, cria cinturões verdes, e fortalece a resiliência das cidades às mudanças climáticas, sendo uma alternativa para o aumento da produção de alimentos (ZEZA & TASCIOTTI, 2010; ZASADA, 2011; BARTHEL & ISENDAHL, 2013).

De acordo com a FAO (2017), a agricultura urbana é praticada por mais de 1 bilhão de pessoas em todo o mundo, e é definida como sendo, os espaços localizados dentro (intra urbana) e ao redor das cidades (periurbana) que apresentam algum tipo de atividade agrícola (SMIT Et. Al., 1196; MOUGEOT, 2000). Podem ser áreas individuais ou coletivas ou ainda áreas públicas dentro e entre os contornos das cidades, incluindo as vias públicas, praças, parques e áreas ociosas como lotes e terrenos baldios (MACHADO & MACHADO, 2002), ver tipologias no Quadro 1. E tem cognomes diversos, por vezes, tornando-se redundantes: agricultura urbana e periurbana; urbanidades no rural ou ruralidades no urbano; hortas comunitárias; urbano agrícola ou



RELISE

agropecuário; rural agrícola no urbano (WANDSCHEER & MEDEIROS, 2017). Em adendo, aparecem possíveis conflitos entre o “rural urbano” e o “urbano rural” (ver ROSA & FERREIRA, 2013).

Quadro 1. Tipologias possíveis para atividades de Agricultura urbana e Periurbana.

Tipologia	Espaços Característicos
Espaços Privados (particulares)	Terrenos vagos, baldios; lajes, tetos, quintais, pátios; áreas verdes.
Espaços Públicos	Municipal, estadual e federal com espaços possíveis de utilização.
Verdes Urbanos	Praças e Parques.
Institucionais	Escolas, creches, posto de saúde, hospitais, presídios, edifícios públicos.
Unidades de Conservação	Áreas de Proteção Ambiental, reservas ecológicas e unidades de manejo.
Áreas de Tratamento	Aterro sanitário e lagoas de oxidação.
Não edificáveis	Laterais de vias e estradas; Margens de cursos d’água; Áreas inundáveis; Faixa sob linhas de alta tensão; Ambientes aquáticos.

Fonte: WANDSCHEER & MEDEIROS, 2017. Adaptado pelos Autores, 2017.

Ainda não existe um conceito universalmente aceito para definir a Agricultura Urbana, visto as especificidades e a multiplicidade de questões inerentes a este tipo de atividade relacionada com o ambiente rural. Assim, destaca-se o seu caráter multidimensional, que inclui a produção, a transformação e a prestação de serviços, cujos bens são gerados, aproveitando os recursos e insumos locais (solo, água, resíduos, mão-de-obra, saberes etc.) e podem ser voltados para o autoconsumo, comercialização, doações, dentre outros. E sendo desenvolvida em caráter individual, familiar ou comunitário, e não costuma empregar mão de obra remunerada (MOUGEOT, 2005)

Contudo, Resende (2004) realça, dentre os conceitos atribuídos à agricultura urbana, alguns apresentam pontos convergentes, com destaque para prática de atividades agropecuárias dentro do perímetro urbano, e outros por sua vez, encontram pontos que se diferenciam, como nos estudos que apontam a agricultura urbana como uma medida para a promoção do desenvolvimento sustentável.



RELISE

10

Mougeot (2001), ao se deparar com divergências e semelhanças em relação aos conceitos de agricultura urbana, e a dificuldade de encontrar um conceito de fácil entendimento, apresentou o seu, como sendo a agricultura praticada dentro ou na periferia dos centros urbanos (pequenas localidades, cidades ou até megalópoles), onde cultiva, produz, cria, processa e distribui uma variedade de produtos alimentícios e não alimentícios. Junto, utiliza recursos humanos, materiais, produtos e serviços encontrados dentro e em torno da área urbana.

A promoção e presença de áreas destinadas à agricultura urbana são importantes para o incremento urbano, tendo em vista que a mesma se constitui numa possível solução para amenizar os problemas socioeconômicos da população menos favorecida, bem como para proporcionar o acesso a alimentos necessários ao desenvolvimento humano (segurança alimentar) e o equilíbrio do ecossistema urbano (PIRES, 2016).

Por outro lado, em meios acadêmicos e empíricos práticos, têm sido discutidas novas formas de “fazer a agricultura urbana”, como exemplo, as fazendas urbanas verticais (chegar KIM, Et. Al, 2013; COOLEY & EMERY, 2016). Localizadas em meio à cidade, as “*urban vertical farms*” podem economizar em logística e transporte de alimentos, tornando sua produção ainda mais sustentável. Este é apenas um dos benefícios apontados por Dickson Despommier (2011), da Universidade de Columbia (EUA), um dos pioneiros quando se trata de fazendas verticais.

As aplicabilidades das fazendas urbanas aparecem da forma mais simples - produção de temperos e hortaliças em sistemas domésticos -, até os mais complexos, envolvendo tecnologias avançadas - ambiente adequado para uma produção específica, ou resultar numa produção em escala maior, para a comercialização, fazendas verticais - (LUCENA, 2014). No Quadro 2, destaca-



RELISE

se os tipos de agricultura urbana de acordo com a localização e o grau de tecnologia ou controle de processo aplicado.

Quadro 2. Tipos de agricultura urbana com base na localização e nível de controle do processo

	Aberto	Misto	Controlado
Área construída (plantios no interior de construções)	Microclimas dentro e em torno do ambiente construído.	Cultivos verticais e suspensas.	Estufas com luz de LED; criação urbana de animais; Aquaponia.
Área urbana	Hortas permaculturais; criação urbana de animais.	Hortas de quintal e comunitárias; criação urbana de animais.	Criação urbana de animais.
Área suburbana	Parques agroflorestais e permaculturais.	Hortas comerciais.	Estufas para produção de mudas de hortaliças
Periferia	Agroflorestal; pecuária extensiva; restauração ecológica.	Agricultura mista; pecuária semi-intensiva.	Estufas e agricultura de precisão; pecuária intensiva.

Fonte: SCHANS & VEENHUIZEN, 2014. Adaptado pelos Autores, 2017

Considerando as três localizações, o sistema aberto produz cogumelos, videiras, frutas, nozes, raízes, permacultura⁵ e criação de ovinos, gados, apicultura e ainda agroflorestal. Já no sistema misto, aparecem criação de galinhas, ovelhas, pecuária, produção de hortaliças e de lácteos. Por fim no controlado, criação de coelhos, minhocas, insetos, suínos, aves e produção de amiláceos, hortaliças e aquaponia.

Lucena (2014) destaca que a nova agricultura urbana surge da necessidade do equilíbrio e otimização dos espaços físicos subutilizados das grandes cidades, devido à nova concepção de mundo sustentável e de necessidades individuais.

Imparcial a tipologia, nomenclatura ou aplicação, a agricultura urbana é avistada em fazendas verticais ou em torres, mesmo que incomuns e não tenha muitos exemplares, em telhados, jardins, pátios, espaços comunitários,

⁵ Permacultura engloba métodos holísticos para planejar, atualizar e manter sistemas de escala humana (jardins, vilas, aldeias e comunidades) ambientalmente sustentáveis, socialmente justos e financeiramente viáveis (HOLMGREN, 2013).



RELISE

12

praças, varandas, entre outros, apesar de que estes também precisam ser mais desenvolvidos e aproveitados (MOUGEOT, 2000; 2015).

Embasando-se na literatura compulsada, as fazendas urbanas, no futuro, podem produzir muito mais do que alimentos com alta qualidade e menor custo, tendem a estreitar a integração da produção de alimentos com as sociedades urbanas, melhorando a condição dos espaços urbanos (ar e água melhores, reaproveitamento de resíduos, etc.).

Contudo, sabendo da importância e do potencial das “*urban farms*”, necessita-se de mais estudo relacionados ao assunto para poder difundir e facilitar o entendimento dos tipos e aplicações entre os interessados no assunto. Assim como desenvolver inovações técnicas, sociais, organizacionais e institucionais para criar oportunidades e superar os desafios de tornar a “*urban farm*” ou agricultura urbana cada vez mais assídua na sociedade, ademais, seus múltiplos impactos (ZEEUW Et. Al., 2011; CABANNES, 2012; OLIVEIRA, 2017).

Para conceituar melhor a “*urban farm*” de acordo com a comunidade pesquisadora, buscou-se na base de dados Scopus⁶ (conferir SEABD, 2017) as publicações mais recentes sobre o tema, compreendendo os anos de 2015, 2016 e 2017. Para realizar a busca foram utilizadas as palavras chaves “agri*” and “*urban farm*”, onde obteve-se um resultado total de 33 publicações, sendo que as mesmas foram analisadas individualmente. A pesquisa foi realizada no dia 26 de junho de 2017, e devido à coincidência de conceitos e reiteração de autores, utilizou-se as dez publicações classificadas como as “*most relevant*” pela base de dados, para construção do quadro conceitual (Quadro 3).

⁶ <https://www.elsevier.com/americalatina/pt-br/scopus>
Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 6, p. 5-25, nov-dez, 2018
ISSN: 2448-2889



RELISE

13

Quadro 3. Framework conceitual de “Urban Farm” por autor.

Autores	Conceito
Napawan, N.C. (2015)	Agricultura de alocação, hortas de cozinhas, paisagens comestíveis, pequena fazenda urbana, granja urbana em larga escala. A fazenda urbana administrada comumente constitui um tipo emergente de agricultura urbana, as mais comuns são as formas agrícolas freqüentemente encontradas em jardins comunitários.
Brown, M.E., McCarty, J.L. (2017)	Campos levantados e campos abertos. Considerou-se todas as áreas com algum tipo de atividade agrícola na área urbana, identificada via satélite (jardins, fazendas, terraços, etc).
Marzluff, Z.A., Marzluff, J.M. (2016)	Jardins comunitários em espaços abandonados ou antigos, escolas, armazéns que possibilitam o cultivo de alimentos.
Recasens, X., Alfranca, O., Maldonado, L. (2016)	Áreas de cultivos em áreas periurbanas, ou seja, ao redor das cidades.
Garcia, B.C.B., Dimasupil, M.A.A.Z., Vital, P.G., Widmer, K.W., Rivera, W.L. (2015)	Fazendas urbanas são consideradas neste estudo os espaços próximos aos metros que podem ser cultivadas.
Carroll, A. (2016)	Estrutura e espaços abandonados, subutilizados e vagos transformados em “urban farm” através de jardins comunitários.
Abdrassilova, G.S. (2016)	Produção agrícola está mudando para Tecnologias que permitem a produção em um ambiente urbano. Espaços nas áreas urbanas que podem ser utilizados para a produção de alimentos.
Rogus, S., Dimitri, C. (2015)	A agricultura urbana é multidimensional aparecendo em muitas formas e lugares: localizadas nos telhados ou no chão, pode usar estufas ou em casas. Muitas são sem fins lucrativos, com a ideia de fornecer comida e um estilo de vida mais saudável.
Dimitri, C., Oberholtzer, L., Pressman, A. (2016)	O termo "agricultura urbana" encobre a heterogeneidade das fazendas. Na prática, muitas das entidades classificadas como “urban farms” produzem muito pouco alimento se comparada com uma fazenda rural.
Greibitus, C., Printezis, I., Printezis, A. (2017)	Servem de ponto de venda para produtos locais e oferece aos cidadãos a oportunidade de cultivar seus próprios alimentos. Obtendo assim, provavelmente, melhora na saúde e tendo comunidades mais desenvolvidas (jardins comunitários).

Fonte: Adaptado pelos Autores, 2017.

Para mais sobre agricultura urbana, até mesmo, sua evolução como conceito e entendimento, conferir Mougeot (2000); Cabannes (2006); Moustier & Danso (2006); Dubbeling Et. Al. (2010); Dubbeling (2011); Duchemin (2013); McClintock (2014).



RELISE

14

É evidente, em consonância com a paisagem teórica apresentada, que ainda não se tem um conceito universal adotado sobre “*urban farm*”. Ainda assim, é perceptível que todos os estudos ressaltam a importância de se construir novas fazendas urbanas, condigno aos benefícios das mesmas para a sociedade, sendo eles: produção e distribuição de alimentos frescos com menores custos; proveito dos espaços urbanos, tornando-os produtivos; melhoria da qualidade de vida urbana; entre outros. Em arremate, quando se discute a agricultura urbana, todos os estudos convergem para a segurança alimentar (oferta, acesso e saudável) da sociedade.

MATRIZ DE ANSOFF

Em 1965, Igor Ansoff escreveu o livro “*Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*”, onde apresentou uma ferramenta de análise e definições de estratégias para as organizações, sendo denominada “Matriz de Ansoff”. É um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

Segundo Ansoff (1981), na década de 1950 as organizações passaram a se preocupar e conhecer o “*business environment*”, contestando a premissa de que as empresas apenas visavam lucro, contrapondo, assim, os clássicos da administração (Taylor, Fayol e outros) onde a empresa era vista apenas internamente. Ansoff (1965) versa a respeito das influências que o ambiente exerce sobre as decisões e estratégias das firmas. Ou seja, a produtividade não significava mais o sucesso de determinada entidade, mas sim se ela poderia ou não atender as necessidades dos “*consumers*”, por conseguinte, as demandas do mercado.

A matriz (Quadro 4) é uma maneira de representar formas que possam aprimorar o desenvolvimento de um negócio (ANSOFF, 1979), iniciando na leitura dos ambientes interno: portfólio de produtos e externo: mercados e



RELISE

15

demais fatores que possam impactar de alguma forma o funcionamento da firma, seguindo para formulação e implantação de estratégias, na busca por vantagens competitivas (conferir LIUA Et. Al., 2005; IMMELT Et. Al., 2009; RAO, 2013; HUSSAIN, Et. Al., 2013; BASU, 2014; VIGNALI, 2014; ZESCHKY Et. Al., 2014).

Quadro 4. Matriz de Ansoff.

		Produtos	
		Atual	Novos
Mercado	Atual	<u>Penetração de Mercado</u> Aumento de participação da empresa em linhas concorrentes de produtos e mercado.	<u>Desenvolvimento de Produtos</u> Desenvolve, cria ou apresenta novos produtos aos canais existentes. Destaque a comunicação.
	Novos	<u>Desenvolvimento de Mercado</u> Novos mercados para seus produtos.	<u>Diversificação</u> Novos produtos em mercados desconhecidos.

Fonte: ANSOFF, 1979. Adaptado pelos Autores, 2017.

Dividida em produtos *versus* mercados, subdividindo estes dois em novos e existentes, a matriz apresenta quatro possibilidades de estratégias. Na predominância de mercado, o foco é aumentar a participação no mercado atual com produtos já existentes. As estratégias de desenvolvimento de produtos ou de mercados estão respectivamente relacionadas ao lançamento de novos produtos nos mercados existentes ou a busca por novos mercados utilizando produtos atuais. E a diversificação é o oposto da predominância, ou seja, tanto o mercado quando os produtos serão novos.

Incorporado a estes pressupostos, Ansoff (1991) trata a estratégia como um conceito abstrato, e destaca a influência do ambiente externo sobre as decisões estratégicas da empresa. Para o autor, estratégia é um conjunto de regras e diretrizes que orientam o comportamento empresarial, auxiliando na tomada de decisão e direcionando o desenvolvimento organizacional. Para tanto, uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação para o crescimento, sendo exigidas regras de decisão adicionais



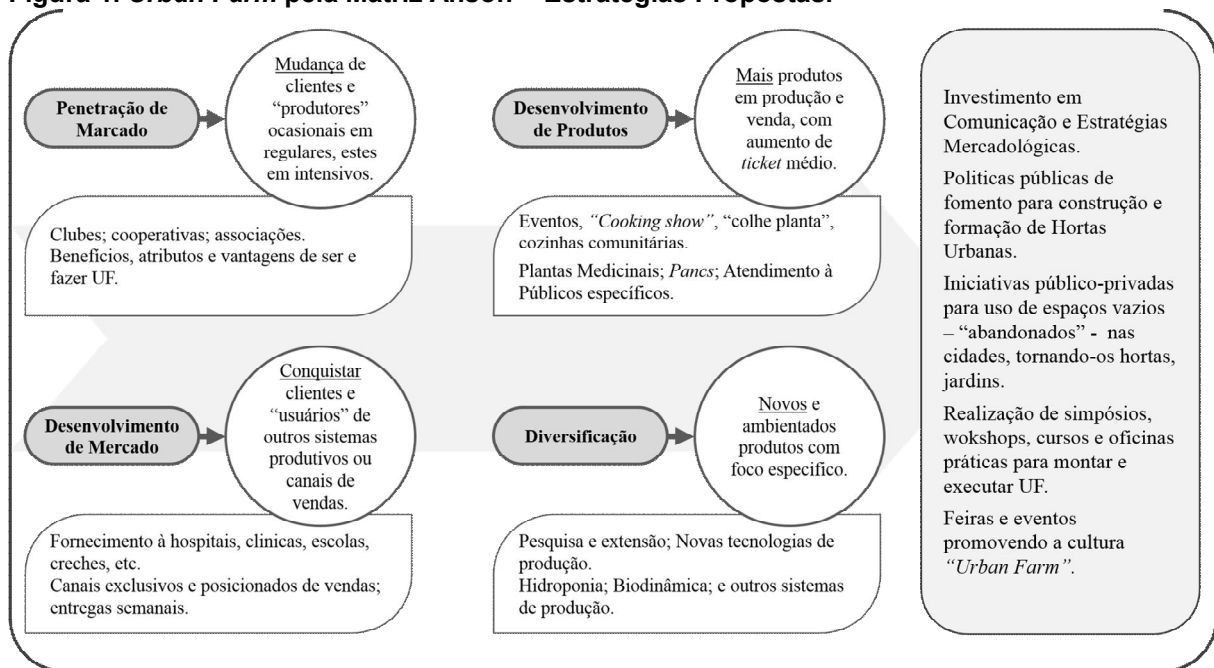
RELISE

para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucratividade (ANSOFF, 1977).

Para mais sobre estratégia, consultar Mintzberg (1967; 1987), Ansoff (1965; 1979; 1993), Porter (1980; 1985), Barney (1991), Ackoff (1996) e Kotler (2012).

Considerando que a *urban farm* ainda é incipiente, porém com a tônica do fornecimento de alimentos a custo baixo e saudáveis, mas mantendo a essência de “produção agrícola”, e tratando o processo pelo prisma de um processo estratégico, a Figura 1, expõem a *urban farm* através da Matriz de Ansoff, propondo estratégias para a pulverização da cultura e prática das fazendas urbanas.

Figura 1. Urban Farm pela Matriz Ansoff – Estratégias Propostas.



Fonte: Autores, 2017.

É significativo observar, as fazendas urbanas, mesmo informais, perpassam por todo processo e configuração de negócio: compra, produção e venda. Para tanto as estratégias insinuadas, em primeiro momento, alvejam fomentar a cultura e o uso de *urban farms*, como por exemplo, eventos, feiras e



RELISE

17

incentivos governamentais, para em segundo plano servir-se de estratégias mercadológicas e outras com conotação de *business*. Como é o caso dos modelos de fazendas verticais (averiguar LUCENA Et. Al., 2014), que se mostram viáveis economicamente, com ganhos sociais e ambientais em longo prazo.

Mediante o cenário descrito e apresentado, faz-se uma parte sobre a interface com empreendedorismo, pois este pode ofertar inovação e estratégias competitivas, vislumbrando ganho de mercado e adesão aos conceitos e práticas de *urban farms*. O empreendedorismo pode ser visto como expansão da produção – serviços e produtos – considerando soluções para problemas da sociedade que presumem aspectos econômicos, sociais e ambientais (LOPES & MIRANDA, 2017), estimulando a adoção e execução de princípios de negócios sustentáveis. Para Cavalcanti e Heber (2014) e Freitas e Teixeira (2014), o empreendedorismo é gerador de valor para os empreendedores e protagonista de ação social e desenvolvimento econômico, possibilitando obter ganhos através de soluções ambientais e sociais ofertados para as cidades e seus moradores.

Analisando pela ótica do “novo”, visualizando como inovação e alternativa para o fornecimento de alimentos, as *urban farms* se cadenciam como resultado de atitudes empreendedoras com olhar sustentável e estratégico.

CONCLUSÃO

É importante ressaltar que o estudo aqui apurado, tinha em sua única intenção valer-se do arcabouço teórico da *urban farm*, especificamente de seu conceito e aplicação (não findando estes) para apresentar sugestões de estratégias via matriz de Ansoff, uma das principais ferramentas de análise de organizações, auxiliando-as na construção de planejamento estratégico.



RELISE

18

Partindo do pressuposto, mesmo não havendo um consenso e definitivo conceito de fazendas urbanas, mas sabendo de sua singular importância para segurança alimentar nutricional, o *framework* apresentado (Figura 1) se ateve a sugerir novas oportunidades de aplicação (uso) e possíveis ações para disseminar as *urban farms*.

Seja uma horta caseira ou comunitária, um jardim ou uma tecnológica fazenda vertical, é possível dizer que são empreendimentos, e estes devem ser planejados a médio e longo prazo, de maneira a angariar e assentar estrados de sustentação, tornando a agricultura urbana sustentável (econômico, social e ambiental) e perene, concernindo assim com as premissas do empreendedorismo, como gerador de riqueza e competitividade.

É crível a prenuncia que os modelos alternativos de produção rural, em meio aos centros urbanos, não se sobreporão aos tradicionais meios de produção agropecuária, e sim, devem ser compreendidos como um paradigma complementar, provendo a oferta de alimentos de maneira continua por todo o ano. Endossando, estes sistemas alternativos de produção agrícola podem servir, também, como um eficiente mecanismo ao poder público e privado em relação à questão da segurança alimentar nutricional, ou ao menos, como instrumento de auxílio a uma oferta constante de alimentos: a baixo custo, fácil acesso, menores índices de agrotóxicos e quando possível, de maneira cooperada. E mais, podem ostentar uma nova estética para as cidades e contribuir com o bem-estar da população urbana.

REFERÊNCIAS

ABDRASSILOVA, G.S. The agro-industrial sector as a perspective direction for the development of Kazakhstan architecture: An educational aspect. **Global Journal of Engineering Education**. 18(3), pp. 186-189, 2016.

ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. *MicKinsey Quaterly*, p.48-61, Summer 1966.



RELISE

19

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Strategic management**. John Wiley & Sons, 1979.

ANSOFF, Igor. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, 35(5), 113–124, 1957.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, v. 17, pp. 99-120, 1991.

BARTHEL, S.; ISENDAHL, C. Urban gardens, agriculture, and water management: sources of resilience for long-term food security in cities. **Ecol. Econ. Sustain. Urban.** 86, 224–234, 2013.

BASU, S. Product market strategies and innovation types: Finding the fit! **Strategic Direction**, 30(3), 28–31, 2014.

BREM e WOLFRAM, 2014; Prahalad e Mashelkar, 2010; Sharma e Iyer, 2012; Svensson, 2001.

CABANNES, Y. Financing and Investment for Urban Agriculture. In *Cities Farming for the Future—Urban Agriculture for Green and Productive Cities*, 1st ed.; Van Veenhuizen, R., Ed.; **RUAF Foundation**: Ottawa, ON, Canada; Silang, Philippines, 2006; pp. 87–123.

CABANNES, Y. **Pro-poor legal and institutional framework for urban and periurban agriculture**. Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO, 2012.



RELISE

20

CARROLL, A. **Brownfields as sites for urban farms**. Sowing Seeds in the City: Ecosystem and Municipal Services. pp. 339-350, 2016.

CAVALCANTI, M. C. d. S.; HEBER, F. O empreendedorismo sustentável e a teoria da ecologia organizacional: o ambiente seleciona os mais adaptados?. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 3, n. 1, p. 171 – 188, Marco, 2014.

COOLEY, C.; EMERY, I. **What Are Ecosystem Services, and How Do They Apply to City of the Future?** Springer Science+Business Media Dordrecht 2016 S. Brown et al. (eds.), Sowing Seeds in the City, DOI 10.1007/978-94-017-7453-6_1, USA, 2016.

DEELSTRA, T; GIRARDET, H. **Urban Agriculture and Sustainable Cities**. In: N. Bakker, M. Dubbeling, S. Guendel, U. Sabel Koschella, H. De Zeeuw (eds.) Growing Cities, Growing Food, Urban Agriculture on the Policy Agenda, DSE, 2000.

DESPOMMIER, Dickson. **The vertical farm: controlled environment agriculture carried out in tall buildings would create greater food safety and security for large urban populations**. Journal für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit, vol. 6, (2011), pp. 233-236.

DIMITRI, C., OBERHOLTZER, L., PRESSMAN, A. Urban agriculture: connecting producers with consumers. **British Food Journal**.118(3), pp. 603-617, 2016.

DUBBELING, M. Integrating urban agriculture in the urban landscape. **Urban Agriculture Magazine**, 25: 43–46, 2011.

DUBBELING, M; ZEEUW, H.; VEENHUIZEN, R. Cities, **Poverty and Food**. Ottawa: RUAF Foundation, 2010.

DUCHEMIN, E. (directeur). **Agriculture urbaine: aménager et nourrir la ville**. Éditions en environnement vertigo, 394 pages, 2013.

FAO. Growing greener cities in Latin America and the Caribbean: An FAO report on urban and peri-urban agriculture in the region. Roma, **Food and Agriculture Organization of the United Nations**, 2014.



RELISE

21

FAO. Urban and Peri-Urban Agriculture: A briefing guide for the successful implementation of Urban and Peri-urban Agriculture in Developing Countries and Countries of Transition, **FAO**. Roma, 2001.

FREITA, R. K. V d.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo sustentável e a identificação de oportunidades: história oral de empreendedores de negócios sustentáveis. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 151- 170, 2014.

GARCIA, B.C.B., DIMASUPIL, M.A.A.Z., VITAL, P.G., WIDMER, K.W., RIVERA, W.L. Fecal contamination in irrigation water and microbial quality of vegetable primary production in urban farms of Metro Manila, Philippines. **Journal of Environmental Science and Health - Part B Pesticides, Food Contaminants, and Agricultural Wastes**. 50(10), pp. 734-743, 2015.

GREBITUS, C., PRINTEZIS, I., PRINTEZIS, A. Relationship between Consumer Behavior and Success of Urban Agriculture. **Ecological Economics**. 136, pp. 189-200, 2017.

HOLMGREN, David. **Permacultura, Princípios e caminhos além da sustentabilidade**. Via Sapiens (Brasil), 2013.

HUSSAIN, S, J Khattak, A Rizwan and MA Latif. ANSOFF matrix, environment, and growth — An interactive triangle. **Management and Administrative Sciences Review**, 2(2), 196–206, 2013.

IMMELT, JR, V Govindarajan and C trimble. How GE is disripting itself. **Harvard Business Review**, 87(10), 56–65, 2009.

JUNIOR, H. Paulo; BARANIUK, A. James; BULGACOV, Sergio. Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. **RAC**, v. 10, n. 3, Jul./Set.:159-179, 2006.

KIM, Taehyung, et. al. **A Study of an Agricultural Ontology Model for an Intelligent Service in a Vertical Farm**. Dept. Information and Communication Engineering, Sunchon National University. International Journal of Smart Home Vol. 7, No. 4, July, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. **Administração de Marketing - 14ª Ed.** Pearson Education – BR, 2013.



RELISE

22

LIUA, P, W Chena and C Tsaib. An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. **Technovation**, 25(6), 637–644, 2005.

LOPES, E. M. P. Arleson; MIRANDA, F. Carmem. Empreendedorismo sustentável: uma oportunidade de estratégias competitivas. **Ágora: R. Divulg. Cient.**, v. 22, n. 2, p. 45-65, jul./dez. 2017.

LUCENA, L. P. **Modelo urbano de produção rural verticalizado com alternativa de segurança alimentar às grandes cidades: um estudo de viabilidade econômica e organizacional do modelo vertical canadense e do modelo horizontal brasileiro.** Porto Alegre-RS. Centro de Pesquisa em Agronegócios (CEPAN), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014.

LUCENA, P. de Leandro; NETO, J. K. Francisco; MASSUIA, M. Fernanda; FANTI, D. Leonardo. Avaliação multicriterial das fazendas verticais canadenses como modelos sustentáveis de agricultura urbana. **RAI**, São Paulo, v. 11, n.1, p.181-202, jan. / mar. 2014.

MACHADO, A. T.; MACHADO, C. T. **Agricultura urbana.** Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2002. 25 p.— (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111; 48).

MARZLUFF, Z.A., MARZLUFF, J.M. **Improving the suitability of urban farms for wildlife.** *Sowing Seeds in the City: Ecosystem and Municipal Services.* pp. 235-242, 2016.

MCCLINTOCK, N. Radical, Reformist, and Garden-Variety Neoliberal: Coming to Terms with Urban Agriculture's Contradictions. *Urban Studies and Planning Faculty Publications and Presentations.* **Paper 93**, 2014.

MINTZBERG, H. The science of strategymaking. **Industrial Management Review**, v. 8, iss. 2, primavera, p. 71-81, 1967.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy". **California Management Review**: Fall, p. 11-24, 1987.

MOUGEOT, L. **Agropolis: the social, political and environmental dimensions of urban agriculture.** Ottawa: Earthscan, IDRC, 2005.



RELISE

23

MOUGEOT, L. Urban agriculture in cities of the global South: four logics of integration. In: Imbert, D., & Food and the City (Symposium): (2015). Food and the City: Histories of culture and cultivation. Washington, D.C: **Dumbarton Oaks Research Library and Collection**, 2015.

MOUGEOT, L. **Urban Agriculture: definition, presence, potentials and risks**. In: N. Bakker, M. Dubbeling, S. Guendel, U. Sabel Koschella, H. De Zeeuw (eds.) Growing Cities, Growing Food, Urban Agriculture on the Policy Agenda, DSE, 2000.

MOUGEOT, Luc J.A. Agricultura urbana: concepto y definición. **Agricultura Urbana**. v.1, n.1, p.5-7, abr. 2001. Disponível em <www.ruaf.org>. Acesso em 31.05.2017.

MOUSTIER, P.; DANSO, G. Local economic development and marketing of urban produced food. In Cities Farming for the Future: Urban Agriculture for Green and Productive Cities. Ed. **R. Van Veenhuizen**, pp. 174–195. Manilla, 2006.

NAPAWAN, N.C. Production places: Evaluating communally-managed urban farms as public space. **Landscape Journal**. 34(1), pp. 37-56, 2015.
Brown, M.E., McCarty, J.L. Is remote sensing useful for finding and monitoring urban farms? **Applied Geography**. 80, pp. 23-33, 2017.

OLIVEIRA, C. P. De Lya. Redes, ideias e ação pública na agricultura urbana: São Paulo, Montreal e Toronto. Orientador: Mário Aquino Alves **Tese** (CDAPG) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2017.

PIRES, C. Vicente. Agricultura Urbana como Fator de Desenvolvimento Sustentável: Um Estudo na Região Metropolitana de Maringá. **Revista Pesquisa & Debate**. São Paulo. Vol. 27. Número 2 (50). Dez 2016.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 11ed. Rio de Janeiro: Elsevier. p. 40, 1999.

RAO, BC. How disruptive is frugal? **Technology in Society**, 35, 65–73, 2013.



RELISE

24

RAWLS, J. R.; RAWLS, D. J. **Para uma melhor seleção e distribuição dos gerentes de estratégia**. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

RECASENS, X., ALFRANCA, O., MALDONADO, L. The adaptation of urban farms to cities: The case of the Alella wine region within the Barcelona Metropolitan Region. **Land Use Policy**. 56, pp. 158-168, 2016.

RESENDE, S. **Entre o rural e o urbano**: a agricultura urbana em Uberlândia (MG). Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Uberlândia. 2004.

RIBEIRO, S; BOGUS, C; WATANABE, M; WADA, H. Agricultura urbana agroecológica na perspectiva da promoção da saúde. **Saude soc.** [online]. Vol.24, n.2, pp.730-743, 2015.

ROGUS, S., DIMITRI, C. Agriculture in urban and peri-urban areas in the United States: Highlights from the census of agriculture. **Renewable Agriculture and Food Systems**. 30(1), pp. 64-78, 2015.

ROSA, L. R. e FERREIRA, D. A. de O. As categorias rurais, urbano, campo e cidade: a perspectiva de um continuum. In: SPOSITO, M. E. B.; WHITACKER, A. M. Cidade e Campo: relações e contradições entre urbano e rural. São Paulo: **Expressão Popular**, 2013.

SCHANS, Jan Willem van der; VEENHUIZEN, Henk Renting René van. Editorial: Inovações em Agricultura Urbana. GROW the City – Cultivar a cidade Inovações na agricultura urbana. **Revista de Agricultura Urbana** no. 28 – dezembro de 2014.

SCOPUS: **base multidisciplinar da Elsevier disponível no Portal CAPES** <http://www.seabd.bco.ufscar.br/bases-de-dados/bases-capes/scopus-base-multidisciplinar-elsevier-portal-capes>. Acesso em 15 de junho de 2017.

SMIT, J; RATTI, A; NASR, J. Urban Agriculture: Food, Jobs and Sustainable Cities. New York: **UNDP**, 1996.

VIGNALI, G. The mix map modelling approach: Research application – a thought for the service industry. **International Journal of Business and Globalisation**, 12(1), 75– 83, 2014.



RELISE

25

WAAL, DE GERRIT A. An extended conceptual framework for product-market innovation. **International Journal of Innovation Management** Vol. 20, No. 5. 1640008 (26 pages), June 2016.

WANDSCHEER, E. A. R.; MEDEIROS, R. M. V. **Agricultura Urbana: reflexões sobre os territórios nestes espaços**. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/157491/001016893.pdf?sequence=1>>. Acesso em junho de 2017.

ZASADA, Ingo. **Multifunctional peri-urban agriculture—A review of societal demands and the provision of goods and services by farming**. *Journal Land Use Policy* 28, 639–648, 2011.

ZEEUW, D. H.; VAN VEENHUIZEN, R.; DUBBELING, M. The role of urban agriculture in building resilient cities in developing countries, **The Journal of Agricultural Science**, 149(S1), pp. 153–163, 2011.

ZESCHKY, MB, S Winterhalter and o Gassmann. From cost to frugal and reverse innovation: Mapping the field and implications for global competitiveness. **Research-Technology Management**, 57(4), 20–27, 2014.

ZEZZA, A; TASCIOTTI, L. Urban agriculture, poverty, and food security: Empirical evidence from a sample of developing countries. **Food Policy** 35 (4): 265– 273, 2010.