



# REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade

[www.reunir.revistas.ufcg.edu.br](http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br)



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 15.06.2023. Avaliado em: 26.05.2024. Apto para publicação em: 27.06.2024. Organização Responsável: UFCG.

## Mensuração de impacto socioambiental: um estudo de caso

*Measuring social and environmental impact: a case study*

*Medición del impacto social y ambiental: un estudio de caso*

**Vânia Teixeira de Lima**

Universidade de Fortaleza

Rua José Napoleão, 233 – Meireles, Fortaleza – Ceará, Brazil

<https://orcid.org/0009-0005-5496-5750>

[vanialima6@hotmail.com](mailto:vania lima6@hotmail.com)

**Daiane Mülling Neutzling**

Universidade de Fortaleza

Av. Washington Soares, 1321 - Edson Queiroz, Fortaleza – Ceará, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-5477-5520>

[d.neutzling@unifor.br](mailto:d.neutzling@unifor.br)



### **PALAVRAS-CHAVE**

*Negócio de Impacto  
Socioambiental.  
Mensuração de  
Impacto  
Socioambiental.  
Indicadores.*

**Resumo:** Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) estão inseridos nos novos modelos de negócios que buscam alcançar duas missões concomitantes, a econômica e a social/ambiental. Assim estes negócios buscam minimizar os problemas socioambientais, por meio da oferta de produtos e serviços voltados para a sustentabilidade socioambiental. Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa foi analisar o processo de mensuração de impacto, através da identificação dos principais indicadores de impacto estabelecidas pelo NIS investigado para o alcance do Impacto socioambiental positivo. A metodologia aplicada tem natureza qualitativa, descritiva, através do estudo de caso único. O caso escolhido foi um NIS atuante no setor de agricultura sustentável em Fortaleza-CE. Os resultados apontam que a mensuração de impacto traz vantagens ao longo de toda a cadeia: para os agricultores, o principal impacto identificado é a possibilidade de produção garantida, e desta forma, a renda recorrente. Para o NIS, os indicadores possibilitam a melhor organização da gestão e comprovação do impacto positivo gerado. Já para os clientes varejistas, as informações coletadas são usadas na divulgação das práticas de ESG (Environmental, Social and Governance) Com relação aos indicadores utilizados para medir o impacto do NIS, constatou-se que eles estão alinhados com os indicadores que a ONU (Organização das Nações Unidas) estabeleceu para 2030, para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), são eles: a Erradicação da Pobreza (ODS 1), Fome Zero (ODS 2), a Igualdade de Gênero (ODS 5), a Redução das Desigualdades (ODS 10), Consumo e Produção Responsáveis (ODS 12) e o Combate às Alterações Climáticas (ODS 13).

## KEYWORDS

Socio-environmental Impact Business. Socio-environmental Impact Measurement. Indicators.

**Abstract:** For-Profit Social Businesses (FPSB) are part of new business models that seek to achieve two concomitant missions, economic and social/environmental. Thus, these businesses seek to minimize socio-environmental problems by offering products and services aimed at socio-environmental sustainability. In this sense, the objective of this research was to analyze the impact measurement process, through the identification of the main impact indicators established by the investigated NIS for the achievement of the positive socio-environmental impact. The applied methodology has a qualitative, descriptive nature, through a single case study. The chosen case was a NIS active in the sustainable agriculture sector in Fortaleza-CE. The results indicate that impact measurement brings advantages throughout the entire chain: for farmers, the main impact identified is the possibility of guaranteed production, and thus, recurring income. For the NIS, the indicators enable better management organization and proof of the positive impact generated. For retail clients, the information collected is used to disclose ESG (Environmental, Social and Governance) practices. Regarding the indicators used to measure the impact of the NIS, it was found that they are in line with the indicators that the UN (United Nations Organization) established for 2030, for the achievement of the sustainable development goals (SDGs), they are: the Eradication of Poverty (SDG 1), Zero Hunger (SDG 2, Gender Equality (SDG 5), Reducing Inequalities (SDG 10), Responsible Consumption and Production (SDG 12) and Combating Climate Change (SDG 13).

## PALABRAS CLAVE

Negocios del Impacto Socioambiental. Medición del Impacto Socioambiental. Indicadores.

**Resumen:** Los Negocios de Impacto Socioambiental (NIS) son parte de nuevos modelos de negocios que buscan alcanzar dos misiones concomitantes, la económica y la socioambiental. Así, estos negocios buscan minimizar los problemas socioambientales ofreciendo productos y servicios orientados a la sustentabilidad socioambiental. En ese sentido, el objetivo de esta investigación fue analizar el proceso de medición de impacto, a través de la identificación de los principales indicadores de impacto que establece el SNI investigado para el logro del impacto socioambiental positivo. La metodología aplicada tiene un carácter cualitativo, descriptivo, a través de un estudio de caso único. El caso elegido fue un SNI activo en el sector de agricultura sostenible en Fortaleza-CE. Los resultados indican que la medición del impacto trae ventajas a lo largo de toda la cadena: para los agricultores, el principal impacto identificado es la posibilidad de garantizar una producción y, por tanto, de ingresos recurrentes. Para el SIN, los indicadores permiten una mejor organización de la gestión y evidencia del impacto positivo generado. Para los clientes minoristas, la información recopilada se utiliza para divulgar prácticas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). En cuanto a los indicadores utilizados para medir el impacto del SNI, se encontró que están en línea con los indicadores que la ONU (Organización de las Naciones Unidas) estableció para el 2030, para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), son: la Erradicación de la Pobreza ( ODS 1), Hambre Cero (ODS 2, Igualdad de Género (ODS 5), Reducción de las Desigualdades (ODS 10), Producción y Consumo Responsable (ODS 12) y Lucha contra el Cambio Climático (ODS 13).

## Introdução

O aumento da desigualdade social e da degradação do meio ambiente tem feito com que diferentes organizações da sociedade civil pressionem governos e organizações privadas a assumirem a sua responsabilidade diante dos problemas, bem como que sejam atuantes na busca das soluções (BUSSE et al., 2017; HALL; MATOS; SILVESTRE, 2012). Tal cenário exige das empresas uma mudança de paradigma, ou seja, que o foco organizacional deixa de ser apenas na maximização do lucro, mas também lance um olhar para o desempenho social e ambiental em suas atividades (MEIXELL; LUOMA, 2015). Para além das organizações tradicionais que buscam adaptar as suas estruturas de gestão, surgem também novos modelos de negócios e métodos inovadores de produção e consumo, tais como os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS).

Os NIS se fundamentam na busca de soluções e/ou redução de problemas socioambientais contemporâneos mas estabelecidos como negócios propriamente, se valendo dos mecanismos de mercado já estabelecidos (Comini, Barki & Aguiar, 2013).

Os NIS geram impactos positivos na sociedade e surgem como uma alternativa de desenvolvimento econômico, apoio ao empreendedorismo e geração de emprego e renda, visando melhorar a qualidade de vida principalmente da população em situação de maior vulnerabilidade social. (Scherer, 2014). Os NIS podem oferecer relevantes insights perante os desafios socioambientais proporcionados pelo mercado tradicional e ainda gerar valores de mercado e social simultaneamente (Haign, Hoffman, 2012, 2014). Eles representam ainda uma visão humanista, através da busca pelo um capitalismo inclusivo (Barki, 2014).

Contudo, os NIS se deparam com grandes desafios para medir o impacto socioambiental que afirmam gerar. A comprovação de geração de impacto social positivo é considerada uma tarefa árdua que requer de gestores, assim como geradores de políticas públicas, a identificação se

estes foram oriundos de esforços próprios ou de outros fatores ocorridos no ambiente em que estão as organizações (Duflo, Glennerster & Kremer, 2007). Neste sentido, Lazzarini (2018) aponta que a mensuração do impacto socioambiental advém da compreensão dos resultados de longo prazo já alcançados, excluindo-se a influência de atividades externas aos indicadores analisados.

Desta forma, considerando a importância de identificação do impacto e, conseqüentemente seus beneficiários, bem como o olhar sobre o processo de mensuração de tal impacto, esta pesquisa tem como objetivo analisar como se dá o processo de mensuração de impacto socioambiental de um NIS cujos beneficiários estão na cadeia de suprimentos.

Se pode observar na literatura que muitas pesquisas demonstram a mensuração de impacto aplicada aos beneficiários dos NIS, como recebedores de serviços (Silva & Gonçalves-Dias, 2015; Hadad & Gauca, 2014) e poucas abordam a mensuração de impacto quando os beneficiários são fornecedores de produtos ou serviços.

Diante esta contextualização, essa pesquisa problematiza a seguinte questão: Como se dá a mensuração de impacto socioambiental de um NIS que tem como beneficiários agricultores familiares? Para isso foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) contextualizar o NIS e sua atuação junto a agricultores familiares e ii) identificar os critérios e indicadores adotados pelo NIS no processo de mensuração de impacto.

A pesquisa se mostra relevante para o contexto acadêmico, tendo em vista que este é um campo em construção, e por isso requer maior exploração e esforço para ampliar o debate acerca do tema, de modo a buscar um aprofundamento sobre a mensuração do impacto socioambiental nesse modelo de negócios.

## Elementos teóricos da pesquisa

### Negócios de Impacto Socioambiental (NIS)

A terminologia empresa social começou a ser usada na Europa no início de 1980, permitindo apontar ações cooperativas inovadoras por meio da

oferta de serviços que tinha foco na inclusão social dos mais vulneráveis. Ao final dessa década, o termo “empresa social” foi adequado para classificar organizações sem fins lucrativos com dificuldades de conseguir financiamentos, que se lançavam a exercer atividades comerciais para atingir os objetivos (Borzaga, Depedri & Galera, 2012).

Teodósio e Comini (2012) aponta três perspectivas sobre negócios sociais evidenciadas na literatura são: a visão americana, a visão europeia e a dos países emergentes. A luz da visão norte-americana, que incorpora a dinâmica do mercado como passível de minimizar as desigualdades sociais existentes, os NIS cumprem esse papel, ao conjugar seu objetivo de lucro a uma missão social (Barki, Rodrigues & Comini, 2020). O termo designado foi “negócios sociais” e destacam-se as discussões acadêmicas acerca do contexto corporativo evidenciando o papel que empresas multinacionais poderiam ter na mitigação dos problemas socioambientais, por meio do fornecimento de soluções inovadoras para o público da base da pirâmide (Prahalad & Hart, 2002).

Na visão europeia, tais negócios são cunhados como “empresas sociais” e possuem foco na população vulnerável, funcionando como extensão dos serviços públicos (Petrini, Scherer & Back, 2016). Nessa perspectiva as empresas promovem a participação das pessoas na gestão das suas atividades, de modo a fomentar o desenvolvimento econômico e social da comunidade (Travaglini, Bandini & Mancinone, 2009).

Na perspectiva dos países emergentes, o conceito de negócios sociais foi difundido através do economista bengalês Muhamad Yunus, que fora agraciado com a premiação do Nobel da Paz, pelo trabalho desenvolvido com o Grammen Bank, uma instituição microcrédito que emprestava recursos financeiros exclusivamente para pobres em Bangladesh. Yunus traz a perspectiva de negócios sociais inclusivos, com objetivo de reduzir a pobreza e buscar a inclusão social das populações mais vulneráveis (Petrini et al., 2016).

Segundo a Artemisia (2023), um dos

principais modelos adotados no Brasil é o de Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), que apresenta características que o diferenciam dos demais negócios de mercado, quais sejam: foco na baixa renda, intencionalidade, potencial de escala, rentabilidade, impacto social relacionado à atividade principal e distribuição ou não de dividendos. Na Tabela 1 estas características são melhor descritas.

Tabela 1  
**Características dos NIS**

Características	Descrição
Foco na baixa renda	São negócios voltados para atender as necessidades e características da população de baixa renda.
Intencionalidade	Possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis.
Potencial de escala	Podem ampliar seu alcance por meio da expansão do próprio negócio para outras regiões ou disseminar elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores.
Rentabilidade	Possuem um modelo robusto que não depende de doações e garante a rentabilidade do negócio.
Impacto social relacionado à atividade principal	O produto/serviço ofertado gera impacto social ou se trata de iniciativa separada do negócio - sim, da atividade principal.
Distribuição ou não de dividendos	Um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse, um critério para definir negócios de impacto social.

**Fonte:** Adaptado de Artemisia (2023).

Os NIS vêm ganhando força no Brasil pela conjunção de esforços de atores que trabalham com a agenda de empreendedorismo e impacto há algumas décadas. Ao final dos anos 2000, ao mesmo tempo em que os primeiros NIS surgiam, diversas organizações intermediárias focadas em NIS também emergiram.

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) criado um ano antes, em 1999, tinha como objetivo reunir empresários e investidores voltados para inovações sociais com propósito de alavancar os seus investimentos pessoal, filantrópico, fundações e ou investimento corporativos visando a promoção da inclusão social e minimizar os problemas da pobreza no país. O ICE, ao longo de sua história,

trabalhou com pautas baseadas nas seguintes premissas: articulação e engajamento de líderes transformadores, trabalho essencialmente cooperativo e colaborativo, produção, sistematização e disseminação de conhecimento (ICE & Aliança, 2022). O ICE vem apoiando o ecossistema de investimentos e negócios de impacto, sendo o seu principal ator.

A Aliança pelo Impacto, idealizada e operacionalizada pelo ICE é uma iniciativa de fomento aos negócios de impacto que busca conectar organizações atuantes em prol deste campo no Brasil. Criada em 2014 visa a produção, disseminação de conteúdo e promoção e articulação com atores estratégicos para o fomento a iniciativas inovadoras, além de implementação de projetos/protótipo e Comunicação.

Os NIS têm o papel fundamental de entregar aos seus *stakeholders* a transformação social informada e para isso é necessário entender a realidade que deseja transformar e os indicadores que comprovam a mudança. Dessa forma, se faz necessário o comprometimento com a condução do processo de mensuração de impacto, que pode render aos NIS credibilidade para atrair investidores. Contudo, muitos desafios são encontrados para viabilização do compromisso de mensuração do impacto, sendo o primeiro deles a da definição de impacto, que implica na compreensão da transformação e da melhoria mensurável dos problemas socioambientais. Outro desafio encontrado diz respeito às questões técnicas da mensuração, ou seja, o conhecimento da metodologia aplicada no processo, além de entender a importância da inclusão da mensuração na gestão do negócio (Barki, Comini & Torres, 2019).

No tópico seguinte abordaremos a questão da mensuração do impacto, sua importância e desafios encontrados pelos NIS para a sua implementação.

## Mensuração de Impacto Socioambiental

Como já mencionado os NIS têm como diferença primordial dos negócios convencionais o fato de buscar a geração de impacto positivo como

essência das suas ações. Segundo Silva, Gasparini, Alquezar, Gongra e Ribeiro (2017), o processo chamado “mensuração de impacto” contempla a análise sobre a intenção de impacto do negócio, a identificação dos públicos-alvo de impacto e a avaliação do impacto que abrange a definição de métricas de análise das ações, a coleta de informações de forma sistemática e a comunicação feitas aos stakeholders dos resultados.

Para que a mensuração de desempenho socioambiental ocorra de maneira efetiva os diversos atores precisam estar envolvidos e compartilhando responsabilidades (Silva & Gonçalves-Dias, 2015). Segundo Barki, Comini, Cunliffe, Hart e Rai (2015), a mensuração de impacto socioambiental não é algo simples, pois contempla a avaliação de impactos de longo prazo e não somente os imediatos. Ávila, Rocha, Arigony, Dill e Mazza (2016), afirmam que diante de um contexto de desafios para mensurar os impactos socioambientais, se faz necessário elaborar instrumentos padronizados que subsidiem a comparabilidade do desempenho do negócio com iniciativas similares, de forma a municiar os investidores que aspiram esse campo de negócio.

A mensuração do impacto pode ser feito por diversos métodos, os quais podem ser aplicados de acordo com o contexto, os modelos de negócios e os objetivos esperados. Um dos modelos mais difundidos no campo é o modelo lógico, que tem suas raízes na avaliação de programas e projetos e que foi originalmente desenvolvida para a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) no final da década de 1960.

A Figura 1 mostra os principais componentes do modelo lógico básico – entradas, atividades, saídas, resultados e impactos. Por meio de sua adoção e disseminação por especialistas em avaliação de programas, os modelos lógicos surgiram como o principal meio pelo qual as organizações do setor social identificam impactos e outras métricas de desempenho (Ebrahim & Rangan, 2014). Os *Inputs* se referem aos recursos necessários para realizar as intervenções destinadas ao público com objetivo de transformação. Com a condução adequada das atividades serão gerados

produtos (outputs) e estes podem gerar benefícios para o público-alvo, consolidando-se como resultados alcançados para um conjunto de organizações e comunidades (Brandão et al., 2015).

Figura 1

### Componentes do modelo lógico básico



Fonte: Adaptado de Ebrahim e Rangan (2014)

Com base no modelo lógico, a Teoria da Mudança é também um modelo bastante difundido e auxilia no processo de mensuração de impacto. Muito se tem utilizado a teoria da mudança que é uma abordagem que integra a análise do contexto do NIS e sua visão de impacto, os resultados de curto, médio e longo prazos esperados a definição do processo que irá gerar as mudanças, considerando ações e definição dos atores parceiros neste processo (Brandão, Cruz & Arida, 2015).

Quando se refere aos NIS, a Teoria da Mudança representa uma ferramenta capaz de pontuar todas as atividades inerentes ao negócio, que vai desde apresentação de causalidades entre recursos financeiros necessários a operacionalização do negócio até as mudanças que devam ser alcançadas para que o negócio tenha o impacto social requerido, refletindo assim o compromisso do negócio com a mudança social (SALES, 2022).

Já dentre as metodologias mais avançadas para realizar a mensuração de impacto, está o RCT (*Randomized Control Trials*) que são modelos que fazem a comparação no desempenho entre dois grupos, o de tratamento e o grupo de controle, como metodologia capaz de definir o impacto de uma intervenção. Adotando nos estudos uma pergunta central: o que teria ocorrido se o negócio não existisse? Nesse sentido, Brandão (2013) aponta que o RTC até 2013, era o único capaz de mensurar o impacto socioambiental, de forma a cumprir o fiel objetivo de avaliar a contribuição isolada de uma ação sobre os resultados sociais ao longo do tempo. Entretanto, a sua implementação

apresenta custo elevado, devido a robustez metodológica empregada no processo de medição do impacto (Brandão et al., 2015).

Além disso, tem-se as ferramentas IRIS (*Impact Reporting and Investment Standards*) e o GIIRS (Procedimento de avaliação estabelecido pelo *Global Impact Investing Report System*, e a Certificação *B Corp.* que fornecem alguns indicadores que servem de gatilho para monitorar o impacto pretendido (Lazzarini, Cabral, Pongeluppe, Ferreira & Rotondaro, 2014). O IRIS é uma biblioteca de indicadores que padronizam os termos e reportam aos atores envolvidos nos negócios sociais, o seu desempenho econômico, social e ambiental. Já o GIIRS é uma ferramenta que operacionaliza o uso da taxonomia IRIS em uma plataforma on-line que permite monitorar o desempenho de um negócio, informar a evolução da sua performance operacional e consolidar os produtos (*outputs*) inerentes à mudança social (Brandão et al., 2015). A Certificação *B. Corp* está direcionada para cinco pilares: governança, trabalhadores, comunidade, meio ambiente e clientes (Rawhouser, Cummings & Newbert, 2019).

Lazzarini, Pongeluppe, Yoong e Ito (2015) propuseram a ferramenta de abordagem por adicionalidade, cuja premissa é avaliar como o desempenho mensurado conseguiu evoluir ao longo do tempo quando comparado aos grupos que não foram contemplados com as intervenções.

Desta forma, diante do contexto trazido nessa seção se observa a complexidade do processo de mensuração, a importância e a necessidade de analisar como tal processo está sendo aplicado na prática. Na próxima seção, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

## Elementos metodológicos da pesquisa

O presente estudo adota o uso de uma abordagem qualitativa (Lakatos & Marconi, 2011), e descritiva (Gil, 2017), no qual foi identificado e analisado um negócio de impacto socioambiental com objetivo de apontar e analisar o processo de mensuração de impacto socioambiental adotado

pelo negócio para o alcance do impacto social positivo.

O estudo envolve a coleta de dados, com levantamento bibliográfico, e entrevistas com funcionários, fornecedores e clientes da empresa. Dessa forma, foi adotado o método de estudo de caso, como forma de compreender de maneira mais aprofundada um fenômeno específico e real, por meio da utilização de diversas fontes de dados para obtenção do conhecimento para futuras aplicações. (Yin, 2018). O estudo de caso mostra-se adequado para o estudo, pois geralmente os NIS são negócios de pequeno e médio porte e têm em seu DNA ações inovadoras, apresentando-se assim pouca clareza nos estudos das operações na sua cadeias de suprimentos.

O estudo de caso único foi utilizado para analisar como se dá o processo de mensuração de impacto socioambiental no NIS, bem como identificar os indicadores adotados para o alcance do impacto desejado. O caso a ser abordado nesse estudo é o de uma NIS cearense no ramo de alimentos orgânicos produzidos por meio da agricultura familiar. Nascido em 2016 com propósito de conectar o pequeno produtor aos mercados varejistas possibilitando aos consumidores acesso a alimentos orgânicos com preços acessíveis.

O levantamento dos dados primários da pesquisa foi feito através de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas em formato *online* síncrono e assíncrono. No total, foram realizadas 09 entrevistas, sendo 04 com agricultores familiares fornecedores do NIS 04 com representantes do negócio (A CEO, a engenheira agrônoma, a gerente de operações e o assistente técnico) e 01 com cliente.

A segunda etapa das entrevistas foi direcionada aos fornecedores do NIS. Aqui, buscou-se compreender se eles participam da avaliação de impacto idealizada pela empresa e como ocorre essa participação, e ainda investigar se a vida desses fornecedores melhorou após fazer negócio com o NIS.

Após a realização das entrevistas, todos os áudios foram transcritos na íntegra para garantir a

transparência e consistência das transcrições das entrevistas, procedimento este autorizado, no ato da entrevista, por todos os participantes.

A pesquisa utilizou ainda documentos cedidos pela empresa, tais como: formulário sócioeconômico utilizado na análise dos produtores e o modelo de certificação que contém os indicadores avaliados no processo de qualificação dos produtores rurais que serão parceiros do NIS. Os quais tiveram grande valia para a análise do objeto pesquisado. As principais fontes utilizadas na pesquisa foram os sites e as redes sociais do NIS, os artigos científicos e a internet.

Os dados foram organizados, tratados e codificados através da análise de categorias em planilha Excel para avaliar o material da entrevista e a partir disso derivar categorias dedutivas da literatura analisada.

Na seção seguinte serão apresentados os resultados do estudo, que atenderá ao objetivo proposto.

## **Apresentação e discussão dos resultados**

O NIS investigado é uma *startup* criada com o objetivo de conectar agricultores de alimentos orgânicos e agroecológicos a empresas de varejo. A empresa nasceu com objetivo de desenvolver cadeias de fornecimento ágeis e transparentes, assegurando qualidade para os clientes do varejo, ao mesmo tempo em que promove justiça social a partir da qualificação de agricultores e remuneração diferenciada.

A razão da criação do negócio estava no histórico da fundadora e gestora, em trabalhar em ONGS com agricultores familiares e observar a exploração de trabalho deste setor, a desvalorização financeira dos produtos por eles comercializados e uma incapacidade de articulação de muitos para promover melhorias técnicas e financeiras na atividade agrícola-comercial.

Entre os anos de 2016 e 2018, a atuação do NIS se deu em feiras livres espalhadas pela cidade de Fortaleza. Já a partir de 2019, a empresa adapta seu modelo de negócios e passa a atuar junto a redes de varejo da cidade, impulsionando as vendas e

consequentemente o setor no estado. Em 2022, a empresa passa por outra mudança relevante: expande a sua atuação para a cidade de São Paulo e começa a articular agricultores familiares no estado de São Paulo com redes de varejo na capital.

A empresa atua de forma a conectar agricultores familiares com o varejo por meio da capacitação e com o objetivo de proporcionar uma alimentação sustentável aos consumidores finais. A empresa tem também como objetivo minimizar os desperdícios de alimentos nos percursos logísticos, com a entrega de alimentos de melhor qualidade ao consumidor final num intervalo de até 12hs.

Dessa forma, o caso abordado nesse estudo se configura entre os NIS, dado ao fato de ter características inerentes a esse tipo de negócio. À luz disso, a ARTEMISIA (2023) aponta que as principais características de um NIS são: foco na baixa renda, potencial de escala, intencionalidade, rentabilidade, impacto social relacionado à atividade principal e distribuição ou não de dividendos. Da mesma forma, o ICE (2019) promulga que as principais diferenças entre os NIS e os outros empreendimentos, diz respeito a geração do impacto socioambiental estar explícito no seu objetivo; mensurar o impacto constantemente; gerar a própria receita e ser dotado de um modelo de governança que envolva todas as partes. Corroborando com essa assertiva, Cruz, Quitério e Scretas (2019) afirmam que tais negócios diferenciam dos demais quando fornecem bens ou serviços alinhados ao compromisso de uma transformação socioambiental.

O NIS investigado tem como foco principal o pequeno produtor, que possui baixo poder aquisitivo, isso atende a primeira característica listada na literatura. Ainda sobre as características dos NIS, observa-se que, o potencial de escala também se faz presente no NIS. Ao perceberem que seguir com o foco nos agricultores de plantio orgânico era um nicho pequeno, passaram a trabalhar com produtores de plantio convencional também, desde que atendessem aos critérios de sustentabilidade desejado pelo negócio. Dessa forma, adotaram um modelo de formação para desse tipo de agricultor, com vistas a orientá-los

quanto aos vários aspectos da sustentabilidade. Tal atitude remete a ampliação e expansão do NIS, o que representa o potencial de escala preconizado na literatura como sendo uma característica dos NIS.

Outra característica perfeitamente preenchida pelo NIS em questão, diz respeito à rentabilidade, uma vez que todo arcabouço citado anteriormente amplia o acesso do NIS aos diversos tipos de investimentos, o que garante a autonomia do negócio em relação a doações. Esse fato corrobora com a literatura quando afirma que para ser caracterizado com um NIS, o negócio deve garantir rentabilidade, sem a necessidade de dependência de doações. Silva et al. (2017), advogam que é imprescindível entender a promoção de impacto social positivo promovido por um NIS e para isso elenca as cinco características que são relevantes para essa compreensão. Sobre esse aspecto, é possível observar que O NIS estudado apresenta tais características em seu modelo de negócio.

Na Tabela 2 a seguir apresentamos o modelo de negócio do NIS investigado, comparando-o com as características elencadas na literatura para defini-lo como um Negócio de Impacto Sociambiental.

Tabela 2  
**Modelo de Negócio do NIS**

Características	Modelo de Negócio do NIS
Foco na baixa renda	Negócio voltado para o pequeno agricultor familiar.
Intencionalidade	Busca causar impacto socioambiental aos agricultores e clientes
Potencial de escala	Expansão do negócio para o Estado de São Paulo, onde o mercado está mais amadurecido.
Rentabilidade	Negócio rentável que não depende de doações para garantir a rentabilidade.
Impacto social relacionado à atividade principal	O Serviço ofertado que gera impacto socioambiental representa a principal atividade do Negócio.

**Fonte:** Adaptado de Artemisia (2023).

### **Definição dos indicadores de impacto do NIS investigado**

Desde 2019 o NIS estudado passou a determinar alguns indicadores de acompanhamento das atividades desempenhadas no seu modelo de

negócios. Inicialmente à construção de indicadores, o NIS em questão buscou metodologias que fossem voltados à agricultura sustentável. Como referência usou a metodologia francesa denominada IDEA (*Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles*) ou “Indicadores de Sustentabilidade das Explorações Agrícolas”, que visa avaliar a sustentabilidade de unidades produtivas agroecológicas (Melo & Cândido, 2013).

Para montar os índices socioeconômicos utilizados pela empresa para avaliar o impacto de suas atividades, o NIS aproveitou o conhecimento da CEO em análise de impacto, adquirido ao longo dos anos trabalhados em ONGs com foco em análise de impacto, para em conjunto com o método IDEA montar os índices socioeconômicos utilizados pela empresa para avaliar o impacto de suas atividades. Para Lazzarini et al. (2014) é importante lançar um olhar sobre abordagens que utilizem indicadores para cada tipo de projeto, algo que se mostra como alternativa aos modelos comumente aplicados.

Parte da construção dos indicadores que o NIS utiliza para medir o impacto do seu negócio está alinhado com os indicadores que a ONU estabeleceu para 2030 relacionados ao alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), entre eles, a Erradicação da Pobreza (ODS 1), a Igualdade de Gênero (ODS 5), Fome Zero (ODS 2), a Redução das Desigualdades (ODS 10), Consumo e Produção Responsáveis (ODS 12) e o Combate às Alterações Climáticas (ODS 13), que são os principais pontos de desenvolvimento dos aspectos ambiental e social. A obtenção dos dados tem início com o envio de um link para que os agricultores preencham um formulário com perguntas que envolvem assuntos atinentes à construção das métricas de impacto. Essas perguntas são repetidas a cada trimestre, para assim a empresa avaliar o que mudou com a entrada desse produtor no NIS.

Para superar as dificuldades na obtenção dos dados, dada a dificuldade dos produtores em preencher o extenso formulário de aproximadamente 09 páginas, a empresa busca entender o motivo pelo qual o produtor não

conseguiu responder ao questionário na sua totalidade. Assim, os profissionais fazem o contato com esse produtor via telefone ou vídeo de whatsapp e dar suporte para que eles consigam responder as perguntas deixadas de lado.

Ávila et al. (2016), afirmam que diante de um contexto de desafios para mensurar os impactos socioambientais, se faz necessário elaborar instrumentos padronizados que subsidiem a comparabilidade do desempenho do negócio com iniciativas similares, de forma a municiar os investidores que aspiram esse campo de negócio. Dessa forma, a empresa procura desenvolver ferramentas de uso simples para que o pequeno produtor consiga fazer o uso adequado, respondendo de forma correta ao questionário e por conseguinte averiguar se está conseguindo de certa forma gerar impacto positivo ao longo de sua cadeia de suprimentos, ou seja, com a percepção de crescimento desses indicadores ao final do mês é possível inferir essa positividade

Atualmente, o NIS desenvolveu um conjunto de 15 indicadores distribuídos pelas dimensões do *Environmental, Social and Governance* (ESG), ou seja, na dimensão Ambiental, os indicadores são: a) Quantidade de redução de químicos no meio ambiente; b) CO2 emitido com logística; c) Áreas reflorestadas; d) Área com produção sustentável; e) Redução de plástico. Já na dimensão Social os indicadores atribuídos são: a) Aumento de renda; b) Renda recorrente; c) Renda média gerada; d) % produtores certificados; e) Horas de assistência técnica. À luz dos aspectos de Governança, os indicadores idealizados são: a) Equidade de Gênero; b) Mulheres com contrato assinado; c) Contratos Assinados; d) Declaração de uso de imagens assinados; e) Garantia de não exploração infantil.

Além desses indicadores de impacto o NIS investigado faz um acompanhamento de qualidade muito forte, baseado principalmente na redução do desperdício de alimentos no transporte do campo ao varejista.

Constatou-se que o NIS investigado estabelece como principal meta para estabelecer os indicadores a renda recorrente que os produtores

vão conseguir com essa parceria. Contudo, observou-se que muitos indicadores são utilizados para que esse fato ocorra e o agricultor possa ter estabilidade na produção e financeira para a família. Partindo dessa premissa, a empresa busca que essa renda cresça e utiliza esse fator como termômetro para medir o impacto causado na vida dos produtores.

A mensuração dos impactos socioambientais é feita por meio do acompanhamento de tudo que foi pontuando no formulário. Nesse sentido, Barki et al. (2019), evidenciam a importância da empresa conhecer a metodologia aplicada no processo de mensuração, contudo, Murad, Cappelle e Andrade (2020) evidencia que não há um consenso sobre como a atividade de mensuração deve ser executada.

Assim, observou-se que ao realizar esse acompanhamento, a empresa consegue fazer conclusões e mensurar o impacto de acordo com as conversas diárias existente entre a Engenheira Agrônoma e os agricultores, que realiza registro em planilhas e a cada três meses um profissional fica responsável por reunir todas as informações levantadas de cada indicador. Com relação a mensuração de impactos para fornecer aos supermercados é feita com base na comercialização de um número X de itens por um determinado período, eles conseguem contabilizar e mensurar o uso de insumos químicos em relação ao CO2 e sua respectiva redução.

Os resultados apresentados foram construídos com base nas evidências de documentos e das entrevistas. Abaixo apresentamos a Tabela 3 que apresenta recortes das falas dos entrevistados sobre os temas aqui discorridos.

Tabela 3  
**Evidências Empíricas**

Contexto	Fala dos Entrevistados
Construção dos indicadores	<p>“Então eu peguei muito do meu conhecimento de análise de impacto, eu trabalhei muitos anos em ONG focada em análise de impacto, de definição de critérios, quero que o produtor alcance isso, então qual é o passo a passo, o que eu preciso saber para que ele alcance isso? Aí a gente juntou um pouco do IDEA e um pouco desse conhecimento e montou esse sócio econômico nosso” (CEO).</p> <p>[...] São muitos indicadores que são levados junto com o crescimento da renda recorrente. É de fato um impacto diretamente no protagonista de tudo que é o agricultor. A gente está conseguindo levar essa renda para o agricultor para ele ter estabilidade na produção, para ele poder ter uma estabilidade financeira para a família. Então eu acho que é o principal indicador (Gerente de Operações).</p> <p>[...] Quando o produtor está com a gente ele consegue crescer tanto nessa parte social, quanto ambiental e econômica, do que aquele produtor que não está mais com a gente. Daí a gente está gerando esse impacto... é isso que a gente tenta enxergar, o que a gente está gerando na vida daquele produtor. E encontra partida na vida daquele varejista[...] (Engenheira Agrônoma).</p>
Mensuração de impacto socioambiental	<p>[...] A gente entrega gratuitamente para o supermercado 15 indicadores que são baseados nessas avaliações que a gente faz e esses 15 indicadores o supermercado está usando como (ESG)... (CEO).</p> <p>[...] O varejista tem acesso a quanto de renda média ele está proporcionando ao agricultor pela compra dele, quanto de reserva legal e ele está conseguindo a partir do fornecimento, redução de gás carbônico, redução de uso de água. Então tem diversos índices de impacto que a gente consegue fornecer para o varejista que tem acesso para poder utilizar com o marketing verde do cliente ou também para o investidor que o ESG é um quesito importante para o investidor (Gerente de Operações).</p>
Dificuldades de mensuração	<p>[...] Então nossa principal dificuldade é não conseguir informações para avaliação desses indicadores são os próprios produtores entenderem todo esse processo e responder em que fato como tem que ser respondido. Então alguns deles quando não respondem fica muito difícil para a gente ter essa resposta (Engenheira Agrônoma).</p>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## Considerações finais

Este estudo buscou compreender o processo de mensuração de impacto de um NIS atuante na agricultura familiar. Para isso analisou-se o negócio e identificou-se os principais indicadores

de impacto estabelecidos pelo NIS.

Acerca dos indicadores de impactos adotados pelo NIS, constatou-se que estes são construídos a partir da união do método IDEA, que é uma metodologia comumente adotada em unidades produtivas agroecológicas para avaliar a sustentabilidade (Melo & Cândido, 2013), com os conhecimentos em análise de impacto adquirido ao longo dos anos pela CEO do NIS em trabalhos com ONG's, focadas em analisar impacto. A construção baseia-se ainda no alinhamento com alguns objetivos da ODS, tais como: erradicação da pobreza (ODS 1), fome zero (ODS 2), a igualdade de gênero (ODS 5), a redução das desigualdades (ODS 10), consumo e produção responsáveis (ODS 12) e o combate às alterações climáticas (ODS 13).

Dessa forma, foi possível elucidar que o NIS investigado se baseia no modelo lógico para mensurar o impacto socioambiental causado nos seus stakeholders, por este ter se apresentado suficiente diante das exigências dos seus clientes, fornecedores e investidores. O modelo lógico desenvolvido por Ebrahim e Rangan (2014) é composto pelas entradas (inputs), referente aos recursos necessários as intervenções destinadas ao público que se deseja impactar e com a gestão adequada das atividades são gerados produtos (outputs) que podem promover benefícios para o público-alvo (Brandão et al., 2015).

O presente estudo apresenta a seguinte contribuição para o campo acadêmico: fomentar o debate sobre a importância da mensuração do impacto socioambiental dos NIS. Por ser um campo ainda em construção, o aprofundamento da temática pode nortear esse universo com informações relevantes para seus estudos e com isso oferecer *insights* para que outros estudos avancem mais no tema.

O estudo contribui ainda para que o NIS possa entender a importância de mensurar o impacto socioambiental das suas atividades, uma vez que na literatura foram apresentados diversos conceitos do tema e apontadas alternativas para que a empresa possa comparar o método utilizado atualmente para medir o referido impacto do seu negócio, com outras ferramentas existentes. Dessa forma, a

empresa pode encontrar a metodologia mais eficiente de medir o impacto socioambiental do seu negócio e o mais importante, disseminar para os atores envolvidos a necessidade de atender ao tripé da sustentabilidade em detrimento apenas do lado financeiro do negócio. Assim, a empresa poderia servir de exemplo para que outros negócios sucumbam para a importância da mensuração de impacto do seu negócio.

Como sugestão de melhoria para o NIS abordado, cito o seu processo de obtenção dos dados socioeconômicos dos agricultores. Conforme pontuado, a empresa utiliza um formulário extenso para levantar as informações e isso pode gerar confusão para os agricultores, que o preencham de qualquer forma e por vezes não concluem o processo. Isso pode gerar dados que não condizem com a situação real e a empresa não fará a mensuração do impacto socioambiental de forma correta. A adoção de uma ferramenta mais simples e mais tecnologia seria indicado para que o resultado de impacto fica muito próximo do real.

Outro ponto de melhoria para a empresa diz respeito a como ela vem tratando a questão da percepção dos atores com relação a entrega dos resultados de impacto socioambiental. Quando ela admite que os atores envolvidos (investidores, agricultores, supermercados) ainda não são muito interessados nos aspectos do impacto socioambiental do negócio e que estão mais interessados na questão financeira, seria interessante que o NIS tentasse conscientizar esses atores à importância do alcance do tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômica), isso porque a grande diferença entre o NIS e os demais negócios é justamente o hibridismo na sua missão.

No que tange a contribuição gerencial, o estudo pretende municiar os gestores com informações sobre como se dá o processo de mensuração de impacto de um NIS, bem como fornecer subsídios para a tomada de decisão sobre investimentos, pautas de sustentabilidade e análise de impacto socioambiental. Além disso, o estudo abordou um caso que pode servir como exemplo para outros NIS que estejam em construção e

pretendem conhecer como se deu o processo de mensuração do impacto socioambiental do NIS.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se realizar estudo de casos múltiplos, para garantir a comparabilidade dos resultados entre dois ou mais NIS.

## Referências

Ávila, L. V., Da Rocha, M. P., Arigony, M. M., Dill, R. A., & De Souza Mazza, V. M. (2016). Negócios com impacto social: características, modelos e métricas de avaliação. *Gestão e desenvolvimento em revista*, 2(1), 4-13. <https://doi.org/10.48075/gdemrevista.v2i1.14754>

Barki, E. (2015). Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? *GV Executivo*, 14 (1), 14-17. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v14n1.2015.49183>

Barki, E., Comini, M. G., & Torres, H. D. G. (2019). Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar.

Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2020). Negócios de impacto: um conceito em construção. *Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, 9(4), 477-501.

Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398-409.

Brandão, D. (2013). Métricas para negócios de impacto social. In: Relatório anual Move. São Paulo, 18-20.

Brandão, D., Cruz, C., & Arida, A. L. (2014). Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos. São Paulo-SP: Empresarial, ICE-Instituto de Cidadania e MOVE-Avaliação e Estratégia.

Busse, C., Schleper, M. C., Weilenmann, J., & Wagner, S. M. (2017). Extending the supply chain visibility boundary: Utilizing stakeholders for identifying supply chain sustainability risks.

*International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(1), 18-40.

Cidreira-neto, I., & Rodrigues, G. G. (2017). Relação homem-natureza e os limites para o desenvolvimento sustentável. *Revista Movimentos Sociais e Dinâmicas Espaciais*, 6(2), 142-156. <https://doi.org/10.51359/2238-8052.2017.231287>

Comini, G., Barki, E., Aguiar, L., Barki, E., Izzo, D., Torres, H., & Aguiar, L. (2013). O novo campo dos negócios com impacto social. Peirópolis, 41-64.

Cruz, C., Quitério, D., & Scretas, B. (2019). O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras. *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro, FGV Editora, 25-56.

De Andrade Martins, G. (2006). Sobre confiabilidade e validade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 8 (20), 1-12.

Duflo, E., Glennerster, R., & Kremer, M. (2007). Using randomization in development economics research: *A toolkit*. *Handbook of development economics*, 4, 3895-3962. Elsevier.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>

Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa. (6ª ed.). Atlas.

Hadad, S., & Gauca, O. D. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing*, 9(2), 119.

Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2011). Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business. *Organizational dynamics*, 41(2), 126-134. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2933616>

Hall, J., Matos, S., & Silvestre, B. (2011). Understanding why firms should invest in sustainable supply chains: a complexity approach. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1332–1348.

ICE. Aliança pelo Impacto. (2022). *O papel das Organizações Estruturantes no fortalecimento de Ecossistemas locais de investimentos e Negócios de Impacto*. São Paulo, SP: Instituto de Cidadania Empresarial. Recuperado de <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2022/06/ice-alianca-pelo-impacto-publicacao-backbones.pdf>

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2011). *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Lazzarini, S. G., Cabral, S., Pongeluppe, L., Ferreira, L. C. M., & Rotondaro, A. (2014). The Best of Both Worlds? Impact Investors and Their Role in the financial versus Social Performance Debate. U. of St. Gallen Law & Economics Working Paper, 2015, 1-28, 2. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2492860>

Lazzarini, S. G., Pongeluppe, L. S., Yoong, P. S. Y., & Ito, N. C. (2015). Guia para a avaliação de impacto socioambiental para utilização em investimento de impacto. TAC, Rio de Janeiro, 106–118.

Lazzarini, S. G. (2018). The measurement of social impact and opportunities for research in business administration. *RAUSP Management Journal*, 53, 134–137. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.010>

de Melo, L. E. L., & Cândido, G. A. (2013). O uso do método IDEA na avaliação de sustentabilidade da Agricultura familiar no município de Ceará-Mirim-RN. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 3(2), 1-19.

Minayo, M. C. S. (2006). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. 9. ed. Hucitec.

Murad, E. P., Cappelle, M. C. A., & Andrade, D. M. (2020). Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(3), 63-78. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v14i3.44590>

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209–225. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160207>

Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Strategy & Business, New York, 1(26), 1-14.

Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.

Sales, S. (2022). O ‘coração invisível’ do mercado: A gestão moral dos negócios de impacto como empreendimentos exemplares. Dilemas: *Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 15, 55-80.

Silva, A. P. D. A., & Gonçalves-Dias, S. L. F. (2015). Mensuração de desempenho socioambiental: estudo de casos em negócios sociais brasileiros. *Pensamento e Realidade*, 30(2), 117-151.

Silva, R., Gasparini, M., Alquezar, E., Gongra, P., & Ribeiro, A. (2017). Avaliação para negócios de impacto social. *Guia Prático*, ARTEMISIA.

Teodósio, A. dos S. de S., & Comini, G. (2012). Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração*, 47(3), 410–421. <https://doi.org/10.5700/rausp1047>

Travaglini, C., Bandini, F., & Mancinone, K. (2009). Social enterprises in Europe: governance models. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study

of the legislation of eleven countries. In *Second EMES international conference on social enterprise* (pp. 1-26).

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Yunus, M. (2010). *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Elsevier.