

MODELO DE NEGÓCIO COM IMPACTO SOCIAL APLICADO NO MEIO RURAL: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DOS ASSENTAMENTOS RURAIS DE MATO GROSSO DO SUL

1. Introdução

A princípio as terras de Mato Grosso do Sul eram colonizadas para a exploração de atividades agropecuárias, no entanto, a geração de assentamentos de reforma agrária no estado foram conquistas de lutas camponesas em movimentos sociais (FERRO, 2020). Sobre o processo de um assentamento, após os produtores serem beneficiados com os lotes pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), o direito a determinados auxílios é automático (CENTENARO; TAVARES, 2017).

Primeiramente, é liberado um crédito proposto pelo Incra, que é estabelecido pela Lei n. 13.465/2017, após o contrato firmado de concessão o beneficiário, automaticamente, recebe esse crédito de instalação para suprir suas primeiras necessidades, logo após, podem solicitar o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) para serem utilizados para estruturar o lote e, por fim em Mato Grosso do Sul, a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (Agraer), dá assistência e “agencia” a liberação de crédito juntamente com o banco (CENTENARO; TAVARES, 2017; FERRO, 2020).

Para assegurar a capacidade produtiva dos agricultores e sua qualidade de vida, é de suma importância que as famílias tenham o acesso a condições adequadas de educação, moradia, comunicação, linhas de crédito entre outros (FABRINI, 2019). A disponibilização de crédito rural possibilita que os produtores rurais consigam os recursos necessários para produzir dentro da sua terra (CENTENARO; TAVARES, 2017) e o fato de se organizar por meio de cooperativa ou associação é uma maneira de minimizar os custos, ter acesso a linhas de créditos mais facilmente para que os produtores possam expandir a sua comercialização (MARTINS, et al, 2017).

Centenaro e Tavares (2017) ressaltam que é papel dos produtores assentados se organizarem em cooperativas ou associações para ganhar facilidades na comercialização dos produtos e, conseqüentemente, facilitar o acesso a linhas de créditos oferecidos pelo Governo. Além disso, independentemente de como é produzido na terra, é necessário uma boa administração. Considerando essa “boa administração” entende-se que em assentamentos rurais como negócios, mas especificamente como negócios com impacto. É preciso que tenha uma pessoa capacitada para administrar o assentamento e seus inúmeros fatores que são geridos no decorrer da produção.

Parte-se da premissa que assentamentos rurais são negócios com impacto social, com políticas e investimentos públicos geram retornos financeiros para os assentados a partir comercialização de produtos agrícolas produzidos e gerando impactos socioambientais positivos para o ambiente rural e para a comunidade consumidora, buscando a sustentabilidade financeira. Sendo assim, considerando o contexto do Mato Grosso do Sul, entendendo o assentamento como um negócio que precisa ser administrado e que gera impacto, esse texto tem como objetivo analisar as dimensões de um modelo de negócio com impacto social em assentamentos rurais de Mato Grosso do Sul.

2. Fundamentação Teórica

Para iniciar a fundamentação teórica apresentam-se alguns pontos de vista sobre negócios com impacto social. A pobreza e a desigualdade ainda são um desafio para o avanço sustentável global, as organizações são motivos de constantes progressos econômicos e podem desempenhar um papel fundamental para melhoria de vida das comunidades carentes (BONNELL; VEGLIO, 2011). Os chamados negócios de impacto social é um modelo de negócio com o intuito de oferecer produtos e serviços que sejam acessíveis à população de baixa

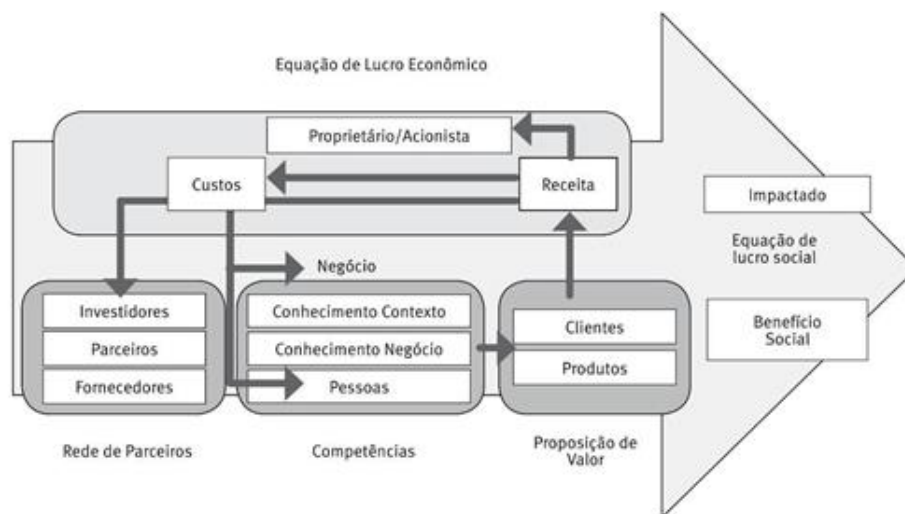
renda, visando também o impacto financeiro que a empresa que adota esta medida terá (BARKI, 2015). Também são negócios inclusivos que geram renda para pessoas vulneráveis economicamente (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Os negócios de impacto acontecem a partir do momento em que se identifica as necessidades da comunidade e as transforma em oportunidades, desenvolvendo atividades que suprem as necessidades específicas desse determinado grupo (SANTOS et al., 2015). A partir desse conceito todas as organizações podem gerar impacto, com destaque para aquelas que já nascem com esse propósito, como as cooperativas sociais.

A comunidade pode ser beneficiada de diferentes formas, tais como: acesso a moradia; melhorias na educação; melhorias na área da saúde; geração de renda; geração de empregos; inclusão social dos portadores de necessidades especiais e etc. (TEODÓSIO; COMINI, 2012; SCHERER, 2014). O termo negócios de impacto social está relacionado a características que possuem outros títulos também representativos, que são: negócios para a base da pirâmide; empreendedorismo social; negócios sociais e negócios inclusivos (SCHERER, 2014; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

É importante ressaltar que a estrutura organizacional dos negócios de impacto social não desenvolve ações por caridade. Ao administrar uma organização com objetivo social, o foco é superar seus custos e ser autossustentável (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). O modelo de negócio proposto por Petrini, Scherer e Back (2016) aborda aspectos sociais:

Figura 1 - Modelo de Negócios com Impacto Social



Fonte: Petrini, Scherer e Back (2016, p. 219).

O modelo é composto por cinco dimensões (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016):

Rede de parceiros: conjunto de alianças externas, podendo ser instituições, associações, cooperativas, fornecedores ou demais organizações que ajudem na manutenção e no desenvolvimento do negócio;

Competências: neste item são identificados os conhecimentos e habilidades do negócio quanto ao contexto, as pessoas e o próprio negócio que serão necessárias para a consolidação do empreendimento;

Proposição de valor: é definido como a identificação do público alvo e do problema social que venha a ser resolvido por meio de produtos ou serviços que supram a comunidade consumidora, sendo essa podendo ser composta por pessoas de diversas classes econômicas. O objetivo é que

os produtos e serviços sejam realizados por pessoas de baixa renda, e que funcione como negócios inclusivos geradores de renda;

Equação de lucro econômico: diz respeito às receitas e os custos que são gerados pelo negócio;

Equação de lucro social: caracterizado por meio dos elementos responsáveis por gerar os impactos sociais gerados por meio da implantação do negócio, ou seja, o reflexo que a empresa está causando na comunidade, se está atingindo os objetivos levantados na abertura do negócio.

O modelo de negócio social apresentado foi construído pelas características do Modelo Canvas e adicionado elementos sociais, que é o item que o diferencia dos demais modelos de negócio. Os três primeiros itens do modelo (rede de parceiros; competências e proposição de valor) formam a base e são os principais elementos para a estruturação e operação do negócio, que geram receitas e lucros que compõe os dois últimos itens (equação de lucro econômico e equação de lucro social), dos quais são a essência do modelo de negócio com impacto (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo tem características exploratórias e descritivas e uma abordagem qualitativa. Yin (2010) expõe que a ferramenta exploratória pode ser combinada com a descritiva. Para Collis e Hussey (2005), abordagem qualitativa se justifica por ser uma maneira de entender a natureza de determinado fenômeno social.

Para a realização desse estudo utilizou-se a revisão bibliográfica, da qual é uma modalidade que apura dados bibliográficos a partir de estudos já desenvolvidos seja em eventos periódicos, livros e demais artigos científicos (NEVES; CONEJERO, 2012), nesta pesquisa utilizou-se apenas artigos publicados em periódicos nacionais. Para o levantamento dos artigos utilizou-se o Google Scholar para encontrar textos com todas as palavras "assentamento" "Mato Grosso do Sul" "estudo de caso" chegou-se a 2.570 resultados (publicados a qualquer momento e sem incluir patentes e citações).

Foram excluídas as teses e dissertações. Considerando apenas os artigos completos publicados em periódicos e com a leitura dos títulos e dos resumos (excluídas temáticas que não envolviam cooperativa, associação ou o assentamento como negócio) chegou-se a dez artigos: Sangalli et al (2014); Dettmer e Silva (2015); Silva, Binotto e Vilpoux (2016); Centenaro e Tavares (2017); Martins et al (2017); Castilho e Meneguite (2018); Moreira e Souza (2018); Mercadante e Almeida (2019); Zenatti e Camacho (2019) e Chagas e Costa (2020).

O próximo passo foi fazer a leitura do artigo completo e a análise para verificar a relação de cada caso com as dimensões do modelo de negócio com impacto social proposto por Petrini, Scherer e Back (2016). Esta atividade foi realizada com dois juízes, que utilizaram o referido modelo em uma pesquisa anteriormente desenvolvida, as dimensões foram identificadas por consenso entre os juízes e os pesquisadores autores do presente texto. A partir dos artigos desenvolveu-se a descrição dos casos com uma sequência lógica (YIN, 2003; CONSOLI et al, 2008) considerando as dimensões do modelo.

Por fim, foi enviado um questionário para os autores dos dez artigos supracitados, um total de 26 pesquisadores, para validar informações quanto às dimensões do modelo de negócio com impacto social no contexto dos assentamentos rurais de Mato Grosso do Sul. O roteiro constava com cinco questões abertas relacionadas com as dimensões do modelo e o respondente tinha liberdade para responder quantas perguntas quisesse. Teve-se o retorno de oito respondentes. Para o tratamento das respostas utilizou-se a análise de conteúdo (MINAYO, 2001).

4. Discussão

Os resultados apresentam a caracterização dos assentamentos rurais e dos artigos; a apresentação dos casos vinculando com o modelo de negócio e a análise dos assentamentos rurais considerando o modelo de negócio com impacto social.

4.1. Artigos, Assentamentos e a relação com o Modelo de Negócios

Neste estudo analisaram-se os artigos em dez assentamentos (Quadro 1):

Quadro 1: Caracterização dos assentamentos estudados

Assentamento	Município	Tamanho do Assentamento	Famílias Assentadas	Produção
Pedro Ramalho ¹	Mundo Novo	1.887,91 hectares	86	Mandioca e leite
Teijin ²	Nova Andradina	28.497,82 hectares	1.126	Leite, bovinos de corte, hortifrutigranjeiros, mandioca e carvão
Amparo ³	Dourados	Média 15 hectares por lote	67	Leite e hortaliças
Itamarati ⁴	Ponta Porã	55.000 hectares	2.880	Soja, milho e leite
Conquista ⁵	Campo Grande	1.557.9073 hectares	67	Leite e produtos derivados e horticultura convencional e orgânica.
Campo Verde ⁶	Terenos	1.918,54 hectares	475	Leite e hortifrúti
Santa Olga ⁷	Nova Andradina	1.492,5021 hectares	170	Leite e tipos de hortaliças
20 de Março ⁸	Três Lagoas	-	-	Tipos de hortaliças (alface, almeirão, couve, cebolinha etc.).
São Judas ⁹	Rio Brillhante	4.000 hectares	187	Leite, bicho da ceda, lavoura e gado de corte
Taquaral ¹⁰	Corumbá	Média de 18 hectares por lote	-	Tipos de hortícolas (cenoura, beterraba, pimentão etc.), criação de gado e galinha

Fonte: Organizado pelos autores com base em: 1. Sangalli et al (2014); 2. Dettmer e Silva (2015); 3. Silva, Binotto e Vilpoux (2016); 4. Centenaro e Tavares (2017); 5. Martins et al (2017); 6. Castilho e Meneguete (2018); 7. Moreira e Souza (2018); 8. Mercadante e Almeida (2019); 9. Zenatti e Camacho (2019) e 10. Chagas e Costa (2020).

O Quadro 1 apresenta os assentamentos rurais localizados em Mato Grosso do Sul, seus respectivos municípios; tamanho da área (ou tamanho médios dos lote); quantidade de famílias assentadas e suas principais atividades de produção geradoras de renda. Todos os artigos se caracterizam como estudo de caso outras características metodológicas são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Caracterização dos procedimentos metodológicos dos estudos

Autores	Abordagem	Instrumento	Participantes
Sangalli et al (2014)	Quantitativa	Questionário	59 famílias
Dettmer e Silva (2015)	Mista	Entrevista e questionário	59 famílias
Silva, Binotto e Vilpoux (2016)	Qualitativa	Entrevista	19 famílias
Centenaro e Tavares (2017)	Quantitativa	Questionário	25 produtores
Martins et al (2017)	Mista	Entrevista e questionário	23 famílias
Castilho e Meneguete (2018)	Quantitativa	Questionário	76 produtores
Moreira e Souza (2018)	Quantitativa	Questionário	19 produtores
Mercadante e Almeida (2019)	Quantitativa	Questionário	74 consumidores
Zenatti e Camacho (2019)	-	Entrevista e questionário	10 famílias
Chagas e Costa (2020)	-	-	1 família

Fonte: Organizado pelos autores.

O Quadro 2 apresenta as características dos procedimentos metodológicos, tais como a abordagem; o instrumento de coleta de informações e o total de participantes. Optou-se por preencher o quadro com as informações contidas de forma explícita no artigo. São apresentados a seguir os textos selecionados e a relação com o modelo de negócios com impacto social.

4.1.1. Aspectos Ambientais e Socioeconômicos - Assentamento Pedro Ramalho, Mundo Novo-MS

O objetivo foi analisar a capacidade produtiva e também a sua geração de renda, além disso, levantar a responsabilidade ambiental das agriculturas agroecológica e a convencional que são desenvolvidas no assentamento. O estudo apresenta uma pesquisa aprofundada sobre a qualidade da água, que é retirada de poços artesianos, e do solo, com amostras coletadas em alguns lotes do assentamento. A conclusão obtida foi que a fertilidade do solo nas áreas de produção agroecológicas se encontra superior do que a de produção convencional, porém, a porosidade total e a resistência do solo à penetração contiveram resultados menores em relação aos solos convencionais (SANGALLI et al, 2014).

De acordo com as dimensões do modelo proposto por Petrini, Scherer e Back (2016), o artigo se relaciona com as dimensões **equação de lucro econômico, equação de lucro social e rede de parceiros**. Pois, de acordo com Sangalli et al (2014) mesmo com parte do assentamento utilizando a agricultura convencional, nota-se o desejo de atrair mais parceiros do assentamento para seguir os princípios da agroecologia. Uma vez que, na agroecologia existe a preocupação com o meio ambiente; com o descarte correto dos lixos gerados no assentamento; com a qualidade de vida do agricultor e, conseqüentemente, da sua família e do seu cliente. Também nota-se que o assentamento é organizado por associações que preservam seus princípios, fortalece o trabalho em equipe e auxilia na comercialização dos produtos.

4.1.2. Agricultura Familiar – Assentamento Teijin, Nova Andradina-MS

O objetivo da pesquisa foi apresentar como as famílias do Assentamento Teijin organizam suas atividades de produção, assim como suas principais fontes de renda, dificuldades enfrentadas, seus anseios e suas perspectivas. Dentre as 59 famílias pesquisadas, 37 constataram que, pelo menos uma pessoa da família, possui trabalho externo à da produção familiar. A pesquisa constatou que a produção de pecuária leiteira é a predominante fonte de renda entre as famílias assentadas, uma vez que, produz remuneração diária, quinzenal ou mensal tanto com a venda de leite, quanto dos seus subprodutos também oferecidos (DETTMER; SILVA, 2015).

O artigo analisado possui relação com a dimensão **competências** do modelo de Petrini, Scherer e Back (2016). Para Dettmer e Silva (2015) é notória a preocupação dos agricultores pesquisados no investimento em uma determinada área de produção. Para isso, é levada em conta uma série de características que o incentiva a produzir, sendo: o retorno financeiro; a estrutura da propriedade; o aprendizado sobre a produção do produto; infraestrutura etc.

4.1.3. Cooperação e Compartilhamento de Informação - Assentamento Amparo, Dourados-MS

O estudo possuiu como objetivo a identificação de quais elementos estão presentes no compartilhamento de informações e as relações referentes às posturas cooperativistas dos atores sociais. A pesquisa aponta as dificuldades que os produtores encontram no cooperativismo. Devido às experiências passadas e a falta de reciprocidade, o assentamento encontra-se em desunião. Ressaltam-se as tentativas que foram feitas no passado de união e trabalho cooperativo e que, por sua vez, não obtiveram sucesso. Os assentados expressaram a falta de assistência e fortalecimento de vínculos por parte da Agraer com a Associação existente no assentamento, que poderiam atribuir características para melhorar e incentivar, cada vez mais,

a produção. Outro fator citado foi que a Associação não é atuante (SILVA; BINOTTO; VILPOUX, 2016).

Em relação ao modelo de negócio proposto por Petrini, Scherer e Back (2016), o artigo apresentado demonstra o trabalho dos produtores de forma individual, que lutam e buscam comercializar e, assim, ganhar o sustento da família. Foi observada a falta de uma **rede de parceiros** que apoiassem e ouvissem mais os cooperados, para assim, estabelecer uma melhor relação dos próprios assentados, para um possível trabalho cooperativo (SILVA; BINOTTO; VILPOUX, 2016).

4.1.4. Práticas de Gestão e Assistência Técnica em Assentamento Rural – Assentamento Itamarati, Ponta Porã-MS

O objetivo do artigo é entender a gestão dos produtores rurais locais e saber a satisfação dos produtores em relação à assistência técnica prestada por meio de um acordo do assentamento com o Instituto de Desenvolvimento Agrário, Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Idaterra) e os principais produtos produzidos no assentamento são: soja, milho e leite. De acordo com a pesquisa, o grau de insatisfação com a assistência técnica prestada é alto. Os produtores rurais delegam a falta do apoio na gestão do negócio e, principalmente, da ajuda de como organizar o financeiro. A cooperativa existente no Assentamento é de suma importância para produtores que se veem perdidos no preparo de sua terra. Entretanto, os produtores ainda sentem falta de acompanhamento dos técnicos da assistência para o amparo da estruturação da cooperativa (CENTENARO; TAVARES, 2017).

Em relação ao modelo estudado de por Petrini, Scherer e Back (2016), os assentados sentem não conseguem por si só identificar suas **competências**, deixando claro que precisam de auxílio também na preparação do solo. É importante ressaltar que 92% dos entrevistados possuem nível fundamental incompleto e 8% são analfabetos, o que dificulta nas tomadas de decisões, que por sua vez, são essenciais para aumentar a produção e comercialização. O assentamento possui a visão de **lucro econômico** para a geração de renda e o sustento da família. De acordo com a **rede de parceiros**, é identificada no texto, em relação à Agraer e com o Idaterra, porém, os resultados são insuficientes para satisfazer os produtores. Não houve características de **lucro social** no artigo. Por fim, cabe destacar que a pesquisa ocorreu com um número baixo de acordo com a quantidade de assentados apresentadas.

4.1.5. Marketing Rural e Agricultura Familiar - Assentamento Conquista, Campo Grande-MS

O artigo teve como objetivo analisar o marketing rural local em relação ao impacto gerado nas vendas dos produtores, identificar as principais cadeias produtivas utilizadas no assentamento. A Associação dos Agricultores Familiares do Assentamento Conquista (AAFAC) está ativa desde 2001. Seis famílias foram contempladas em participar de um projeto do Governo do Estado chamado de “Leite Fortes MS” por meio da parceira com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo (Seprotur) firmou uma parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul (Sebrae/MS), Agraer, Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (Iagro), Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) entre outros. Além disso, uma das moradoras do assentamento foi contemplada por um laticínio doado pela Prefeitura com o intuito era expandir a produção de leite no assentamento com assistência e certificação dos produtos pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia (SEDESC) (MARTINS et al, 2017).

Em relação ao modelo proposto por Petrini, Scherer e Back (2016), pode-se dizer que o Assentamento Conquista abrange todas as dimensões do modelo. Sendo dectado o estímulo a **competências** por parte dos assentados, em até mesmo em inovar e oferecer variedades de

produtos derivados do leite, sendo esses produtos importantes para a geração de renda. Com isso, também foi identificado que há **proposição de valor**, a fabricação dos produtos são preparadas visando à necessidade dos clientes finais, incluindo sua satisfação. A dimensão **rede de parceiros** ficou evidente com o envolvimento de uma série de parcerias. Outro fator é a **equação de lucro social** que também é encontrada em alguns momentos do artigo, também no quesito de geração de emprego. E, por fim, a equação de **lucro econômico** que foi visível quando citado o produtor de doce de leite e rapadura, que não possui dívidas, vende para a Prefeitura e não se preocupa em expandir seu negócio e, talvez, ofertar empregos (MARTINS et al, 2017).

4.1.6. Cooperativismo Agropecuário - Assentamento Campo Verde, Terenos-MS

O texto possuiu como objetivo analisar o cooperativismo existente na Cooperativa Agrícola Mista da Pecuária de Corte e Leiteira e da Agricultura Familiar (COOPLAF), paralelo a isto, o artigo também verificou se os produtores do local estavam prontos para se organizar de forma cooperativa. Além disso, o assentamento possui parcerias com a Prefeitura, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, a Federação e o Governo de Mato Grosso do Sul, a Agraer, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e utilizam também, da via de crédito Pronaf, que auxilia nas aquisições de recursos voltados aos produtores rurais (CASTILHO; MENEGUITE, 2018).

Foi por meio do formato de cooperativa que o assentamento se beneficiou em relação aos órgãos governamentais e facilitou o acesso às linhas de créditos e as melhorias de preço dos produtos oferecidos, além de gerar, significativamente, desenvolvimento local (CASTILHO; MENEGUITE, 2018). Portanto, é de suma importância o fortalecimento da **rede de parceiros**.

4.1.7. Cooperação como meio de Comercialização - Assentamento Santa Olga, Nova Andradina-MS

A pesquisa teve como objetivo apresentar a importância do cooperativismo na agricultura familiar. A produção do assentamento está ligada ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e também o fornecimento de alguns tipos de produtos às indústrias. Além disso, a cooperativa recebe apoio com cursos de capacitação fornecidos pelo Sebrae e Senar e, ainda, outros órgãos públicos, como a Prefeitura e a Agraer, que atuam no auxílio de criação e implantação de novos projetos (MOREIRA; SOUZA, 2018).

É fortemente visível a importância do trabalho organizado por meio de cooperativas e/ou associações e a presença de incentivos de programas e órgãos governamentais. Foi por meio desse fato que o Assentamento Santa Olga passou a desfrutar de maquinários, linhas de créditos com fácil acesso para o desenvolvimento da produção e para uma melhor comercialização (MOREIRA; SOUZA, 2018). Sendo assim, a dimensão que possui forte relação com o artigo analisado é a **rede de parceiros** que mostrou a importância do cooperativismo para o avanço das atividades e comercialização.

4.1.8. Reforma Agrária e Transição Agroecológica: experiências de sustentabilidade no Assentamento 20 de Março, Três Lagoas-MS

O objetivo do artigo é analisar o tripé que possuem interação e dependência, sendo: reforma agrária, agroecologia e soberania alimentar a partir de um projeto de extensão. O projeto conta com produtos produzidos pelos assentados e comercializados pelos acadêmicos em sacolas agroecológicas e na feira agroecológica. Há grande qualidade, quantidade e variedade nos produtos ofertados para compor a sacola agroecológica, geralmente composta por quatro tipos de hortaliças e três tipos de legumes (MERCADANTE; ALMEIDA, 2019).

De acordo com o artigo analisado, é evidente a mudanças de hábitos para produzir alimentos naturais, sem agrotóxicos, que preservam a saúde e o meio ambiente. Portanto, o artigo enquadra-se em todas as dimensões do modelo proposto por Petrini, Scherer e Back (2016). A existência da Universidade como **parceria** do Assentamento cria laços importantes para a comercialização e divulgação dos produtos. É notável, também, a existência na busca por conhecer as **competências** dos assentados que estão na linha de produção, identificando seu público e seu **valor** e trabalhando para satisfazê-lo, a fim de gerar **lucro econômico**. Por fim, a parceria com a Universidade expandiu-se para características sociais visando um **lucro social** que se estende para uma produção de produtos naturais. O artigo demonstra também o cuidado em ouvir seus consumidores; estimular as competências existentes por parte dos produtores e dos acadêmicos e, sobretudo, gerar renda.

4.1.9. Produção Camponesa– Assentamento São Judas, Rio Brillhante-MS

O artigo trouxe como propósito compreender o que os camponeses produzem e como vivem por meio do trabalho familiar. Todas as famílias entrevistadas possuem linha de crédito Pronaf, o que facilitou na ajuda de novos equipamentos e para o fortalecimento da terra. Sobre as dimensões propostas no modelo do estudo de caso, o artigo citou a importância do não uso de agrotóxicos para não agredir a saúde dos consumidores e o meio ambiente, porém, não trouxe informações relevantes de que este fato é realmente colocado em prática (ZENATTI; CAMACHO, 2019). Portanto, com poucas informações embasadas no artigo, foi possível identificar apenas que o texto ressaltou a dimensão **lucro econômico** do negócio do modelo de Petrini, Scherer e Back (2016).

4.1.10. Transição Agroecológica - Assentamento Taquaral, Corumbá-MS

O artigo relata a transição que os familiares assentados do lote passaram ao mudar seus processos de agricultura convencional para agroecologia, podendo assim, produzir com os princípios que frisam à segurança alimentar ao ofertar produtos mais naturais e a precaução em relação ao meio ambiente. Com a falta de informação necessária para a transição, surgiu uma iniciativa de um grupo de jovens, que saíram de Corumbá-MS e fizeram um curso técnico em Campo Grande-MS, para dar assistência ao assentamento e, também, dar iniciativa ao novo modelo de negócio, surgindo assim uma associação titulada como: Associação dos Técnicos em Agropecuária de Corumbá (ATAAC). A Associação contou com o apoio de dois parceiros: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), realizando cursos de manejo agroecológico de hortas e Agroecologia e Agraer, no apoio em criação de aves para o desenvolvimento do assentamento (CHAGAS; COSTA, 2020).

Sendo assim, possui relações com o modelo de negócio social de Petrini, Scherer e Back (2016). Pode-se identificar que há relação com a dimensão **equação de lucro social**, na qual diz respeito às ideias fomentadas por meio de questões sociais desenvolvidas visando, neste caso, o meio ambiente e uma forma de geração de lucro que prioriza questões sociais e não apenas concentrado no modo de lucro capitalista. Por fim, é visível que existe uma **rede de parceiros** ofertando cursos e informações necessárias para um apoio aos jovens acadêmicos e para o desenvolvimento do assentamento em geral, além da iniciativa de criação de uma associação, que por sua vez, tem um papel fundamental na criação de laços para o progresso do assentamento (CHAGAS; COSTA, 2020).

4.2. Modelo de Negócio com Impacto Social e os Assentamentos Rurais de Mato Grosso do Sul

Foi possível verificar que os artigos que trataram de assentamentos rurais em Mato Grosso do Sul se vinculam, ao menos em algumas partes, com as dimensões do modelo de Petrini, Scherer e Back (2016), conforme Quadro 3:

Quadro 3: Artigos e as dimensões do modelo de negócio com impacto social

Autores	Rede de parceiros	Competências	Proposição de valor	Equação de lucro econômico	Equação de lucro social
Sangalli et al (2014)	X			X	X
Dettmer e Silva (2015)		X			
Silva, Binotto e Vilpoux (2016)	X				
Centenaro e Tavares (2017)	X			X	X
Martins et al (2017)	X	X	X	X	X
Castilho e Meneguete (2018)	X				
Moreira e Souza (2018)	X				
Mercadante e Almeida (2019)	X	X	X	X	X
Zenatti e Camacho (2019)				X	
Chagas e Costa (2020)	X				X

Fonte: Organizado pelos autores.

Ressalta-se que os artigos analisados não utilizaram o modelo de Petrini, Scherer e Back (2016), portanto não existe a obrigação de contemplar todas as dimensões, este presente texto se ocupou em aproximar os artigos desenvolvidos com o modelo. Ainda assim, Martins et al (2017) e Mercadante e Almeida (2019) contemplaram todas as dimensões do modelo. De acordo com os artigos analisados e com as respostas dos autores (respondentes) quanto às dimensões do modelo de negócio com impacto social analisou-se as dimensões do modelo no contexto dos assentamentos rurais de Mato Grosso do Sul.

A **rede de parceiros** está presente na maioria dos artigos (SANGALLI et al, 2014; SILVA; BINOTTO; VILPOUX, 2016; CENTENARO; TAVARES, 2017; MARTINS et al, 2017; CASTILHO; MENEGUITE, 2018; MOREIRA; SOUZA, 2018; MERCADANTE; ALMEIDA, 2019; CHAGAS; COSTA, 2020), de forma geral, foi o tópico mais encontrado no levantamento feito. Os respondentes listaram os parceiros dos assentamentos rurais que identificaram em seus estudos e pesquisas.

“Agraer - extensão rural e orientação técnica (somente a partir de convênios e programas). Prefeitura municipal através dos seus variados departamentos - orientação técnica, assistência social, ensino, organização de estradas rurais. Instituições de Ensino (Institutos e Universidades) - projetos de extensão. Incra - base de apoio para alguns aportes financeiros (de extrema importância quando presente, principalmente no que tange a recursos financeiros). Sebrae - projetos diversos na área econômica. Observação: poucas são as instituições que de fato, realizam trabalhos efetivos ou se dispõem a consolidar um trabalho nos assentamentos rurais” (Respondente 4).

Mesmo com uma série de parceiros, tais como Agraer, Incra, Instituições de Ensino, Prefeitura, Sebrae, Senar e outros, ainda falta um trabalho efetivo nos assentamento rurais. Isto fica mais evidente na resposta: *“Um exemplo é a Agraer, no entanto alguns assentados reclamam que o acesso à informação tem piorado. Mas quando a informação chega está é considerada boa, apesar de nem sempre atender as suas necessidades [...]”* (Respondente 2). Talvez um parceiro coordenador de parceiros e ações pudesse acompanhar os assentamentos e organizar melhor as ações para resultados efetivos.

A dimensão **competências** foi encontrada especificadamente nos artigos: Dettmer e Silva (2015); Martins et al (2017) e Mercadante e Almeida (2019), em que as competências dos produtores estão voltadas para colocar em prática as habilidades que são necessárias para produção e comercialização. *“Conhecimento sobre algumas técnicas e práticas modernas utilizadas no cultivo e criação. Variado conhecimento empírico para desenvolvimento das suas atividades no meio sendo elas para cultivo, criação ou sobrevivência no dia a dia”*

(Respondente 4). Os respondentes além dessas considerações colocam a questão do coletivo e da cooperação: *“Fica difícil generalizar, mas alguns tem competências técnicas em produção e comercialização dos produtos e habilidade de trabalho coletivo”* (Respondente 1) e *“A disposição em cooperar de diversas formas, entre elas troca de dias entre vizinhos. Iniciativa, procuram informações para melhorar sua atividade rural”* (Respondente 2).

Tal posicionamento é retomado de forma mais abrangente: *“Certamente são inúmeras, pois esses sujeitos enfrentam todos os dias uma série de desafios. Mas vou elencar algumas competências que pude perceber: capacidade de trabalhar em grupo (muito necessária a convivência na Associação), resiliência (reinventando, recriando possibilidades diante das dificuldades e desafios), conhecimento agrícola (o conhecimento sobre o plantio, manejo e técnicas sem dúvida é muito interessante. Esse conhecimento é trocado entre eles, o que ajuda o coletivo)”* (Respondente 6).

Os respondentes 5 e 8 trazem a questão de considerar a história de vida, o perfil dos assentados e focalizar em capacitações eficazes. *“As competências divergem de assentado para assentado, cada um tem sua trajetória de vida no campo, por isso, devem realizar uma triagem adequada e respeitar as aptidões de cada família”* (Respondente 5). *“É muito importante, compreender a lógica e perfil do assentado. Analisar suas condições e conhecimento sobre o trabalho no/do campo. Além do mais, é relevante que tais competências e capacitações deveriam ser prioridades dentro dos assentamentos. Afinal, os avanços da ciência e tecnologia, podem ser eficazes quando utilizado de maneira correta”* (Respondente 8).

São diversas as competências dos assentados, cada qual com sua experiência e vivência, e isto poderia ser potencializado visando a eficiência na colaboração e articulação das competências dos assentados na produção e comercialização.

A **proposição de valor** aparece em dois artigos (MARTINS et al, 2017; MERCADANTE; ALMEIDA, 2019) e as colocações dos respondentes 5 e 6 apresentam a melhor definição: *“[...] acredito que existem pessoas que lutam pela terra, e dela querem recriar suas identidades e a reprodução social de suas famílias. Os problemas sociais são estruturais, bem como a reforma agrária no país e as políticas de desapropriação de terras”* (Respondente 5) e *“[...] percebo que o assentamento resolve sim problemas sociais, como o desemprego, segurança alimentar, produção saudável para a comunidade, com preços acessíveis. E consequentemente distribuição de renda”* (Respondente 6). A proposição de valor envolve a questão da luta pela terra, do vínculo com o campo, da produção de alimentos considerando aspectos socioambientais e dos resultados positivos para a comunidade e para os próprios assentados.

A dimensão **equação de lucro econômico** esta presente nitidamente nos artigos de Sangalli et al (2014), Centenaro e Tavares (2017), Martins et al, (2017), Mercadante e Almeida (2019) e Zenatti e Camacho (2019), os estudos mostram o assentamento visando produzir para gerar sustento e renda para a família.

Os respondentes colocaram que *“A maioria dos assentamentos possui algum tipo de organização. Aliás, para consolidar um projeto de assentamento é necessário em primeiro lugar a organização. Assentamentos rurais que possuem estruturas como cooperativas e/ou associações já consolidadas com apoio de outras estruturas, encontram maior facilidade na confecção e execução de projetos”* (Respondente 4) e que *“[...] a vantagem de se organizar desta forma está em que pode-se utilizar de equipamentos compartilhados e venda de produtos em maior escala (venda conjunta). Alguns assentados até conseguem lucro no desempenho de sua atividade”* (Respondente 2).

Em concordância, *“O assentamento pode gerar [lucro], depende de cada produtor. Alguns assentamentos estão organizados em cooperativas e associações com diferentes tipos de resultados tanto positivos como negativos. A cooperativa/associação pode gerar grandes vantagens quando as pessoas se propõem a trabalhar conjuntamente e de forma colaborativa”*

(Respondente 1) e o respondente 3 colocou que assentados da sua pesquisa chegaram a uma “[...] *renda familiar superior a 2 mil reais por mês*” (Respondente 3).

Alguns fatores para o alcance do lucro econômico foram apontados, tais como o próprio assentado, parcerias estruturadas, cooperativa/associação consolidada, utilização de máquinas e equipamentos de forma coletiva e organização conjunta das vendas - não exaurindo todos os fatores em torno do lucro econômico.

A **equação de lucro social** esteve presente em Sangalli et al (2014), Centenaro e Tavares (2017), Martins et al, (2017), Mercadante e Almeida (2019) e Chagas e Costa (2020). Os respondentes apontam os resultados socioambientais positivos nos assentamentos rurais e que os assentados ainda carecem de mais atenção para o desenvolvimento das suas atividades e potencialização dos impactos.

“Se existem impactos ambientais, não sejam quantificados, pois o cuidado com a terra está distante da monocultura e outras atividades agropecuárias extensivas, que provocam mais degradações. Os impactos sociais são permanentes, pois cria-se uma cadeia de relações socioeconômicas no município, que antes com as propriedades capitalista de produção, pouco era realizada, onde fomentam o comércio e o desenvolvimento produtivo local” (Respondente 5).

“Alguns desdobramentos da atividade do assentamento da minha pesquisa: produção de alimentos saudáveis, livre de agrotóxicos, portanto, uma produção mais limpa, com menos impacto ambiental. Preço acessível dos produtos. Para os assentados essa atividade gera renda, trabalho digno. Apesar de todas as dificuldades do processo, as ausências do governo, o não cumprimento das políticas políticas, a atividade dos assentados ainda assim é altamente positiva para eles mesmos e para a comunidade” (Respondente 6).

Destacam-se a diversidade de produção agropecuária, produção em menor escala e com menor impacto ambiental, produção de alimentos mais saudáveis, preços mais justos e o estabelecimento de uma cadeia produtiva mais social. Além disso, reforçaram a questão da democratização do acesso à terra, da inserção do meio produtivo em pequena escala, diminuição da exclusão social, menor degradação ambiental e, em alguns casos, a produção agroecológica. *“Apesar de todas as dificuldades do processo, as ausências do governo, o não cumprimento das políticas políticas, a atividade dos assentados ainda assim é altamente positiva para eles mesmos e para a comunidade”* (Respondente 6). Ainda assim “[...] *Muito ainda é preciso avançar para que os assentamentos rurais sejam percebidos como projetos de grande valor social e que geram um mínimo de impacto ambiental. Importante investir em ações conjuntas, por parte dos mais diversos segmentos da sociedade, gerando redes de apoio aos assentamentos minimizando estes e outros impactos*” (Respondente 4).

De forma mais completa, considerando as dimensões de equação de lucro econômico e equação de lucro social do modelo, *“Os assentamentos são geridos por pessoas que transitam em vários ramos de atividades em suas localidades. A territorialização dos assentamentos constroem novas fronteiras de desenvolvimentos em sua região, criando relações dentro do territórios de sua instalação, produzindo e suprindo seus lotes naquele município. As cooperativas ou associações são formas de organização diante de políticas públicas municipais, estaduais e federais, contudo devem ser compreendidos aqueles que não participam, e as que são organizadas necessitam de apoio permanente para que os objetivos dos assentados sejam atendidos, caso contrário, o fracasso é inevitável”* (Respondente 5). Que condiz com a definição de negócio com impacto, gerando impactos socioambientais positivos e buscando a sustentabilidade financeira.

5. Considerações Finais

Objetivo desse estudo foi o de analisar as dimensões de um modelo de negócio com impacto social no contexto dos assentamentos rurais de Mato Grosso do Sul. Para tanto foram

levantados os artigos realizados no estado e depois de serem aplicados filtros chegou-se a dez trabalhos. Estes foram analisados considerando as dimensões do modelo de negócios com impacto social proposto por Petrini, Scherer e Back (2016): rede de parceiros, competências, proposição de valor, equação de lucro econômico e equação de lucro social.

Não houve a pretensão de que todos os artigos contemplassem todas as dimensões, ainda assim os estudos apresentaram informações de pelo menos uma dimensão e dois artigos apresentaram todas as dimensões do modelo. Adicionalmente foram consultados todos autores dos dez artigos quanto as dimensões do modelo. O ponto de vista dos autores respondentes, considerando suas experiências, vivências e pesquisas em assentamentos, trouxe uma série de contribuições para este estudo.

Foi possível verificar as dimensões do modelo no contexto dos assentamentos rurais de Mato Grosso do Sul e reforçando a premissa de que os assentamentos são negócios com impacto – alinhando resultados positivos em termos sociais e ambientais e procurando ter sustentabilidade financeira.

Os assentamentos rurais de Mato Grosso do Sul abrigam centenas de famílias que dependem da comercialização do que é produzido no campo para seu sustento e para manutenção do seu lote/assentamento. Nas pesquisas realizadas, em determinadas situações, foi apontado que é necessária uma atenção maior para que a produção e comercialização gere renda, para isto há a demanda de suporte e apoio na comercialização e produção.

Este estudo se limitou a análise de dez artigos e a visão de oito autores respondentes, considerando o estado de Mato Grosso do Sul, portanto, mesmo não se pretendendo generalizar os resultados, o estudo mostrou a aderência das dimensões do modelo nos assentamentos.

Neste sentido, sugere-se que em trabalhos futuros as dimensões do modelo sejam verificadas nos próprios assentamentos rurais, inclusive, indicamos os assentamentos listado neste estudo.

Referências

BARKI, Edgard. Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? **GV-Executivo**, v. 14, n. 1, 2015.

BONNELL, Virginie; VEGLIO, Filippo. Inclusive business for sustainable livelihoods. **Field Actions Science Reports (on-line)**, 5, 2011. Disponível em: <https://journals.openedition.org/factsreports/840>. Acesso em: 22 de jun. 2020.

CASTILHO, Maria Augusta de; MENEGUITE, Saulo Oliveira. Cooperativismo agropecuário no contexto territorial do Assentamento Campo Verde, no município de Terenos, Mato Grosso do Sul. **Multitemas**, Campo Grande, MS, v. 23, n. 55, p. 133-154, 2018. Disponível em: <https://www.multitemas.ucdb.br/multitemas/article/view/1827/1590>. Acesso em: 12 maio 2020.

CENTENARO, Moisés; TAVARES, Neyde Aparecida Ciliax. Práticas de gestão e assistência técnica em assentamento rural. **Revista Desenvolvimento, Fronteiras e Cidadania**, v. 1, n. 1, 115-133, 2017. Disponível em: <http://200.181.121.137/index.php/fronteiracidania/article/view/2174/1709>. Acesso em: 12 maio 2020.

CHAGAS, Ianna Louise Araújo; COSTA, Edgar Aparecidoda. Transição agroecológica em um lote de assentamento rural na fronteira Brasil-Bolívia. **ParaOnde!?**, Porto Alegre, v.13,

n.2, p.1-15, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/paraonde/article/view/101180/56638>. Acesso em: 12 maio 2020.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSOLI, Matheus Alberto; MUSETTI, Marcelo Andreotti; SCARE, Roberto Fava; FRATANTONIO, Wagner Alexandre. Uma discussão sobre a utilização do estudo de casos como método de pesquisa em ciências gerenciais. In Encontro da ANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/EPO-A248.pdf. Acesso em: 15 set. 2020.

DETTMER, Carlos Alberto; SILVA, Nardel Luiz Soares da. Agricultura Familiar-estudo de caso no assentamento Teijin, município de Nova Andradina, MS. **Revista NERA**, Presidente Prudente, ano 18, n. 29, p. 133-150, 2015. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/view/3212/3124>. Acesso em: 12 maio 2020.

FABRINI, João. A existência (e resistência) camponesa no sul de Mato Grosso do Sul. **Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros Seção Três Lagoas**, v. 1, n. 29, 2019. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/RevAGB/article/view/8111>. Acesso em: 10 jun. 2020.

FERRO, Eduardo Henrique Magiano Perdigão Lima Cardoso. A sustentabilidade dos projetos de assentamento de reforma agrária. **Revista Direito UFMS**, v. 5, n. 2, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/9722>. Acesso em: 15 jul. 2020.

MARTINS, Moisés da Silva; BACHA, Rosane Aparecida Ferreira; MARQUES, Tadeu Alcides; GODINHO, Angela Madalena Marchizelli; MONTEIRO, Renilda Terezinha. O marketing rural como ferramenta de auxílio na Agricultura Familiar: um estudo de caso no Assentamento Conquista/MS. **Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar (RECoDAF)**, Tupã, v. 3, n. 2, p. 53-83, 2017. Disponível em: <http://codaf.tupa.unesp.br:8082/index.php/recodaf/article/view/58/105>. Acesso em: 12 maio 2020.

MERCADANTE, Patrícia Tozzo de Matos; ALMEIDA, Rosemeire Aparecida de. reforma agrária e transição agroecológica: experiências de sustentabilidade no Assentamento 20 de março em Três Lagoas/MS. **Revista NERA**, Presidente Prudente, v. 22, n. 49, p. 111-139, 2019. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/view/5904/4910>. Acesso em: 12 maio 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, Fabiano Greter; SOUZA, Gabriel Moraes de. A cooperação como meio de comercialização da produção nos assentamentos rurais: uma análise no Assentamento Santa Olga. **ORG & DEMO**, Marília, v. 19, n. 2, p. 63-84, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.36311/1519-0110.2018.v19n2.06.p63>. Acesso em: 12 maio 2020.

NEVES, Marcos Fava; CONEJERO, Marco Antonio. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 699-714, 2012.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000200209&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 ago. 2019. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>.

SANGALLI, Adriana Rita; RECALDE, Katia Maria Goricoix; SILVA, Luciana Ferreira da; PADOVAN, Milton Parron. Aspectos ambientais e socioeconômicos em unidades de produção sob bases agroecológicas e convencionais no Assentamento Pedro Ramalho, em Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Agroecologia**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2016. ISSN 1980-9735. Disponível em: <http://revistas.aba-agroecologia.org.br/index.php/rbagroecologia/article/view/13406>. Acesso em: 12 maio 2020.

SANTOS, Nathalia Correia dos; SOUZA, Everton Felipe Bardi de; SILVA, Juliana Santana da; ESTENDER, Antonio Carlos.; JULIANO, Marcio de Cassio. Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Negócios de Impacto. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12, AEDB. **Anais eletrônicos...** Resende: AEDB, 2015. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27522308.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2017.

SCHERER, Patrícia Cristina. **Entendendo os negócios com impacto social: uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio**. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Porto Alegre, 2014.

SILVA, Heloiza Cristina Holgado; BINOTTO, Erlaine; VILPOUX, Olivier François. Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 89-108, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23515/15475>. Acesso em: 12 maio 2020.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context. **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 3, 410-421. doi:10.1590/s0080-21072012000300006

YIN, Robert K. **Case study research. design and methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, 308-325, 2010. doi:10.1016/j.lrp.2009.12.005

ZENATTI, Francieli Aparecida; CAMACHO, Rodrigo Simão. A produção camponesa no Assentamento de Reforma Agrária São Judas. **Brazilian Journal of Animal and**

Environmental Research, Curitiba, v. 2, n. 6, p. 1948-1956, 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJAER/article/view/6032/5371>. Acesso em: 12 maio 2020.