

# DO PROJETO À EMPRESA DE IMPACTO:

**A experiência do Café  
Apuí Agroflorestal**

VOLUME 01

Junho, 2023

Realização:

**idesam**

Co-realização:

SZAZI  
BECHARA  
STORTO  
REICHER  
FIGUEIREDO LOPES  
ADVOCADOS

Apoio:



# DO PROJETO À EMPRESA DE IMPACTO:

A experiência do  
Café Apuí Agroflorestal

## FICHA TÉCNICA

Organização:  
Talía Manceira Bonfante

## AUTORES:

IDESAM  
Mariano Cenamo  
Pedro Soares  
Jonatas Machado  
Rafael Gomes  
Talía Manceira Bonfante

SBSA Advogados  
Aline Gonçalves de Souza

Fotos  
Derek Mangabeira

Diagramação  
Bruna Foltran



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Do projeto à empresa de impacto [livro eletrônico] :  
a experiência do Café Apuí Agroflorestal /  
Mariano Cenamo ... [et al.] ; organização Talia  
Manceira Bonfante. -- 1. ed. -- Manaus : Idesam,  
2021.  
PDF

Outros autores: Pedro Soares, Aline Gonçalves de  
Souza, Rafael Gomes, Jonatas Machado  
ISBN 978-65-994401-0-6

1. Agricultura - Aspectos ambientais  
2. Agricultura - Aspectos econômicos - Brasil -  
Amazônia (Estado) 3. Café - Aspectos ambientais -  
Amazônia 4. Café Apuí Agrofloresta - Brasil -  
Amazônia (Estado) 5. Café Apuí Agrofloresta -  
Brasil - Empresa - Amazônia (Estado) - História  
6. Empreendedorismo - Amazônia 7. Sustentabilidade  
I. Cenamo, Mariano. II. Soares, Pedro. III. Souza,  
Aline Gonçalves de. IV. Gomes, Rafael. V. Machado,  
Jonatas. VI. Bonfante, Talia Manceira

21-61056

CDD-630.275098111

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Café Apuí Agroflorestal : Amazônia : Empresa :  
Agricultura sustentável 630.275098111

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

ISBN: 978-65-994401-0-6



9 786599 440106

## PREFÁCIO

O Bioma Amazônico cobre aproximadamente 60% do território brasileiro, reúne cerca de 12% da população brasileira, e é responsável por apenas 8% do Produto Interno Bruto do Brasil. Apesar de ser mais da metade do território, ainda é uma região pouco conhecida da maioria dos brasileiros que não vivem na região.

Investidores ainda olham para a Amazônia como uma região de alto risco, com condições distantes das ideais para se empreender. Aventureiros tradicionalmente se aproveitam da pouca presença do Estado Democrático de Direito na região para buscar a riqueza pelos ilícitos, a grilagem de terras, a extração ilegal de madeira, o garimpo ilegal e o tráfico de drogas que infelizmente ainda afligem a região em pleno século XXI.

Mas uma nova geração de empreendedores demonstra que a economia da floresta em pé é viável. Que a floresta vale mais do que a sua substituição por pastagens ou pela

monocultura. O mercado de carbono e os serviços ambientais são fontes potenciais de financiamento para a conservação da floresta já no horizonte, mas a transformação da economia da região já está em curso. É movimentada por empreendedores, organizações da sociedade civil, filantropia, cooperação internacional, empresas e os mercados.

O Café Apuí é fruto deste ecossistema de inovação e da floresta em pé em desenvolvimento no coração da Amazônia. Resultado da visão empreendedora e capacidade técnica da equipe do IDESAM somada à resiliência dos produtores de Apuí e possibilitada pelo terroá Amazônico.

O café introduzido pela Embrapa para produção irrigada em monocultura, adaptou-se ao sub-bosque em sistema Agroflorestal e propiciou a produção de um produto único. Diferenciado, o Café Apuí é um conilon com alma de arábica, graças ao cultivo em agrofloresta e a interação

dos pés de café com a biodiversidade do entorno. Surpreende os sentidos e oferece uma excelente experiência ao consumidor. Além disso produz impacto positivo na renda dos produtores e a recuperação ambiental de áreas previamente desmatadas.

Nascido a partir da possibilidade de conciliação entre produção e conservação ambiental, busca estabelecer novos caminhos para o desenvolvimento regenerativo da Amazônia.

São enormes os desafios trilhados na evolução de qualquer produto da Amazônia até o mercado. Somam-se a estes desafios a experiência de transformação de um projeto de desenvolvimento sustentável em um negócio. Esta publicação tem como objetivo contribuir para sintetizar e disseminar as lições aprendidas nesta jornada.

Para o Instituto Clima e Sociedade é uma enorme satisfação contribuir com essa história,



que marca não o fim, mas o início de uma nova jornada na escalada do Café Apuí e da bioeconomia Amazônica. Uma experiência que demonstra o potencial da região para a produção biodiversa. Que aproveita o mercado como parte da solução para os problemas da região. Que apresenta uma alternativa econômica para a população da região ao mesmo tempo que desenvolve a regeneração da floresta.

A economia regenerativa deve se consolidar como alternativa mais rentável e primeira opção de empreendedores em todo o Brasil, única nação com nome de árvore.

**Gustavo Pinheiro,**  
**Coordenador de Economia de Baixo Carbono**  
**no Instituto Clima e Sociedade**

## PREFÁCIO

Transformar um projeto socioambiental produtivo em um negócio que se sustenta em pé pode ser bonito no discurso, mas é muito difícil na realidade. Se ser empreendedor no Brasil já exige um tanto de coragem e risco, imagine num modelo sustentável, em um ambiente com dificuldades de infraestrutura e comunicação, em local de acesso remoto e carência de profissionais especializados? Junto com desafios, entretanto, também surgem as oportunidades.

Estamos falando de empreender na Amazônia, com produtos de base Agroflorestal e extrativista. Os desafios são muitos: vão desde entender as especificidades da produção local, beneficiamento, logística, comercialização e assistência técnica, até questões regulatórias e de financiamento. Por outro lado, cada vez mais está claro o potencial que a Amazônia tem de ser tornar uma referência internacional em negócios que valorizam os produtos da

sociobiodiversidade, uma potência mundial em bioeconomia.

Somado a isso, o mercado de investimento está cada vez mais preocupado com o impacto que os negócios financiados trazem para a sociedade e para o meio ambiente. A agenda de ESG (na sigla em Inglês, meio ambiente, social e governança) veio para ficar, e pressiona empresas e mercados para uma atitude mais responsável em seus negócios. Todos esses fatores têm acelerado um ambiente mais favorável aos negócios sustentáveis, trazendo novos atores e modelos de investimento, bem como iniciativas de fomento e incubação de negócios.

Desde 2010, o Fundo Vale tem atuado na Amazônia com o objetivo fortalecer uma economia mais justa e inclusiva, que considere a sustentabilidade dos biomas e das pessoas que neles vivem. Em nossa visão, influenciar uma

economia verde, baseada na bioeconomia, é fator estruturante para diminuir a pressão sobre o uso dos recursos naturais e melhorar as condições de vida das populações locais.

Nossa conexão com o Café Apuí se inicia em 2012, dentro da lógica de Municípios Verdes, quando apoiamos ações de fortalecimento da governança local e economia sustentável em municípios do sul do estado do Amazonas, região que faz parte do conhecido “arco do desmatamento”. Em 2020, nos reconectamos com o negócio, já num outro momento de maturidade, com o objetivo de ajudá-los a superar o impacto econômico causado pela pandemia da Covid-19 e apoiá-los para negociação de novos investimentos, visando ganho de escala.

Muitos projetos têm trilhado esse caminho de se transformarem em um negócio de impacto socioambiental, e o Café Apuí é um exemplo

que merece ser conhecido. Esta e outras experiências servem para encurtar caminhos, entender os gargalos enfrentados, inovações criadas e soluções encontradas. Ajudam também a entender os gaps para fortalecimento dos negócios sustentáveis e para busca de soluções em rede, coletivas, que podem beneficiar um grupo maior de empreendedores.

Esta publicação consolida a rica trajetória de empreendedores que acreditam que manter a floresta em pé ou recuperá-la tem mais valor que ela derrubada. Empreendedores que apostam numa outra história para a Amazônia, que valorizam as pessoas que vivem nela e dela, e acreditam num outro modelo de desenvolvimento. Temos muito orgulho de fazer parte dessa história!

**Márcia Soares,**  
Líder de Parcerias do Fundo Vale



## AGRADECIMENTOS

O IDESAM gostaria de agradecer a todos os nossos parceiros que sempre acreditaram no potencial do Café Apuí Agroflorestal e nos ajudaram a construir uma história transformadora – que está apenas começando. Em especial, agradecemos ao apoio fundamental do Fundo Vale que iniciou o projeto conosco e se manteve junto nesta caminhada ao longo de todos esses anos. Agradecemos também ao Instituto Clima e Sociedade (iCS), pela visão inovadora e provocações que nos levaram a ousar e “transformar o projeto em empresa” em um momento tão crítico.

O nosso profundo agradecimento a todos os agricultores e agricultoras que produzem o café Agroflorestal de Apuí. São eles que trabalham todos os dias para fazer o café que nós bebemos, junto ao café plantam

árvores, sonhos e um futuro melhor para suas e nossas famílias, para a Amazônia e para o Brasil. Agradecemos também ao Sr. Estevão Anguinoni e sua família, os verdadeiros donos do Café Apuí, pela visão empreendedora e confiança em nossa parceria.

Como não poderia deixar de ser, um agradecimento generoso a toda a equipe de profissionais do Idesam, que não mede esforços para cumprir de forma incansável nossa missão de buscar novos caminhos para o desenvolvimento sustentável na Amazônia. Em especial gostaríamos de agradecer ao nosso time de Apuí, que sempre se vira e toca as operações “na ponta” sem medo de superar os desafios do dia-a-dia no campo: Marina, Ramom, Geovani, Gabriel, Vinicius, Cida, Raylton, Vanilse.

Um grande agradecimento também a todos os parceiros do Café Agroflorestal de Apuí que ajudaram na construção desta história: Viveiro Santa Luzia, Associação de Produtores Familiares Ouro Verde (APFOV), Prefeitura de Apuí, Secretária Municipal de Meio Ambiente de Apuí (Semma), CATIE, Fundo Vale, Instituto Clima e Sociedade, Farm Rio, reNature, WWF, Fundación AVINA, GIZ, Natura, ERM, VolCafe, Weforest e Eurocaps.

**Seguimos juntos.**



# APRESENTAÇÃO

## Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - IDESAM

Em 2020, o IDESAM completou 16 anos de atuação na Amazônia. Este tempo nos permitiu amadurecer como instituição e cada vez mais consolidar a nossa vocação para inovar na construção de soluções para uma economia baseada na conservação e uso sustentável das florestas. É preciso inovar para promover o desenvolvimento de cadeias produtivas da sociobiodiversidade ao mesmo tempo em que cuidamos das pessoas e da biodiversidade amazônica. As lições acumuladas ao longo desses anos, somadas ao compromisso de “aprender fazendo em campo” com capacidade técnica característica do nosso trabalho, tem nos guiado por iniciativas ambiciosas, à altura dos desafios inerentes a quem se propõe a empreender na Amazônia, sempre buscando resultados e impactos de longo prazo para a região amazônica.

O Projeto Café Apuí Agroflorestal faz parte dessa trajetória. Esta publicação tem como objetivo compartilhar as principais lições aprendidas ao longo de uma empreitada persistente de transformar o “projeto em um negócio de impacto” nas fronteiras do desmatamento na Amazônia.

## SBSA Advogados

Fundado em 2002, Szazi, Bechara, Storto, Reicher e Figueiredo Lopes Advogados (SBSA advogados) é um escritório pioneiro especializado em Terceiro Setor, Responsabilidade Social, Meio Ambiente e Direitos Humanos. Está entre os 500 escritórios de advocacia mais admirados do Brasil desde 2016 (ranking 2016, 2017, 2018 e 2019 Análise 500).

O SBSA oferece suporte aos empreendimentos que se alinham a conceitos de negócios de impacto, seja em formato de estruturas jurídicas com ou sem fins lucrativos. Cada vez mais, associações e fundações têm considerado o desenvolvimento ou apoio a negócios que tenham o potencial de gerar excedentes financeiros sustentáveis e impacto social e ambiental positivo. É necessário, no entanto, estar atento a quais são os limites dessa trilha para que a caminhada seja segura.

A parceria com o IDESAM surgiu da necessidade de apoio para a criação de uma empresa responsável para alavancar o crescimento do projeto e expandir a comercialização do Café Apuí. Celebramos a generosidade deste parceiro que, buscando um estudo para si, decide compartilhar seus aprendizados para abrir caminhos para outras organizações.



# SUMÁRIO



9	11	18	24	26	28	29	30
Introdução	<b>capítulo 1</b> Estruturação da Cadeia de Valor do Café Agroflorestal	<b>capítulo 2</b> ONGs, Empresas e Negócios de Impacto: oportunidades para inovação na Amazônia	<b>capítulo 3</b> Experiência Café Apuí Agroflorestal Processo de preparação para captação de recursos com investidores	<b>capítulo 4</b> Principais Lições Aprendidas na Estruturação da Cadeia de Valor e Transformação de um Projeto em um Negócio de Impacto	Prêmios e Reconhecimento	Considerações Finais	Referências





# INTRODUÇÃO

Este documento tem como objetivo compartilhar a experiência do Idesam na construção de um inovador negócio de impacto na Amazônia: O Café Apuí Agroflorestal. A jornada de construção deste novo empreendimento começou como um projeto-piloto, financiado através de recursos filantrópicos e hoje se transformou em uma pioneira empresa de impacto: a Amazônia Agroflorestal.

O documento apresenta, de forma sucinta, o histórico de atuação do IDESAM no município de Apuí, o processo de estruturação da cadeia produtiva do café Agroflorestal na região até a criação da empresa de impacto.

A história do Café Apuí Agroflorestal se iniciou por meio de uma parceria do Idesam com pequenos agricultores de Apuí/AM, dispostos a tentar um novo

modelo de produção que aliasse o aumento de produtividade e a melhora na qualidade dos grãos, com a recuperação e conservação florestal. Para dar os primeiros passos, e testar diferentes modelos de produção, contamos com o apoio fundamental do Fundo Vale, que dispôs de recursos financeiros filantrópicos voltados a experimentar e testar a viabilidade técnica de novos modelos de produção, que associassem a produção do café com a recuperação de áreas degradadas, a partir de sistemas agroflorestais.

A experiência não foi fácil, mas deu muito certo. Até novembro de 2020, o projeto conta com 45 hectares de Sistemas Agroflorestais voltados a produção do café em Apuí, sendo que boa parte desta produção já conta com a certificação “Orgânico do Brasil”. O Café Apuí é o primeiro e único

café orgânico produzido em sistemas agroflorestais na Amazônia.

Porém, para que essa cadeia de valor ganhe escala e amplie os impactos sociais, ambientais e econômicos esperados, foi necessário em determinado momento evoluir a estratégia de financiamento dessa atividade e conectar a filantropia com investimentos privados.

Desta forma, transformamos no ano de 2019 um projeto com grande histórico de resultados e impactos verificados, em uma empresa de impacto. A estruturação de um novo ambiente de investimento híbrido (equilibrando filantropia com investimentos de impacto) foi o caminho escolhido pelo IDESAM, para lançar a Amazônia Agroflorestal e, com isso, atingir as metas propostas pelo novo negócio:

## METAS ASSUMIDAS PELO IDESAM E AMAZÔNIA AGROFLORESTAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS:



300

hectares implementados de Sistemas Agroflorestais para produção de café orgânico em Apuí/AM,



250

famílias beneficiadas diretamente.



100 MIL

árvores nativas da Amazônia plantadas, consorciadas com a produção de café.



300%

de aumento na renda das famílias participantes da cadeia do café Agroflorestal.

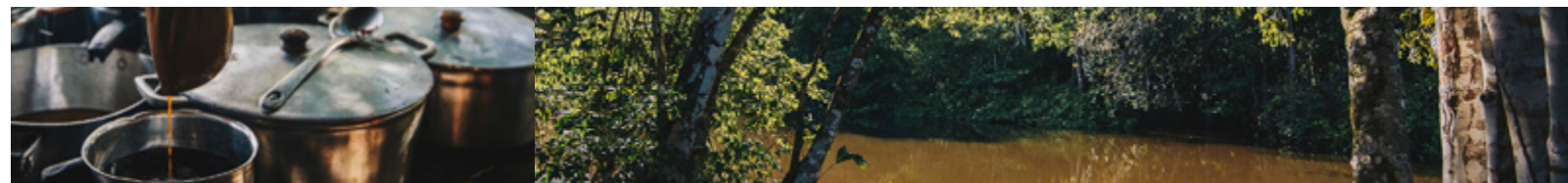


73,5 MIL

tCO<sub>2</sub> sequestradas da atmosfera pelas árvores nativas.

O modelo de financiamento híbrido adotado pelo IDESAM para a constituição da Amazônia Agroflorestal, visa impulsionar o empreendedorismo nos diferentes elos da cadeia produtiva, buscando sua viabilidade financeira a partir do crescimento no médio prazo. Adicionalmente, a visão de futuro do IDESAM é pavimentar o caminho para uma nova economia baseada no uso sustentável dos recursos naturais da Amazônia.

## LINHA DO TEMPO DO CAFÉ APUÍ:



**2008**

Idesam conhece Maria das Dores, produtora que viu seu cafezal abandonado tornar-se produtivo com sombreamento.  
/  
Primeiros estudos para SAFs de café em Apuí.

**2013**

Parceria com CATIE-Costa Rica para planejamento dos SAFs.

**2015**

Lançamento do Café Apuí Agroflorestal.  
/  
Café Apuí ganha prêmio de boas práticas ambientais do Ministério da Agricultura.

**2018**

Café Apuí recebe certificação orgânica.

**2020**

Preparação para rodada de captação externa junto aos fundos de impacto.  
/  
Neutralização Coleção Farm Rio.



**2012**

Início do projeto com levantamento de campo e engajamento dos produtores.

**2014**

Implantação dos SAFs experimentais.

**2015-18**

Conquista de novos mercados em Manaus, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.  
/  
Venda de Reduções de Emissões para a Natura.



**2019**

Abertura da empresa Amazônia Agroflorestal.  
/  
Rodada Interna de captação de recurso junto aos colaboradores do IDESAM.

FOLHA DE S.PAULO **Empresas & Negócios**

Café Apuí é finalista do Prêmio "Shared Value" da Nestlé/Ashoka.  
/  
Café Apuí é tema de estudo de caso na Plataforma de Nova Iorque para Florestas (NYDF).  
/  
Expansão de mercados em outras cidades: Florianópolis, Curitiba, Porto Alegre e a abertura do E-commerce e a primeira venda para a Europa via Eurocaps.





## ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR DO CAFÉ AGROFLORESTAL

### CAFÉ APUÍ AGROFLORESTAL: RESTAURANDO FLORESTAS E GERANDO RENDA PARA AGRICULTORES FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE APUÍ

Cultivado por pequenos produtores no município de Apuí, no sul do estado do Amazonas, o Café Agroflorestal Apuí é produto de uma estratégia do Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (Idesam) para fortalecer uma economia de baixo carbono, recompor áreas florestais e, ao mesmo tempo, promover oportunidades de geração de renda para suas populações, partindo do princípio de que garantir a qualidade de vida dos habitantes da floresta e alternativas de geração de renda é o melhor caminho para gerar resultados duradouros relacionados a conservação das florestas e da biodiversidade.

Apuí é o segundo município mais afetado pelo desmatamento no estado do Amazonas. No início da década de 1980, como estratégia vigente na época para povoar o Norte do país, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) criou o Projeto de Assentamento Rio Juma (PA Rio Juma), visando ocupar a região que é hoje o município de Apuí, Amazonas. O PA Rio Juma ficou conhecido como o maior assentamento rural da América Latina, com uma área de 680 mil hectares e capacidade de assentar 75.000 famílias.

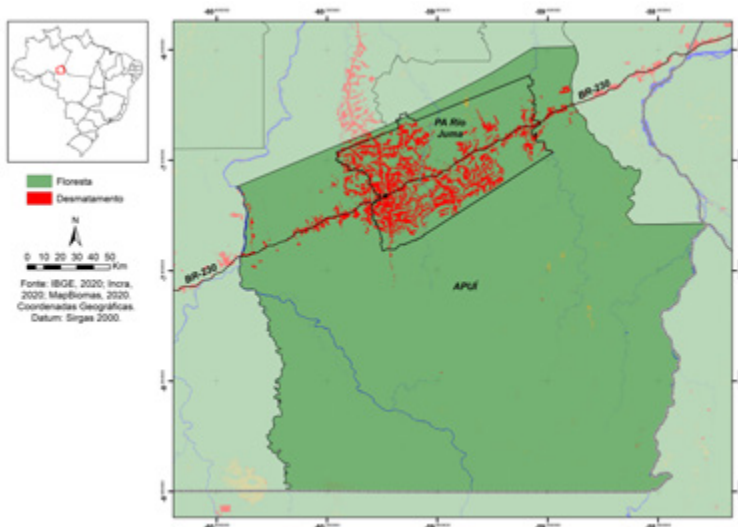


Figura 1. Localização do município de Apuí e do PA Rio Juma

O café começou a ser plantado pelos produtores familiares que se estabeleceram no município na década de 80. Porém, as dificuldades enfrentadas para manutenção das lavouras como a baixa infraestrutura, falta de assistência técnica apropriada e a desvalorização do produto no mercado regional levaram a um período de crise no

cultivo, e a produtividade média do café em Apuí ficou reduzida a menos de 10 sacas por hectare. A cafeicultura ia aos poucos sendo abandonada ou perdendo espaço para as pastagens e a atividade pecuária.

A atuação do Idesam em Apuí começou em 2008, quando notamos as primeiras evidências de que

cafezais abandonados e sombreados pela regeneração natural apresentavam melhores condições do que aqueles que eram cultivados a pleno sol. Dessa constatação começou um diálogo com os agricultores familiares que, pouco a pouco, se mostraram interessados em testar novas práticas e modelos de produção de café.



O Projeto Café Apuí Agroflorestal foi então iniciado, no ano de 2012, com o objetivo de fomentar e fortalecer a cadeia do café Agroflorestal em Apuí como alternativa sustentável para geração de renda e prosperidade para as famílias produtoras, assim como recompor a paisagem degradada e diminuir a pressão do desmatamento no município.

## fase 1: O PROJETO CAFÉ APUÍ

### Estruturando a cadeia produtiva

Um dos primeiros desafios enfrentados para a estruturação da cadeia produtiva do café Agroflorestal de Apuí foi a mudança do paradigma do tipo de cultivo. Ao invés da produção tradicional a “pleno sol”, os agricultores teriam que adotar um novo modelo de cultivo sombreado, dentro de sistemas Agroflorestais. Era uma novidade para os pequenos produtores, que, ao início, foram resistentes.

A partir dos primeiros sistemas instalados, da melhoria da qualidade do cultivo e das capacitações promovidas pelo Idesam e parceiros, o modelo de produção Agroflorestal ganhou força e interesse de agricultores que já conheciam o cultivo de café. Atualmente, 59 famílias já estão sendo diretamente beneficiadas

pela produção e beneficiamento do Café Agroflorestal de Apuí.

O segundo grande desafio foi facilitar a criação e organização de uma associação local que agregasse e organizasse os produtores do Café Apuí Agroflorestal. A organização social era uma etapa fundamental para garantir uma escala mínima de produção e beneficiamento, gerar sistemas de controle de qualidade para produção do café, formalizar as vendas e contabilidade financeira, além de permitir acesso às políticas públicas, como por exemplo o processo de certificação participativa (SPG).

Após muitas conversas e alinhamentos, foi criada, com cerca de 25 associados, a Associação dos Produtores Familiares Ouro Verde (APFOV).



Marina Yasbek  
e Produtores

© Foto Dai Dietzmann

“O fortalecimento de cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia passa pela organização de grupos e associações de base. A organização social é fundamental para atingir mercados e acessar políticas públicas. É um caminho de confiança que está em constante construção”

Marina Yazbek, coordenadora do Projeto Café Apuí do Idesam.

Como terceiro desafio, estava a estruturação da cadeia de valor do café em agroflorestas. Era necessário formar e organizar de uma rede de coletores de sementes, responsável pela coleta da matéria-prima dos sistemas Agroflorestais, e posterior cadastro desses coletores no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Adicionalmente, foi criado e registrado, em parceria entre o IDESAM e um parceiro local de Apuí, o Viveiro Santa Luzia, que atualmente produz e fornece as mudas de café e de espécies florestais nativas utilizadas nos Sistemas Agroflorestais.

Por fim, foi estabelecida a parceria com um grande parceiro local (e agora sócio) Estêvão Anguinoni, empresário local que cuida da torrefação, beneficiamento e armazenamento do Café Apuí Agroflorestal.

**"É um projeto muito bom pela assistência que o Idesam traz para o setor produtivo do café. Acho que existe a possibilidade de ampliar a produção no município em função disso, e também agregar mais valor ao café, e maior renda para os produtores", avalia Anghinoni.**

Atualmente, Apuí é o município que mais produz café no estado do Amazonas, com grande potencial de expansão.

A experiência positiva gerou o [Guia para produção de café sustentável na Amazônia: experiência de Apuí](#), em parceria com o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imafiora). O objetivo da publicação foi o de orientar outros agricultores interessados a adotar as técnicas de manejo e produção Agroflorestal.



## Conexão com mercado, certificação e expansão

Em 2015 foi lançado o Café Apuí Agroflorestal, primeiro café produzido de forma sustentável na Amazônia. Quando chegou ao mercado, a marca Café Apuí já existia nas variedades 'tradicional' e 'popular', restritas ao mercado local de Apuí e sem planos de expansão.

Nos últimos anos a busca por produtos orgânicos e sustentáveis tornou-se um movimento global. Consumidores tornaram-se mais exigentes não apenas quanto à qualidade, mas também quanto a procedência e impactos gerados pelos produtos para as pessoas e meio ambiente.

**"Alguns poucos locais em Rondônia e outros municípios do sul do Amazonas também vendiam o produto, mas as dificuldades logísticas sempre foram um empecilho para chegar a outras regiões do estado e do país",**

Estêvão Anguinoni, responsável por criar a marca Café Apuí.

Dentro deste contexto, em 2019, um novo marco é inserido na história do Projeto Café Apuí Agroflorestal com a obtenção da certificação orgânica. Apesar do café ser produzido desde a concepção do projeto seguindo as técnicas Agroflorestais, sem a utilização de agrotóxicos, percebeu-se a necessidade de atingir uma certificação independente, que permitisse a abertura de novos canais de venda dentro e fora do Brasil, agregando valor ao produto e benefícios para os produtores locais.

Atualmente, além de ser comercializado em Manaus, o Café Apuí Agroflorestal está disponível em pontos de venda no Rio de Janeiro, São Paulo, Florianópolis, Porto Alegre e Curitiba, além de lojas de e-commerce como Mercado Livre e site da Amazônia Agroflorestal.

Junto com a certificação orgânica vieram outros aprendizados e melhorias no manejo da produção, melhoria da qualidade do café e fortalecimento da marca.

## IMPACTOS GERADOS PELO PROJETO CAFÉ APUÍ ATÉ DEZEMBRO DE 2019

59

famílias beneficiadas ao longo da cadeia de produção.

66%

de aumento na produtividade do café (média de 15 sacas/hectare).

300%

de aumento na renda anual do produtor.

45ha

de áreas reflorestadas com o modelo produtivo café Agroflorestal.

14.760

mudas de espécies nativas plantadas.

### Dentre as melhorias realizadas estão:

- Estruturação de terreiros suspensos nas propriedades rurais, para secagem dos grãos de café
- Construção de galpão de armazenamento do café seguindo as especificações da certificação orgânica
- Criação de nova embalagem exclusiva para o café certificado, que apresentasse os atributos do café, como também a sua origem.

A obtenção da certificação orgânica contou com duas etapas principais: a primeira etapa foi a obtenção da certificação através do Sistema Participativo de Garantia - SPG e, a segunda etapa, foi a obtenção de certificação privada (IBD) para a cadeia de custódia, permitindo aplicar o selo 'Orgânico do Brasil' nas embalagens do Café Apuí Agroflorestal.

A certificação também abriu oportunidades para novos canais de venda, como a exportação de grãos verdes. Em 2019 realizamos a primeira venda para a Europa, através do parceiro Eurocaps. Essa nova etapa de comercialização do café para o exterior proporcionou novos aprendizados referentes, por exemplo, a logística e especificações do mercado europeu. A experiência deu tão certo que foi repetida em 2020.



Produtora Maria Bernardete

### Modelo de Financiamento da Fase 1

Para toda a fase de estruturação da cadeia do Café Agroflorestal e conexão com mercados, os recursos de filantropia foram fundamentais. Os recursos foram aplicados para testar e adaptar novos modelos de produção, consolidar a organização social dos produtores, os elos da cadeia, assim como buscar as melhores práticas de manejo, visando melhoria na produtividade e qualidade do produto final.

**“A gente se sente parte de algo maior, quando pensa que todo o nosso trabalho no campo está representado naquele produto, que pode chegar onde nunca imaginamos que ele chegaria”**

Maria Bernardete, 54 anos, uma das produtoras de café orgânico agroecológico.

Uma importante estratégia adotada pelo IDESAM para financiar a expansão das áreas do Café Apuí Agroflorestal foi integrar as iniciativas do Café com o Programa Carbono Neutro IDESAM. Desta forma, conseguimos alavancar novos parceiros interessados em compensar as suas emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), através da implantação de novas áreas de café Agroflorestal no território.

Entre 2018 e 2020, foram implementados 23 hectares de SAFs Café em Apuí, através do Programa Carbono Neutro Idesam, voltados a compensar as emissões de GEE da Farm Rio e da ERM Brasil.

## fase 2: VIRADA DE CHAVE

### Transformando a filantropia em um negócio de impacto socioambiental

A virada de chave do projeto para a empresa, não foi trivial. Apesar do rápido crescimento das discussões em torno dos investimentos de impacto e ESG no Brasil, ainda são escassos os casos concretos que aliem investimento de impacto (ou o financiamento híbrido) com o desenvolvimento socioambiental na Amazônia.

“Desde o início do desenvolvimento das atividades do Café Apuí Agroflorestal, sabíamos que focar os esforços apenas nos elos produtivos (viveiro de mudas, organização social, assistência técnica) não seria suficiente. Após testar e validar o conceito, era necessário consolidar e escalar a cadeia de valor, maximizando a geração de impacto positivo para os produtores e acessando novos mercados, que envolvem

questões relacionadas à garantia de qualidade do produto, escala, logística e comercialização, entre outros desafios” diz Mariano Cenamo, diretor de Novos Negócios do Idesam.

Em 2019, o Idesam tomou então uma importante decisão: transformar todos os aprendizados adquiridos com o Projeto Café Apuí Agroflorestal em um negócio rentável, inclusivo e regenerativo. Para isso, iniciou um processo de modelagem financeira da empresa, assim como a integração de novos parceiros estratégicos para a criação e abertura da empresa Amazônia Agroflorestal, como o Instituto Clima e Sociedade (ICS), o escritório de advocacia SBSA Advogados e o escritório de contabilidade Amâncio & Azevedo Gestão Contábil.

A constituição da empresa Amazônia Agroflorestal representa a materialização do primeiro negócio de impacto voltado a produção Agroflorestal no estado do Amazonas, capaz de alavancar capital privado na forma de investimentos, participações e empréstimos para a ampliação da cadeia produtiva do Café Agroflorestal Apuí.

Não foram poucos os desafios enfrentados nessa jornada, mas seguramente foi possível gerar muitos aprendizados que gostaríamos de compartilhar com outras organizações e atores, na esperança de que modelos similares possam surgir e se adaptar as suas próprias realidades, visando o ganho de escala e a conexão de produtos da sociobiodiversidade da Amazônia com mercados consumidores.

**“A Amazônia precisa de um novo ecossistema de inovação e empreendedorismo robusto e ativo, gerando negócios a partir da bioeconomia e dos ativos da biodiversidade. A iniciativa do Café Apuí Agroflorestal é um exemplo concreto de que é possível aliar conservação e recuperação das florestas com o bem-estar e o desenvolvimento econômico das pessoas que habitam a Amazônia”**

Jonatas Machado, Diretor de Vendas e Marketing da Amazônia Agroflorestal.

Assim, sob a coordenação do IDESAM e com uma potente rede de apoio e parceiros, surge a Amazônia Agroflorestal Comercialização de Produtos Agroflorestais Ltda. (AA), uma spin-off do IDESAM que atualmente encontra-se em fase de captação de investimentos privados, visando mecanismos de investimento como o de equity (participação nas cotas da empresa), mútuos conversíveis e empréstimos com taxas acessíveis ao modelo de negócios da empresa.





## Modelo de financiamento híbrido: os primeiros passos

A “virada de chave”, do projeto para a empresa, apresentou uma série de novos desafios para o IDESAM e a “Amazônia Agroflorestal”. Uma das primeiras questões que tivemos que lidar foi: como atrair investidores privados para a capitalização da empresa?

De forma pouco usual, resolvemos gerar uma “prova de fogo” para o próprio IDESAM e abrir a primeira chamada de captação de investidores para a Amazônia Agroflorestal a partir dos próprios colaboradores do IDESAM.

A primeira chamada de captação interna ocorreu entre Outubro/2019 e Março/2020 e contou com 11 colaboradores do IDESAM que levantaram, ao total, R\$ 105 mil reais de investimentos para financiar os primeiros passos da empresa.

Todos os investimentos foram realizados dentro de um modelo de “mútuo conversível”, ou seja, os investimentos estavam associados a cotas de participação, que poderão no futuro ser convertidos em participação societária da empresa.

	Cotas	Valor total (R\$)
Investidor 1	5	R\$ 7.519,75
Investidor 2	3	R\$ 4.511,85
Investidor 3	20	R\$ 30.079,00
Investidor 4	10	R\$ 15.039,50
Investidor 5	1	R\$ 1.503,95
Investidor 6	12	R\$ 18.047,40
Investidor 7	2	R\$ 3.007,90
Investidor 8	3	R\$ 4.511,85
Investidor 9	1	R\$ 1.503,95
Investidor 10	12	R\$ 18.047,40
Investidor 11	1	R\$ 1.503,95
<b>Total arrecadado</b>		<b>R\$ 105.276,50</b>

Tabela 1.  
Investimentos realizados na Amazônia Agroflorestal, pelos colaboradores do Idesam



# 2

## ONGS, EMPRESAS E NEGÓCIOS DE IMPACTO: OPORTUNIDADES PARA INOVAÇÃO NA AMAZÔNIA

Uma das etapas mais desafiadoras no processo de desenho e criação da empresa Amazônia Agroflorestal foi analisar, de forma cuidadosa e profunda, as barreiras e as oportunidades jurídicas e contábeis para se construir uma relação entre ONGs e Negócios de Impacto.

As análises realizadas trouxeram elementos e questões importantes que foram sistematizados por esta publicação, que busca ser um guia rápido para aqueles que apresentam interesse no tema.

### ONG, EMPRESA, NEGÓCIO DE IMPACTO: DO QUE ESTAMOS FALANDO?

**Organização não governamental, ou “ONG”** é uma expressão de uso comum, que não possui um significado jurídico específico no Brasil. Foi uma denominação usada em 1945 pela Organização das Nações Unidas para explicitar que os povos das Nações Unidas poderiam se expressar não apenas por meio dos representantes de organismos do governo como também por meio de organizações não governamentais. É um “apelido” usado para se referir, por exemplo, às associações e fundações privadas sem fins lucrativos.

**Organização da Sociedade Civil (OSC)** também é um “apelido”,

mas que com o Marco Regulatório das OSC (MROSC) ganhou um conceito legal:

De acordo com a Lei 13.019/2014 as OSCs, são: (i) entidades privadas sem fins lucrativos que apliquem integralmente os seus recursos em suas finalidades sociais, sem distribuir excedentes com associados, empregados, diretores, etc. (ex. associações e fundações); (ii) alguns tipos de cooperativas; (iii) organizações religiosas.

ONG ou OSC são apelidos que se referem, em geral, às associações e fundações privadas sem fins lucrativos.

## Negócios de impacto, sociais, de propósito, inclusivo, regenerativo...

Atualmente estamos vivenciando uma enxurrada de novos conceitos e expressões, como: negócios sociais, inclusivos, de impacto, sustentáveis, regenerativos, de propósito, empresas sociais, empresas B e tantas outras. Em geral, esses são conceitos construídos por acadêmicos ou instituições privadas, sem uma correspondência jurídica criada por lei.

As diferenças entre eles podem ser bem marcantes, como regras de destinação do lucro, escala e porte do negócio, perfil de público que atende, entre outras.

O que costuma aproximar esses conceitos é a compreensão de que são empreendimentos que geram algum impacto social e/ou ambiental positivo de maneira economicamente sustentável. Ou seja, não podem depender constantemente de doações para serem executados, é importante que a atividade desenvolvida consiga gerar retornos econômicos. Este é o conceito do Decreto 9.977/2019 do Governo Federal que dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto:

“Art. 2 Para fins do disposto neste Decreto, considera-se:  
I – negócios de impacto: empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável”

A Aliança pelos Negócios de Impacto fez uma ampla

consulta e, em 2019, atualizou o conceito de negócios de impacto. Para esta organização, negócios de impacto são:

“Empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram”.

Como se vê, é um conceito que permite que o empreendimento seja constituído como uma sociedade empresária ou mesmo uma associação, mas exige que a atividade principal seja voltada a solucionar um problema socioambiental.

A Estratégia Nacional de Investimento de Impacto é uma iniciativa do Governo Federal para a articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil, para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de Investimentos e Negócios de Impacto.

Foi criada por Decreto Federal e está estruturada em cinco eixos estratégicos, dentre os quais está a promoção de um ambiente institucional e normativo favorável aos investimentos e aos Negócios de Impacto.



Família do Produtor  
João Nilton e Elizete

Dentre as ações em curso, as que mais interessam dentro do escopo desta publicação são:

1. Proposta da criação de uma qualificação jurídica para sociedades empresárias denominada “Sociedade de Benefício”, inspirada nas *benefit corporation* dos Estados Unidos;
2. Proposta de revisão de entendimento de órgão fiscal para gerar segurança jurídica para que associações e fundações possam ser sócias de sociedades empresárias ou proprietárias de negócios de impacto como forma de executar ou financiar suas missões sociais.

## CONTRATOS E ARRANJOS SOCIETÁRIOS: UM MUNDO DE POSSIBILIDADES?

Para responder essa pergunta, precisamos conhecer alguns princípios jurídicos importantes.

O primeiro é o princípio da legalidade, previsto no art. 5, II da Constituição Federal, por meio do qual “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Sua aplicação é diversa no campo do Direito Público e no campo do Direito Privado. Enquanto nas relações entre particulares é permitido fazer tudo o que a lei não proíbe (princípio da autonomia da vontade), na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

Coexistem com esse princípio, o da liberdade de associação (art.5, XVII, XVIII e XIX da

Constituição Federal) e da livre iniciativa, entendido como fundamento da ordem econômica (at.170 da Constituição Federal).

Isso faz com que haja um mundo de possibilidades para a realização de contratos e arranjos societários na esfera privada até o momento que haja alguma proibição jurídica. Por isso é tão importante saber quais são esses limites. Vamos a eles.

O Brasil possui diversas normas que se preocupam com aspectos específicos do dia a dia das pessoas físicas ou jurídicas. Para este documento, selecionamos as normas mais importantes para auxiliar na compreensão dos caminhos jurídicos para associações e empresas trabalharem juntas.



### LIMITES: O que não pode acontecer

**Simulação:** é quando as partes ostentam o que não querem e deixam escondido o que querem. É um artifício por meio do qual se cria uma aparência irreal, fazendo crer que determinado negócio foi realizado, quando na verdade outro o foi ou, em certos casos, nenhum. Se isso acontecer, é causa de nulidade dos negócios jurídicos e pode gerar consequências para os envolvidos.

**Desvio de finalidade:** desvio de finalidade é a utilização da pessoa jurídica com o propósito de lesar credores e para a prática de atos ilícitos de qualquer natureza. É muito importante que aquilo que seja desenvolvido pela ONG ou empresa tenha correspondência com o que ela declarou que faria em seus documentos societários (como Estatuto ou Contrato Social).

**Confusão patrimonial:** acontece quando há ausência de separação de fato entre os patrimônios. Isso se dá, por exemplo, pela transferência de ativos ou de passivos sem efetivas contraprestações e descumprimento da autonomia patrimonial.

**Tanto o desvio de finalidade, quanto a confusão patrimonial são causas de desconsideração da personalidade jurídica que pode fazer com que as pessoas físicas vinculadas à pessoa jurídica se responsabilizem subsidiariamente por danos causados.**

**Conflito de interesses/partes relacionadas:** é um risco se uma pessoa se utiliza de sua posição ambivalente para extrair benefícios pessoais ou institucionais. É necessário, portanto, definir os limites de atuação de modo que não haja conflito de interesses e conseqüentemente prejuízo aos demais acionistas ou à própria organização.

## Sabendo que a liberdade é grande e quais são os principais limites, como ONGs e empresas trabalham juntas?

### Há formas clássicas como:



**Doação:** quando uma empresa quer apoiar uma ONG, é comum a realização de doação de dinheiro ou outros tipos de bens móveis ou imóveis. Uma doação de ONG para uma empresa é um tema sensível que, para não configurar desvio de finalidade ou distribuição disfarçada de lucros, teria que ser estruturada com muita cautela. Patrocínio também é uma forma parecida de apoio que, em geral, requer uma contrapartida de divulgação da marca de quem patrocinou.



**Voluntariado:** é possível que funcionários de uma empresa sejam voluntários em uma ONG, mas uma ONG e seus funcionários não podem ser voluntários de empresas. A Lei do voluntariado apenas permite que órgão público ou uma entidade sem fins lucrativos receba apoio voluntário. Às vezes, um trabalho voluntário de funcionários de uma empresa na parte administrativa/financeira de uma ONG pode auxiliar muito a sua gestão, além dos clássicos mutirões para atendimento às crianças, idosos e pessoas em situação carente.



**Compra de produtos ou serviços:** uma ONG pode decidir comprar produtos mais sustentáveis de uma empresa que assume esse propósito e, com isso, está fomentando o crescimento da empresa. Por exemplo, uma empresa de café Agroflorestal pode ser fornecedora de café para uma ONG que já compraria café de qualquer modo e decide fazer uma escolha mais consciente. O contrário também vale, uma empresa apoia uma ONG quando decide contratar os seus serviços ou produtos. Tem muita ONG que oferece excelentes consultorias para empresas ou fabricam produtos de ótima qualidade.

### Além dessas, outras também tem ocorrido<sup>1</sup>:

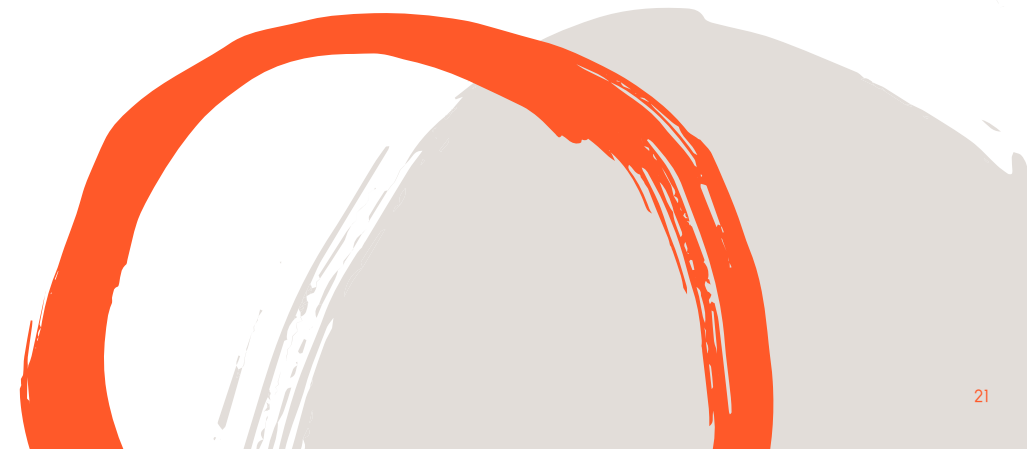


**Empréstimo:** tanto uma ONG, quanto uma empresa podem emprestar dinheiro entre si, ou bens (comodato), e receber de volta depois de algum tempo com algum acréscimo de juros e correção monetária. É um tipo de apoio que ajuda muito quem está numa fase inicial de desenvolvimento da sua atividade.



**Vínculo societário:** é possível que uma ONG seja sócia de uma empresa, mas algumas consequências tributárias podem acontecer a depender de como esse vínculo se estrutura. Vamos compreender mais sobre este assunto a seguir.

1. Outras ainda podem existir como dívida conversível, opção de compra e outras



## QUERO SER SÓCIO: POSSO? COMO?

Tanto pessoas físicas quanto jurídicas podem ser associadas à uma associação. E o inverso? Uma ONG pode ser sócia de uma empresa?

Sim, a legislação não impede a participação societária de ONG em sociedades empresárias. Tem lugar o princípio da legalidade, segundo o qual na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe.

Essa participação deve ser entendida como uma estratégia para viabilizar a expansão e sustentabilidade financeira da cadeia de valor do café agroflorestal. A obrigação é que a ONG aplique os ganhos obtidos com esses investimentos na manutenção de seus objetivos e não distribuir de nenhuma forma aos seus associados, dirigentes e fundadores.

Tal conclusão está em linha com o entendimento da jurisprudência dos Tribunais Superiores e do CARF, que aceitam a realização de atividades econômicas pelas entidades sem fins lucrativos, como meios para a realização de seus objetivos, desde que o resultado positivo seja aplicado na manutenção de sua missão social.

No entanto, apesar da existência já histórica desse tipo de vínculo societário e contratual, algumas decisões de órgãos fiscais passaram a emitir entendimentos sobre as implicações tributárias desse tipo de vínculo de forma contraditória, gerando cenário de insegurança jurídica, agravado pela Solução de Consulta COSIT nº 524 de 2017, como se verá a seguir.



## Impactos tributários da Solução COSIT

Em 04.12.2017, foi emitida a Solução de Consulta n.º 524 pela Coordenação Geral de Tributação da Receita Federal do Brasil (COSIT), sob o regime de efeito vinculante, adotando entendimento de afastar a imunidade de uma associação quando ele tiver participação societária em sociedade empresária, por entender que representaria recursos desviados da manutenção e desenvolvimento de seu objeto social:

Em suma, na hipótese de a instituição imune ou isenta participar de sociedade empresária, a instituição estaria contrariando os referidos requisitos de que todas rendas, recursos e eventual superávit sejam aplicados na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos, que devem ser a prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, sem fins lucrativos, e não a participação em sociedade empresária, que possui inerente fim lucrativo. (grifos nossos ao trecho da Solução COSIT 524/2017)

### Qual a consequência?

Esse entendimento trouxe insegurança jurídica já que foi diferente de entendimentos anteriores que reconheciam a possibilidade de uma ONG ser sócia de uma empresa como uma atividade

meio para gerar recursos de suporte à atividade fim de uma associação, sem qualquer influência em seu regime tributário.

### O que fazer?

Para tentar contornar essa situação, é possível ingressar com ação judicial para buscar o afastamento dessa interpretação. Além disso, um trabalho de advocacy tem sido feito no âmbito da ENIMPACTO, por meio de um parecer tributário que está em análise pelos representantes da Receita Federal. É importante acompanhar os próximos passos desse tema.

Enquanto esse entendimento não muda, o modo mais seguro de uma ONG ser sócia de uma empresa sem perder o seu regime de imunidade ou isenção é se ela receber a quota ou ação da empresa por meio de doação. Ou seja, se ela não desembolsar recursos para adquirir a sua participação.

Fora esse cenário, outras são as formas de entrar em uma sociedade como sócia, por meio da compra da participação, por meio de um mútuo conversível ou até mesmo por opção de compra. É preciso estudar o que mais se adequa caso a caso, avaliar os riscos tributários e formas de mitigá-los.

## O QUE FAZER X NÃO FAZER

Como visto, o campo dos negócios de impacto socioambiental positivo e suas relações com ONGs pode trazer uma série de benefícios. Tanto para a diversificação de fontes de receita das organizações, quanto para o desenvolvimento dos negócios de impacto.

### O QUE FAZER



- Conhecer os diferentes conceitos relacionados ao guarda-chuva de negócios de que geram impacto positivo e buscar alinhamento com o que mais tiver proximidade com o seu perfil;
- Acompanhar as ações da ENIMPACTO que podem trazer novidades importantes para este assunto;
- Conhecer bem os limites jurídicos para a realização de arranjos societários e contratuais;
- Buscar apoio especializado e conhecer modelos de sucesso.

### O QUE NÃO FAZER



- *Simulação*: criar uma aparência irrereal, fazendo crer que determinado negócio foi realizado, quando na verdade foi outro;
- *Desvio de finalidade*: utilizar da pessoa jurídica com o propósito de lesar credores e prática de atos ilícitos;
- *Confusão patrimonial*: não separar de fato os patrimônios dos envolvidos;
- *Confiito de interesses/partes relacionadas*: utilizar de sua posição ambivalente para extrair benefícios pessoais ou institucionais.



# 3

## EXPERIÊNCIA CAFÉ APUÍ AGROFLORESTAL

### PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS COM INVESTIDORES

O IDESAM e a Amazônia Agroflorestal (AA) ainda estão em processo de desenvolvimento e captação de investimentos privados. Porém, algumas etapas e aprendizados já foram gerados, principalmente nas etapas administrativas (abertura e constituição da empresa) e caminhos jurídicos selecionados.

Principais etapas já realizadas pela Amazônia Agroflorestal:

#### **ABERTURA DA EMPRESA:**

- Elaboração do Estatuto Social
- Abertura CNPJ
- Inscrição Municipal
- Alvará de localização e funcionamento
- Abertura da Conta Bancária

#### **ETAPA JURÍDICA:**

Estudos jurídicos contratados para suporte nas tomadas de decisões

A partir da parceria estabelecida com a SBSA Advogados, foram estudados e identificados os limites que teríamos que considerar

em todo o processo de constituição da nova empresa. Ter clareza do que pode ser feito versus o que não podia foi crucial para as tomadas de decisões no desenho do modelo do negócio.

- Com base nos estudos jurídicos, a Amazônia Agroflorestal e o IDESAM escolheram seguir no cenário de **Usufruto**, o qual não gera um vínculo contratual entre as partes.

**Na prática, como ele funciona e quais são seus benefícios e pontos de atenção?**





Produtor Viriato

## Usufruto

### PARA ENTENDER O CONCEITO:

Quando uma mãe empresta ao filho a chave do carro para ele usar por uma temporada. Ele pode dirigir, viajar, ostentar para amigos.

Vai também precisar abastecer, lavar e fazer manutenção. Ele só não pode vender porque a propriedade continua sendo da mãe. O filho está usufruindo algo que não é dele.

### IDESAM recebe usufruto de cotas dos sócios da AA

	Hoje		Depois		
					<b>IDESAM</b>
<b>Propriedade</b>	50%	50%	50%	50%	<b>não é sócia</b>
<b>Usufruto</b>	50%	50%	24,5%	24,5%	51%

\*IDESAM não se torna sócio da AA. Não atrai risco jurídico de ter que responder por dívidas da AA, por exemplo.

\*IDESAM tem direito de votar e de receber dividendos da AA.

## Pontos de atenção

- O percentual de usufruto diminuirá quando diluir cotas por novos investidores. Com isso, poder de voto do IDESAM na AA também cai.
- Por lei, o prazo máximo é de 30 anos. Após, pode renovar o usufruto, mas não automaticamente. Usufruto se extingue com o falecimento de quem detém da cota.
- Sendo um contrato, existem hipóteses de cancelamento do usufruto (ex. quando há atos de inegável gravidade), bem como é possível penhora das cotas por alguma ação judicial.

### Como IDESAM pode manter poder na AA?

Para mitigar a perda de poder pela diluição das cotas, um dos sócios da AA pode ser detentor de *golden share* e passar o usufruto dela para IDESAM que terá alguns poderes de veto na AA.



# 4

## AS PRINCIPAIS LIÇÕES APRENDIDAS

### ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR E TRANSFORMAÇÃO DE UM PROJETO NUM NEGÓCIO DE IMPACTO

Ao longo desta jornada foram acumuladas diversas lições aprendidas, que pretendemos compartilhar para ajudar no desenvolvimento de novos negócios na Amazônia que tenham como propósito solucionar gargalos e problemas relacionados ao desenvolvimento sustentável da região.

Os principais aprendizados foram sistematizados e apresentados de forma sucinta, abaixo:

#### NECESSIDADE DE ADAPTAÇÕES NA GESTÃO INTERNA DA ORGANIZAÇÃO PROPONENTE:

A estruturação de um modelo de negócio a partir de experiências bem-sucedidas lideradas por ONGs (ou seja, migrar da filantropia para o investimento de impacto) exige uma “mudança de *mindset*” da equipe de gestão e operação da cadeia de valor.

A mudança de *mindset* envolve estruturar uma nova cultura organizacional para lidar com

novas questões, como: qualidade e volume da produção, relacionamento com clientes, logística e comercialização, plano de marketing e gestão financeira específica.

Todas essas mudanças levam tempo e exigem a incorporação de novas *expertises*, muitas vezes não presentes na equipe atual da organização.

## DESENVOLVIMENTO DA “MARCA” DO PRODUTO

Vivenciamos na prática o desafio que é desenvolver uma marca que demonstre a história e os diferenciais do produto, atendendo todos os padrões e diretrizes legais de rotulagem.

Para essa etapa foi importante contar com o apoio de consultorias em “branding” e criação de embalagens, garantindo o atendimento da legislação do

mercado nacional e americano.

Com a nova embalagem e a certificação orgânica, agregamos cerca de 40% no valor do produto. Desenvolver uma marca que consiga transmitir a história do produto foi essencial para o reposicionamento do produto no mercado como um produto orgânico e regenerativo.

## MELHOR COMPREENSÃO DO MERCADO E ELLOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Aprendemos que é crucial nos conectarmos com os grandes centros, como importantes centros de venda que podem reconhecer os valores associados ao Café Apuí Agroflorestal.

Mergulhamos na compreensão e análise do mercado de orgânicos no Brasil. Buscamos novos parceiros para apoiar com armazenamento e distribuição de produtos em regiões estratégicas, ampliando o alcance do produto nacionalmente.

Com o cenário da COVID-19, tivemos que nos adaptar de forma rápida ao marketing e canais de venda digitais. Porém, muitos de nossos parceiros comerciais, por serem armazéns e empórios dedicados a produtos orgânicos e da agricultura familiar, não estavam preparados para o e-commerce e, com isso, sofremos grandes impactos nas vendas durante os meses iniciais da pandemia.

Ter um canal digital próprio de venda e marketplaces parceiros tornou-se crucial para a sobrevivência e futuro do negócio.



# PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

Ao longo de todos esses anos de desenvolvimento da cadeia do café Agroflorestal de Apuí, diversas matérias, reconhecimentos e prêmios conquistados nos mostravam que estávamos no caminho certo ao tentar promover uma agenda de desenvolvimento sustentável para Apuí, a partir do fortalecimento da cadeia de valor do Café Agroflorestal.



[Especial Estadão - Retomada Verde, Agosto/2020](#)

[Revista Exame, Junho/2017](#)

[Valor Econômico, Novembro/2017](#)

[Globo Rural, Abril/2017](#)

[Café Agroflorestal de Apuí foi finalista do Prêmio "Creating Shared Value", organizado pela Nestlé e Ashoka.](#)

[Estudo de Caso sobre o Café Apuí, desenvolvido em parceria com a NYDF](#)



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este primeiro volume do relatório “Do Projeto a Empresa de Impacto: A experiência do Café Apuí” contou com um resgate do histórico da atuação do IDESAM em Apuí, o que gera grande satisfação e orgulho por tudo o que fizemos e construímos até aqui, mas demonstra que diversos passos ainda devem ser tomados. Este é só o início.

O IDESAM está se propondo a transpor a fronteira da filantropia, buscando dar um próximo passo voltado a conectar iniciativas e projetos-piloto de sucesso com investidores, de forma ordenada, coerente e transparente. Desta forma, fortalecemos a visão de futuro da instituição, relacionada a necessidade de se estruturar um novo ecossistema de inovação e investimento de

impacto para a Amazônia, que alie o capital natural da região com o capital e o investimento privado, visando gerar uma nova leva de negócios dispostos a resolver os principais problemas sociais e ambientais da região.

Para isso, compartilhamos neste documento, mesmo que de forma breve, a nossa trajetória, escolhas e caminhos percorridos. Estamos confiantes na rota traçada pela organização, na importância dos negócios de impacto para a Amazônia e, principalmente, na extrema relevância de se ter uma rede de parceiros que são fundamentais para pavimentar um novo caminho para a Amazônia, que alie a sustentabilidade com uma nova leva de empreendedores e empresas de impacto.



André, filho dos produtores Sirley e Nildo

## REFERÊNCIAS

DEBONI, Fábio (Ed.). Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades. Instituto Sabin, 2013.

FIIMP, GUIA. Fundações e Institutos de Impacto. Nossa Jornada de Aprendizado em Finanças Sociais e Negócios de Impacto: para institutos e fundações que desejam apoiar e investir nesse novo ecossistema, 2018.

DE SOUZA, Aline Gonçalves. Empresas sociais: uma abordagem societária. Almedina, 2019.

PIPE SOCIAL. O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto / Pipe Social, Instituto de Cidadania Empresarial. - São Paulo, SP: ICE, 2019.

SZAZI, Eduardo. Terceiro Setor: regulação no Brasil. 4 ed. São Paulo: Peirópolis, 2006. p. 28.



Realização:

idesam

Co-realização:

SZAZI  
BECHARA  
STORTO  
REICHER  
FIGUEIREDO LOPES  
ADVOGADOS

Apoio:

