

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL NAS CADEIAS DE VALOR CORPORATIVAS: Barreiras, Oportunidades e Caminhos para a Integração

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento responsável e intencional da cadeia de valor é um dos principais mecanismos à disposição das empresas para mitigar externalidades negativas e promover impactos socioambientais positivos. De acordo com o estudo *State of Social Procurement 2025*, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, aproximadamente dois terços do potencial de uma empresa para gerar efeitos positivos ou negativos está concentrado em sua cadeia de suprimentos (WORLD ECONOMIC FORUM, 2025).

Os riscos sociais e climáticos já batem à porta de organizações. Além disso, assistimos à crescente ampliação das pressões regulatórias que reforçam a necessidade de relato das práticas sustentáveis na cadeia de fornecedores, transformando a sustentabilidade de uma opção para uma obrigação estratégica. A adoção global das Normas de Divulgação de Sustentabilidade IFRS – que deverá ser obrigatória para empresas de capital aberto no Brasil a partir de 2026 – já é uma realidade em boa parte do mundo. Mesmo a pressão política e econômica global, causadora dos recuos recentes na Diretiva de Diligência em Sustentabilidade Corporativa da Comissão Europeia, não foi o suficiente para sufocar os diálogos sobre a responsabilidade socioambiental nas cadeias de valor globalmente. A pauta ambiental, em particular, com a redução de emissões no Escopo 3, já é prioridade para 59% dos departamentos de compras nos próximos três anos, e espera-se que abordagens sociais ganhem similar destaque (PWC, 2024).

O fato é que este tema tem pautado organizações e governos em todo o mundo – as demandas por investimentos capazes de alinhar as agendas de clima e sociedade às estratégias corporativas e governamentais estão nas mesas dos altos escalões. Por prerrogativa, a construção de uma estratégia está intrinsecamente ligada à capacidade de desafiar vieses do sistema e abrir mão de algumas regras pétreas (HAMEL e PRAHALAD, 1994) para, a partir disso, antecipar acontecimentos e tendências relevantes para o negócio. Para elaborar um direcionamento consistente neste contexto, é imprescindível a adoção de uma visão sistêmica que ultrapasse a mera compreensão do contexto onde a empresa atua, englobando também a identificação proativa de riscos, oportunidades e possíveis impactos — positivos e negativos — decorrentes das atividades organizacionais. Antecipar cenários permite que a empresa se prepare para desafios, potencialize resultados desejáveis e minimize efeitos adversos, posicionando-se estrategicamente à frente das mudanças do mercado. Não por acaso, já assistimos a setores, como seguros, agronegócio e serviços de utilidade pública, qualificando esses como alguns dos maiores riscos para as empresas em todo o planeta (PWC, 2024).

Neste cenário, os negócios de impacto socioambiental destacam-se como potenciais aliados estratégicos, uma vez que, por prerrogativa, geram transformações positivas para a sociedade e/ou o meio ambiente a partir de seus produtos, serviços ou operações. Esses empreendimentos surgem a partir da identificação de desafios sociais ou ambientais e integram, no seu *core business*, soluções voltadas à superação desses problemas, aliando sustentabilidade financeira e compromisso mensurável com o impacto gerado. Trata-se de um setor em franca expansão no Brasil.

A integração de negócios de impacto socioambiental nas cadeias de valor corporativas representa, portanto, uma fronteira promissora para o desenvolvimento de economias mais prósperas, dinâmicas e sustentáveis. A aproximação destes dois atores do setor produtivo, no entanto, frequentemente se converte em um choque de culturas e de lógicas de negócio, dificultando o aproveitamento desta sinergia de intenções

O presente estudo tem como objetivo identificar os principais obstáculos inerentes a A integração de negócios de impacto socioambiental nas cadeias de valor corporativas, os desafios multifacetados enfrentados por corporações e negócios de impacto e as soluções emergentes que podem viabilizar esses relacionamentos comerciais e, com isso, catalisar uma transformação sistêmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O poder de compra de instituições públicas e privadas representa um mecanismo potente para endereçar pautas sociais, combatendo restrições fiscais e segregação social e financeira. A contratação de negócios locais, ou aqueles liderados por minorias (mulheres, negros), pode gerar emprego e renda para grupos desfavorecidos, criando valor social substancial (TROJE & ANDERSSON, 2020). No contexto brasileiro, a problemática da exclusão social e do desemprego é agravada, com dados do SEBRAE (2021) revelando a disparidade de renda entre mulheres empreendedoras, especialmente as negras. Essa realidade sublinha a urgência de oportunidades em compras públicas e privadas para esses grupos.

O setor de negócios de impacto socioambiental no Brasil demonstra uma forte vocação para participação em cadeias de suprimentos corporativas: dados do Pipe.Labo indicam que 59% operam no modelo B2B e 36% em B2B2C, evidenciando seu potencial para impulsionar práticas de sustentabilidade empresarial. Define-se "negócio de impacto socioambiental" como aquele que intencionalmente busca gerar impactos positivos sociais e/ou ambientais por meio de seus produtos, serviços e/ou operações, englobando negócios inclusivos e sustentáveis.

As Compras Sustentáveis possuem um potencial significativo para criar valor social, atuando proativamente na resolução de problemas complexos como pobreza, racismo, desigualdade e falta de moradia, ao contratar negócios com objetivos de impacto (RAZMDOOST & ALINAGHIAN, 2023). As grandes corporações, enquanto empresas focais, exercem governança sobre a cadeia de valor, definindo parâmetros produtivos e, assim, são responsáveis por incorporar e difundir padrões socioambientais. Essas empresas podem responder às pressões de sustentabilidade por meio de duas estratégias: a) iniciativas focadas em fornecedores para garantir práticas socioambientais adequadas, ou b) preocupações com atributos de sustentabilidade do produto que se refletem no processo produtivo (CARVALHO & BARBIERI, 2012).

A sustentabilidade na cadeia produtiva gera valor em múltiplas direções, fortalecendo a vantagem competitiva da empresa através da:

- Redução de Riscos: Minimizando práticas irregulares de fornecedores, preservando a reputação da marca.
- Redução de Custos: Otimizando a utilização de recursos naturais.
- Inovação: Integrando a sustentabilidade ao *core business*, resultando em novos produtos ou modelos de negócios.
- Fortalecimento da Cadeia de Produção: Impulsionando novos padrões competitivos (FAUSTINI, 2016).

Consequentemente, as empresas podem ser responsabilizadas pelo desempenho ambiental e social de seus fornecedores (SEURING & MÜLLER, 2008), reforçando a necessidade estratégica da integração de negócios de impacto.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida no segundo semestre de 2024, caracterizando-se por sua natureza aplicada e objetivo exploratório, com uma abordagem qualitativa. O método empregado foi o levantamento de campo, utilizando grupos focais para coletar informações e conhecimentos acerca da integração de negócios de impacto socioambiental em cadeias de valor corporativas (MARCONI, LAKATOS; 2017).

A coleta de dados ocorreu em duas etapas distintas:

1. Primeira Etapa: Foram realizados 10 grupos focais *online*, envolvendo 35 entrevistados. A amostragem foi por conveniência (FONSECA & MARTINS, 2012), selecionando lideranças atuantes nas áreas de compras, sustentabilidade, compra de impacto em empresas, representantes de organizações dinamizadoras do ecossistema e empreendedores de impacto. A amostragem não probabilística implica que os resultados não podem ser extrapolados com segurança para toda a população (FÁVERO & BELFIORE, 2017). Os dados coletados foram analisados via categorização dedutiva, identificando padrões emergentes que originaram categorias de desafios para a fase subsequente.
2. Segunda Etapa: Um grupo focal presencial foi realizado durante o Ecoa Fórum, evento oficial do G20 Social no Rio de Janeiro, em novembro de 2024. Contou com a participação de 40 indivíduos, divididos em subgrupos para aprofundar discussões na priorização de problemas e proposição de soluções.

O estudo contou com o apoio da empresa SAP, por meio de uma iniciativa da Yunus Negócios Sociais Brasil e da Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apesar da crescente necessidade de parcerias entre corporações e negócios de impacto para fortalecer o ecossistema de inovação e o desenvolvimento sustentável, a concretização dessas relações enfrenta desafios significativos. A divergência entre a lógica de maximização de lucro das corporações e a primazia do valor social/ambiental dos negócios de impacto gera barreiras de comunicação, desalinhamento estratégico e disparidades burocráticas. Essa dicotomia impede que corporações atinjam metas de responsabilidade socioambiental e que negócios de impacto escalem e acessem mercados corporativos.

Os obstáculos identificados foram agrupados em três grandes desafios prioritários, a partir dos quais foram mapeadas oportunidades de atuação:

4.1 Dificuldade de conexão entre negócios de impacto e corporações

Apesar da existência de guias e mapeamentos, há uma carência de bases de dados centralizadas e organizadas que permitam aos departamentos de suprimentos identificar fornecedores de impacto eficientemente. Empreendedores, por sua vez, enfrentam a ausência de um ponto de contato padronizado dentro das corporações, alternando entre setores de sustentabilidade e compras, o que inviabiliza estratégias de vendas robustas. A falta de uma taxonomia comum para harmonizar linguagens, métricas e indicadores agrava a dificuldade de identificação, engajamento e defesa interna desses fornecedores, dada a carência de parâmetros comparáveis e justificativas baseadas em dados padronizados.

- Oportunidades Mapeadas:

- Criação de bancos de fornecedores de impacto categorizados e qualificados, incluindo informações adicionais como os indicadores de impacto medidos, além de selos e certificações;
- Elaboração e disseminação de guias de boas práticas com critérios claros e objetivos para a seleção e contratação de negócios inclusivos e sustentáveis;
- Estabelecimento de uma agenda recorrente de relacionamento entre potenciais compradores, lideranças de compras e o ecossistema de impacto, através de eventos e grupos de trabalho temáticos.

4.2 Burocracias e barreiras institucionais

A preocupação das corporações com a redução de riscos jurídicos e o atendimento a regras de *compliance* complexas impõe obstáculos à inclusão de negócios de impacto. O excesso de exigências em processos de cadastro, normas rígidas de *compliance*, negociações extensas e prazos de pagamento alongados criam um ambiente desafiador para fornecedores com menor estrutura organizacional. As políticas de compras corporativas, muitas vezes padronizadas, carecem da flexibilidade necessária para integrar esses fornecedores, dificultando o desenvolvimento de cadeias mais responsáveis e inovadoras.

- Oportunidades Mapeadas:
 - Criação de manuais e modelos de políticas de compras flexíveis, contemplando adaptações e simplificações nos prazos e processos para viabilizar a participação desses fornecedores;
 - Elaboração de programas corporativos voltados à incorporação de métricas e indicadores de impacto nos processos de seleção e contratação, reconhecendo tais atributos como diferenciais competitivos;
 - Integração entre os setores de sustentabilidade e inovação para o desenvolvimento de jornadas expressas de contratação inicial e teste de provas de conceito, promovendo um ambiente mais aberto à experimentação e ao fortalecimento do ecossistema de impacto.

4.3 Falta de capacitação e sensibilização

Embora oito de dez corporações focais possuam metas estratégicas de responsabilidade socioambiental em suas cadeias, conforme apurado neste estudo, as equipes de compra, em sua maioria, não acompanharam o avanço dessas pautas. Isso dificulta o cascadeamento das estratégias para uma agenda tática e acionável. Por outro lado, negócios de impacto precisam amadurecer organizacionalmente para estruturar suas operações de acordo com as demandas do cliente corporativo.

- Oportunidades Mapeadas:
 - Elaboração e disseminação de treinamentos e facilitação de benchmarks para profissionais de compras, sustentabilidade e outros potenciais setores envolvidos nas compras corporativas, com objetivo de nutrir esses times com novos referenciais e possibilidades de atuação;
 - Elaboração e disseminação de programas de desenvolvimento de fornecedores, com vistas à capacitação de empreendedores e equipes de negócios de impacto para a compreensão de demandas e atendimento a requisitos de grandes corporações;
 - Construção de grupos de trabalho, programas e parcerias institucionais para discussão e qualificação do ambiente de negócios dentro da pauta de compras de impacto.

4.4 Outras oportunidades mapeadas

Com vistas à melhoria do ambiente de negócios, outras oportunidades foram identificadas:

4.4.1 Criação de serviços financeiros inclusivos

Negócios de impacto frequentemente carecem de capacidade instalada para atender grandes volumes corporativos, criando um dilema causal. Para romper esse ciclo, são necessários novos produtos financeiros que ofereçam capital lastreado no potencial desses negócios de acessar contratos corporativos. Soluções incluem capital semente, linhas de crédito e antecipação de recebíveis em condições competitivas.

4.4.2 Formação de grupos de trabalho

Grupos de trabalho multidisciplinares, com troca de experiências e percepções entre atores diversos, são fundamentais para construir um ambiente de negócios mais resiliente e flexível. O Ecoa Fórum, por exemplo, demonstrou o potencial dessa abordagem para soluções integrativas.

4.4.3 Governos engajados em compras públicas sustentáveis

Governos podem atuar como agentes catalíticos, dado que as compras públicas representam cerca de 12% do PIB nacional. Iniciativas como a Estratégia Nacional de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável (MGI) visam incorporar critérios de sustentabilidade e impacto social. Políticas regulatórias que beneficiem empresas com impacto comprovado podem ser decisivas para ampliar a participação de negócios de impacto no setor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O avanço da sustentabilidade nas cadeias de valor corporativas transcende uma mera tendência; é uma exigência estratégica impulsionada por crescentes pressões regulatórias, sociais e ambientais. A integração de negócios de impacto socioambiental nos processos de compras e gestão de fornecedores não apenas amplia a capacidade das empresas de gerar valor compartilhado, mas também mitiga riscos e as posiciona proativamente frente aos desafios contemporâneos.

Contudo, a efetivação desse potencial transformador ainda enfrenta obstáculos institucionais e operacionais, como a descentralização de mapeamentos, barreiras de *compliance*, ausência de padrões de comunicação e indicadores unificados, e restrições de capacidade produtiva dos negócios de impacto. A pesquisa demonstrou que a superação dessas barreiras exige uma atuação coordenada de todos os atores envolvidos – corporações, negócios de impacto, governos e organizações dinamizadoras – e o desenvolvimento de soluções inovadoras em políticas, processos e mecanismos de financiamento.

As oportunidades mapeadas oferecem caminhos concretos e acionáveis para acelerar essa integração. Cabe às empresas, ao poder público e à sociedade civil assumir o compromisso de transformar tais oportunidades em ações efetivas, viabilizando ciclos de desenvolvimento inclusivos, resilientes e sustentáveis. Construir cadeias de valor que considerem, desde seu ponto de partida, os objetivos sociais e ambientais, é uma condição essencial para a competitividade, perenidade e relevância das organizações na atualidade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, André P.; BARBIERI, José Carlos. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 3, p. 6-27, 2012.

ECOIA - COALIZÃO PARA COMPRAS DE IMPACTO. Cenários: compreendendo as compras corporativas de impacto no Brasil. [S.l.: s.n.], 2025. 51 p. Disponível em: ecoimpacto.com.br. Acesso em: 21 set. 2025.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FAUSTINI, Simone. **Sustentabilidade na cadeia de valor: conceitos, estratégias e práticas**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2016. 153 p.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competing for the future**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PIPE.LABO. **Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental**. 2023. Disponível em: mapa2023.pipelabo.com. Acesso em: 21 set. 2025.

PWC. **2024 PwC digital procurement survey: 5th edition**. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting/digital-operations/digital-procurement-survey.html>. Acesso em: 21 set. 2025.

RAZMDOOST, Kamran; ALINAGHIAN, Leila. Advancing social procurement: an institutional work perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 44, n. 7, p. 1354-1375, 2024.

SEBRAE. **A força do empreendedorismo feminino**. 2021. https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Empreendedorismo%20Feminino/Infografico_Sebrae_Delas.pdf.

SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.

UE deve anunciar grande recuo na agenda ESG após intensas críticas. O Globo, 24 fev. 2025. Economia. Disponível em: oglobo.globo.com. Acesso em: 21 set. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **State of Social Procurement**. 2025. Disponível em: <https://initiatives.weforum.org/global-alliance-for-social-entrepreneurship/social-procurement>. Acesso em: 21 set. 2025.