

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

**BÁRBARA ALMEIDA LADEIA**

IE UNIVERSITY

**LILIANE SARTORIO AYALA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

## Introdução

O gerenciamento responsável da cadeia de valor é essencial para mitigar riscos e gerar impactos socioambientais positivos. Dois terços desse potencial estão na cadeia de suprimentos (WEF, 2025). Pressões regulatórias, como as Normas IFRS, elevam a sustentabilidade a obrigação estratégica. A redução das emissões no Escopo 3 já é prioridade para 59% das empresas (PWC, 2024). Negócios de impacto socioambiental, em expansão no Brasil, são aliados estratégicos, embora encontrem barreiras culturais e operacionais para integração nas cadeias corporativas.

## Problema de Pesquisa e Objetivo

Negócios de impacto socioambiental são aliados estratégicos, pois integram soluções a desafios sociais e ambientais em seu core business, combinando sustentabilidade financeira e compromisso com resultados mensuráveis. Em rápida expansão no Brasil, sua integração às cadeias corporativas é promissora para economias sustentáveis, mas esbarra em choques culturais e operacionais. Este estudo busca identificar obstáculos e propor soluções para impulsionar relações comerciais e potencializar transformação sistêmica.

## Fundamentação Teórica

O poder de compra de instituições públicas e privadas pode combater segregação social e financeira (TROJE & ANDERSSON, 2020). No Brasil, mulheres, especialmente negras, enfrentam grande disparidade de renda (SEBRAE, 2021), indicando a urgência de compras inclusivas. Negócios de impacto, majoritariamente B2B/B2B2C (Pipe.Labo), possuem potencial de impulsionar práticas sustentáveis e valor social. Compras de impacto contribuem para combater desigualdade e exclusão (RAZMDOOST & ALINAGHIAN, 2023), exigindo governança socioambiental das empresas (CARVALHO & BARBIERI, 2012).

## Metodologia

A pesquisa, aplicada e exploratória, ocorreu no segundo semestre de 2024, com abordagem qualitativa e uso de grupos focais para analisar a integração de negócios de impacto socioambiental em cadeias corporativas (MARCONI & LAKATOS, 2017). Foram realizados 10 grupos focais online com 35 participantes, selecionados por conveniência (FONSECA & MARTINS, 2012), além de um grupo presencial no Ecoa Fórum/G20 Social, com 40 pessoas. A amostragem não probabilística limita a generalização dos resultados (FÁVERO & BELFIORE, 2017).

## Análise e Discussão dos Resultados

A pesquisa analisou a integração de negócios de impacto nas cadeias corporativas, destacando desafios como o desalinhamento entre lógica de lucro e valor socioambiental, burocracias e falta de capacitação. Obstáculos incluem: dificuldade de conexão (bases de dados ausentes, falta de taxonomia), barreiras institucionais (compliance rígido, processos inflexíveis) e carência de treinamento. Como soluções, propõe-se bancos de fornecedores, políticas flexíveis, capacitação, inclusão financeira e compras públicas sustentáveis, visando ecossistema de inovação inclusivo e sustentável.

## Considerações Finais

A sustentabilidade nas cadeias de valor é uma exigência estratégica, fortalecida por pressões regulatórias e sociais. Integrar negócios de impacto amplia valor compartilhado e mitiga riscos, mas há obstáculos como burocracias, padrões fragmentados e limitação produtiva. Superar essas barreiras exige ação coordenada entre empresas, governos e sociedade, além de soluções inovadoras em políticas e financiamento. Tornar oportunidades em ações é essencial para cadeias inclusivas, resilientes e competitivas, garantindo relevância organizacional no cenário atual.

## Referências

CARVALHO, André P.; BARBIERI, José Carlos. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. ECOA Cenários: compreendendo as compras corporativas de impacto no Brasil. FAUSTINI, Simone. Sustentabilidade na cadeia de valor: conceitos, estratégias e práticas. RAZMDOOST, Kamran; ALINAGHIAN, Leila. Advancing social procurement: an institutional work perspective. SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management.

## Palavras Chave

sustentabilidade, negócios de impacto, cadeias de suprimentos

## Agradecimento a órgão de fomento

Agradeço à Yunus Negócios Sociais e à Aspen Network of Development Entrepreneurs pela liderança em iniciativas que aprofundam o entendimento das relações entre negócios de impacto e grandes corporações no Brasil e no mundo. Meu reconhecimento à SAP pelo apoio e fomento à geração de conhecimento, financiando iniciativas como a Ecoa - Coalizão para Compras de Impacto.

# 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 pode trabalhar a favor de pautas sociais como restrições fiscais, segregação social e financeira e criar valor social com medidas como compra de negócios locais, liderados por minorias como mulheres, negros, gerando emprego e renda para grupos desfavorecidos (TROJE & ANDERSSON, 2020).

A problemática que motiva a elaboração deste artigo parte da grande exclusão social e do desemprego que recentemente têm se agravado no Brasil. Em 2021, de acordo com o SEBRAE (2021), 47% das mulheres empreendedoras são negras, no entanto, a renda média mensal desta é de R\$ 1.539 e das mulheres brancas uma renda média estimada de R\$ 2.035, ou seja, cerca de 30% a mais que as empreendedoras negras. Esse é só um recorte das minorias que têm condições de serem contratadas em compras públicas ou privadas no Brasil, e que, apesar de não haver dados que relatem o percentual de compras públicas no recorte de raça ou gênero, pelos dados de renda média observa-se uma menor oportunidade de geração de renda. Dados do Pipe.Labo mostram que 59% dos negócios de impacto socioambiental no Brasil adotam o modelo B2B e 36% operam em B2B2C, o que evidencia uma forte tendência para participarem de cadeias de suprimentos corporativas e impulsionarem práticas de sustentabilidade empresarial. Esses percentuais refletem a vocação do setor para gerar valor dentro de ambientes corporativos, fortalecendo a integração entre impacto socioambiental e desempenho organizacional.

Na ausência de uma taxonomia definitiva, denomina-se aqui por negócio de impacto socioambiental aqueles que intencionalmente têm o objetivo central gerar impactos positivos sociais e/ou ambientais através de seus produtos, serviços e/ou operações. Trata-se do grupo que reúne os negócios inclusivos (que beneficiam comunidades historicamente vulnerabilizadas) e sustentáveis (que trabalham com mecanismos de proteção e regeneração ambiental).

As Compras Sustentáveis têm o potencial para criar valor social, buscando contribuir proativamente para resolver e endereçar alguns dos problemas mais complexos, problemas sociais, como pobreza, racismo, desigualdade e falta de moradia, por meio da contratação de negócios que têm um objetivo de geração de impacto ao mesmo tempo que exercem suas atividades de negócios (RAZMDOOST & ALINAGHIAN, 2023).

As grandes corporações são empresas focais que exercem a governança da Cadeia de Valor, definindo os principais parâmetros do processo produtivo, como o que, como, quando, quanto e onde produzir, além do preço, assim, por meio de sua influência, são responsáveis por incorporar e difundir padrões socioambientais, visando melhorar o desempenho social e ambiental de fornecedores e parceiros.. (FAUSTINI, 2016).

As empresas focais podem lidar com tais pressões e incentivos por meio de duas estratégias. A primeira, mais comum, caracteriza-se por ações e iniciativas focadas em fornecedores com o objetivo de obter garantias de que práticas socioambientais mais adequadas estão sendo adotadas ao longo da cadeia que é objeto de pressões. A segunda estratégia diz respeito a preocupações com os atributos de sustentabilidade do produto e sua

implementação acaba por se refletir positivamente no processo produtivo (CARVALHO & BARBIERI, 2012).

De acordo com Faustini (2016) é possível observar que sustentabilidade na cadeia produtiva gera valor em várias direções, contribuindo para a vantagem competitiva da empresa na:

- Redução de Riscos relacionados a práticas irregulares de fornecedores e parceiros comerciais, preservando a reputação e o valor da marca das empresas;
- Redução de custos em função da eficiência na utilização dos recursos naturais ao longo da cadeia produtiva;
- Inovação em produtos ou em modelos de negócios ao integrar a sustentabilidade ao no seu core business;
- Fortalecimento e diferenciação da cadeia de produção onde a empresa opera, impulsionando novos padrões no seu contexto competitivo

Sendo assim, tais empresas podem ser responsabilizadas pelo desempenho ambiental e social de seus fornecedores. (SEURING & MÜLLER, 2008).

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi realizada ao longo do segundo semestre de 2024, possui natureza aplicada e objetivo exploratório. Com abordagem qualitativa, busca explorar o problema apresentado e indicar o funcionamento atual de estruturas que envolvem o tema. Tendo como método o levantamento de campo, apropriado para este artigo por buscar informações e conhecimento sobre um determinado problema, consiste na coleta de dados suficientemente relevantes para o entendimento da situação atual do problema e conseqüentemente a análise deste (Marconi, Lakatos; 2017).

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas, realizadas no formato de grupos focais, em duas etapas. Na primeira etapa foram ouvidos 35 entrevistados, durante 10 sessões de grupos focais on-line.

Utilizou-se a amostragem por conveniência, que tem como característica a proximidade de encontrar os elementos (FONSECA & MARTINS, 2012). Na amostragem não probabilística, as amostras são selecionadas sem o uso de métodos aleatórios, o que significa que a probabilidade de inclusão de cada elemento da população na amostra é desconhecida. Por essa razão, não é possível calcular o erro amostral nem extrapolar os resultados obtidos para toda a população com segurança (FÁVERO & BELFIORE, 2017).

Para atender ao objetivo da pesquisa, o perfil dos entrevistados tem como foco as lideranças atuantes nas áreas de compras, sustentabilidade, compra de impacto dentro de empresas, responsáveis por organizações dinamizadoras do ecossistema e empreendedores de impacto. De agora em diante divididos e nomeados como: corporações, empreendedores e dinamizadoras.

Desta primeira fase, os dados levantados foram analisados por meio de categorização dedutiva, ou seja, a partir das informações coletadas e transcritas, observou-se qual o padrão emergente, gerando assim categorias para uma investigação mais aprofundada mais adiante. As categorias geradas são desafios, que foram traduzidos em perguntas, para subsidiar a fase seguinte. A segunda fase da coleta e análise de dados se deu por meio também de grupo focal, desta vez realizado presencialmente durante o Ecoa Fórum, um dos eventos da agenda oficial do G20 Social, na cidade do Rio de Janeiro, em novembro de 2024. Foram 40 participantes presentes, divididos em subgrupos aprofundando as discussões na priorização de problemas e proposição de soluções.

Os dados obtidos nesta etapa foram novamente analisados e estão apresentados no capítulo seguinte.

Este estudo foi realizado com o apoio da empresa SAP por meio de uma iniciativa da Yunus Negócios Sociais Brasil e a Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE).

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Embora parcerias entre corporações e negócios de impacto sejam cada vez mais necessárias para fortalecer o ecossistema de inovação e promover desenvolvimento sustentável, a construção dessas relações comerciais ainda enfrenta desafios significativos decorrentes das diferenças de perfil, porte e propósito dos envolvidos. Enquanto grandes corporações operam majoritariamente orientadas à maximização do lucro e à eficiência financeira, negócios de impacto direcionam parte relevante de seus esforços à geração de valor social ou ambiental, enxergando o impacto como motor central de sua proposta de valor. Essas distintas visões de missão e sucesso resultam em barreiras de comunicação e alinhamento estratégico, potencializadas por disparidades burocráticas e de acesso a recursos. Como consequência, torna-se difícil, de um lado, que as corporações atinjam suas metas de inovação em responsabilidade socioambiental, e, de outro, que negócios de impacto conquistem escala e acesso aos mercados corporativos — exigindo, portanto, esforços redobrados para a criação de linguagem comum, compromissos claros e valorização da complementaridade existente entre ambos os modelos.

Os obstáculos identificados foram agrupados em três grandes desafios prioritários e, a partir deles, foram mapeadas potenciais oportunidades de atuação.

##### **4.1 Dificuldade de conexão entre negócios de impacto e corporações**

Apesar dos inúmeros guias e mapeamentos de cadeias específicas já elaborados por dinamizadoras do setor de impacto, ainda faltam mapeamentos organizados e centralizados que possibilitem aos departamentos de suprimentos atender de forma eficiente às demandas cotidianas. Do outro lado, empreendedores de impacto não encontram um padrão de ponto de contato dentro das organizações: ora a negociação se inicia pelo setor de sustentabilidade e acaba inviabilizada nos departamentos de compras, ora o oposto acontece, de modo a dificultar a construção de uma estratégia de vendas sólida. Além dessa descentralização de informações, a ausência de uma taxonomia comum para harmonizar linguagens, métricas e indicadores entre corporações e negócios de impacto impõe desafios adicionais. Esse desalinhamento dificulta não só a identificação e o engajamento de fornecedores de impacto, mas também torna mais complexo para as equipes de compras defenderem internamente a contratação desses fornecedores frente às alternativas tradicionais, uma vez que há carência de parâmetros comparáveis, de justificativas baseadas em dados padronizados e de clareza sobre os benefícios tangíveis dessas parcerias em relação aos critérios tradicionalmente valorizados nos processos corporativos

##### **4.1.1 Oportunidades Mapeadas**

O cenário atual revela uma série de lacunas na integração de negócios de impacto às cadeias de suprimentos corporativas. Diante desse panorama, tornam-se necessárias soluções estruturantes que facilitem tanto a identificação quanto o engajamento de fornecedores de impacto.

- 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 Desafio: Burocracias e barreiras institucionais

A crescente preocupação das empresas com a redução de riscos jurídicos e o atendimento a regras de compliance cada vez mais complexas tem imposto obstáculos significativos à inclusão de negócios de impacto nas carteiras de fornecedores de grandes corporações. Além do excesso de exigências nos processos de cadastro, as normas rígidas de compliance são acompanhadas por negociações extensas e prazos de pagamento excessivamente longos, tornando o ambiente ainda mais desafiador para fornecedores com menor estrutura organizacional. As políticas de compras das corporações, padronizadas para suas próprias demandas, geralmente não apresentam a flexibilidade necessária para integrar fornecedores de impacto, criando barreiras adicionais ao desenvolvimento de cadeias socioambientalmente mais responsáveis e inovadoras.

##### 4.2.1 Oportunidades Mapeadas

Diante desse cenário, destaca-se o potencial de adoção de medidas que flexibilizem e tornem mais inclusiva a relação das grandes empresas com fornecedores de impacto.

- 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

A pesquisa revelou que oito das dez corporações que cumprem o papel de empresas focais contam com metas estratégicas relacionadas à responsabilidade socioambiental em suas cadeias de suprimentos. Ainda que o desafio seja público e esteja na mesa dos altos escalões das corporações, as equipes de compra, em sua maioria, não acompanharam o avanço das pautas de sustentabilidade socioambiental das últimas décadas, o que dificulta o avanço e o cascadeamento das estratégias em uma agenda tática e acionável dentro das corporações. Por outro lado, negócios de impacto ainda precisam avançar em maturidade organizacional, de modo a estruturar suas operações em conformidade com as demandas deste perfil de cliente corporativo.

##### 4.3.1 Oportunidades Mapeadas

O enfrentamento deste desafio requer a criação e disseminação de ambientes de aprendizagem para ambos os atores, eliminando os ruídos de linguagem e alinhamento que afastam seus objetivos e resultados desejados.

- 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 entre corporações e empreendimentos de impacto, também foram identificadas outras oportunidades que podem colaborar para essa integração.

##### 4.4.1 Criação de serviços financeiros inclusivos

Foi identificado que os negócios de impacto frequentemente não possuem capacidade instalada suficiente para atender os volumes demandados por grandes corporações. Esse descompasso resulta em um dilema causal: por não conseguirem acessar contratos de maior porte, não alcançam a escala necessária; e, ao mesmo tempo, sem escala, permanecem distantes dos grandes contratos.

Para enfrentamento deste círculo vicioso, faz-se necessária a criação de novos produtos financeiros capazes de oferecer capital lastreado no potencial desses negócios de acessar contratos corporativos expressivos. Dinamizadoras do setor de impacto têm buscado suprir essa demanda por meio de soluções que vão desde a concessão de capital semente e linhas de crédito até a antecipação de recebíveis em condições mais competitivas, com o objetivo de fortalecer a capacidade produtiva e viabilizar a integração efetiva dos negócios de impacto às cadeias de suprimentos das grandes empresas

##### 4.4.2 Formação de grupos de trabalho

A formação de grupos de trabalho multidisciplinares é um dos caminhos apontados para o estabelecimento de um ambiente de negócios mais resiliente, flexível e inclusivo. A troca de experiências e percepções entre atores com pontos de vistas distintos em busca de resultados práticos convergentes se mostrou uma importante ferramenta para a construção de soluções integrativas e inovadoras, a exemplo do experienciado no Ecoa Fórum, realizado em novembro de 2024.

##### 4.4.3 Governos engajados em compras públicas sustentáveis

Os governos podem ser agentes catalíticos nesse processo e estruturação de cadeias de valor socioambientalmente sustentáveis, uma vez que as compras públicas representam aproximadamente 12% do Produto Interno Bruto Nacional. Iniciativas como a Estratégia Nacional de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável, promovida pelo Ministério da Gestão e da Inovação (MGI), busca incorporar critérios de sustentabilidade e impacto social às compras públicas. Mais que isso, a criação de políticas regulatórias que beneficiem empresas com impacto comprovado em sua cadeia de valor também pode ser um elemento engajador à pauta.

Os governos desempenham um papel catalisador fundamental na estruturação de cadeias de valor socioambientalmente sustentáveis, especialmente considerando que as compras públicas representam em média 12% do Produto Interno Bruto brasileiro, colocando o Estado como o maior comprador do país. Iniciativas como a Estratégia Nacional de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável, liderada pelo Ministério da Gestão e da Inovação (MGI), vêm buscando incorporar critérios de sustentabilidade e impacto

social às aquisições governamentais. Além disso, a criação de políticas regulatórias que reconheçam e beneficiem empresas com impacto comprovado em suas cadeias de valor pode ser decisiva para ampliar a participação de negócios de impacto no setor público, reforçando esse campo como vetor de transformação socioambiental e inovação econômica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O avanço da sustentabilidade nas cadeias de valor das corporações não é apenas uma tendência global, mas uma exigência estratégica impulsionada por pressões regulatórias, sociais e ambientais cada vez mais intensas. Como observado ao longo deste estudo, as empresas que integram negócios de impacto socioambiental aos seus processos de compras e gestão de fornecedores ampliam consideravelmente sua capacidade de gerar valor compartilhado, mitigando riscos e respondendo de forma proativa aos desafios do contexto atual.

A efetivação desse potencial transformador, no entanto, ainda esbarra em desafios institucionais e operacionais, como a falta de mapeamentos centralizados, barreiras de compliance, ausência de padrões de comunicação e indicadores, além das restrições de capacidade produtiva dos negócios de impacto. A pesquisa demonstrou que a superação dessas barreiras requer tanto a atuação coordenada dos diversos atores — corporações, negócios de impacto, governos e dinamizadoras — quanto o desenvolvimento de soluções inovadoras em políticas, processos e financiamento, capazes de criar um ambiente mais favorável à colaboração.

As oportunidades mapeadas apontam caminhos concretos e acionáveis para acelerar essa integração. Cabe às empresas, poder público e 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 o seu ponto de partida, os objetivos sociais e ambientais, é 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: [ecoaimpacto.com.br](http://ecoaimpacto.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](https://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](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](https://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.