

Potência na Cadeia de Valor:

Como grandes
empresas podem
gerar valor com
Micro e Pequenas
Empresas



Um guia estratégico
para líderes empresariais
impulsionarem a inclusão
produtiva na cadeia de valor

EXPEDIENTE



AUTORA

ANAUYLA BATISTA é empreendedora, fundadora da **NetZero Collab** e Professora convidada da **Fundação Dom Cabral** na área de cadeias de valor sustentável. Também lidera a frente de **Financiamento Climático na Rede Mulheres e Clima COP30**, contribuindo para pautas estratégicas de gênero e clima. Com mais de 15 anos de experiência como executiva em grandes corporações, atua na interseção entre **sustentabilidade, cadeia de valor e inovação**, temas que já explorou em diferentes contextos, dos **EUA, China e Israel à Jordânia**.

Com especialização em Supply Chain pela UFPR, e aprofundamentos em **Sustentabilidade Executiva (Stanford)** e **Toward Net Zero (Cambridge/CISL)**, acredita que **com informação de qualidade, todos podem contribuir para uma sociedade mais sustentável**.

“O que eu gostaria é que em 30 anos, os meus netos me perguntassem o que é lixo e o que é fome, porque isso já nem existirá mais.”



COAUTORES

EDGARD PITTA é consultor sênior em ESG e governança corporativa, com atuação em projetos de desenvolvimento sustentável e cadeias de valor inclusivas em grandes empresas brasileiras.



DAIANE MÜLLING NEUTZLING é doutora em Administração, na área de Inovação, tecnologia e Sustentabilidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pelotas. Professora do Mestrado e Doutorado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral. Desenvolve pesquisas nas áreas de Gestão da Sustentabilidade em cadeias de suprimentos e Empreendedorismo Social.



COLABORAÇÃO ESPECIAL

UYARA DE SALLES GOMIDE é doutora em Educação, Conhecimento e Inclusão social (FAE/UFMG) com período sanduíche na Universidade de Londres (King's College London). Mestrado em Economia (CAEN/UFC) e Bacharelado em Ciências Econômicas (DEE/UFV). Atua como PMO de Conhecimento no Centro Social Cardeal Dom Serafim da Fundação Dom Cabral, colaborando no desenvolvimento e acompanhamento de pesquisas.



ELISÂNGELA PRADO FURTADO é doutora e Mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela UFMG. Bacharela em Administração pela PUC Minas. É líder da área temática "Desenvolvimento Social: possibilidades e paradoxos" da Divisão de Estudos Organizacionais do Encontro da ANPAD (EnANPAD). Foi líder da área Temática Administração Pública, Governo, Estado e Sociedade e Terceiro Setor (ENANGRAD) entre 2020 e 2024, sendo premiada por 4 anos consecutivos. É filiada à Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais (SBEO), à Associação Brasileira de Estudos Sociais das Ciências e das Tecnologias (ESOCITE.BR) e a à Associação Brasileira de Pesquisadores Negros (ABPN). Publica e investiga estudos sobre Desigualdade e Sub-representação em organizações, Inclusão Produtiva, Responsabilidade Social Corporativa, Desenvolvimento de Pessoas, Cultura Organizacional, Diversidade e Inclusão e temas emergentes em Estudos Organizacionais.

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Anderson Luizes | Criação e Design FDC com a contribuição de Marina Batista.

"Deixamos um agradecimento especial aos entrevistados, que dispuseram de seu tempo para compartilhar histórias reais e contribuir para a construção de uma cadeia de valor sustentável para todo o setor privado brasileiro."

Sumário

Prefácio, 5

Carta ao Leitor, 7

Introdução, 8

Bloco 1

Oportunidade Sistêmica, **9**

Bloco 2

Obstáculos e Alavancas, **18**

Bloco 3

Casos em Ação, **34**

Bloco 4

O Caminho Proposto
(Coalizão e Recomendações), **82**

Conclusão, 103

Anexos, 107

Prefácio

Com a ambição de tornar este eBook, *"Potência na Cadeia de Valor: Como grandes empresas podem gerar valor com Micro e Pequenas Empresas"*, um guia estratégico para líderes empresariais, baseia-se em uma constatação prática, cuja pesquisa aqui constituída reflete: **o desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) não é caridade — é estratégia.**

As referências da pesquisa trazem, ao longo do texto, a constatação de que o Brasil só avançará em produtividade, equidade e inovação se **incluir, de forma estruturada, os micro e pequenos negócios em sua economia formal e estratégica.** Inúmeros exemplos já mostram que as grandes empresas que lideram essa jornada estão construindo resiliência e inovação a partir da base da pirâmide, transformando a relação com as MPEs de uma ação periférica em um vetor de valor compartilhado.

Navegando em temas como Inclusão Produtiva, o texto revela as barreiras que tornam as MPEs invisíveis nas estratégias corporativas e propõe ações que reduzam as assimetrias no acesso às cadeias e ao crédito — porque elas podem ser verdadeiros motores de transformação estratégica, inovação e competitividade por meio do olhar da inclusão. São também apresentados **exemplos de Adaptação às Mudanças Climáticas e Resiliência nos Negócios, fundamentais em qualquer estratégia corporativa que avalie riscos e dependências relacionadas aos impactos, à disponibilidade e à vulnerabilidade da cadeia de valor.** O desenvolvimento de MPEs é apresentado como uma **estratégia de adaptação climática corporativa,** sem deixar de lado o olhar do risco, mas propondo, de fato, redes para operar com segurança e continuidade. Ao fortalecer pequenos fornecido-

res e parceiros locais, as empresas criam **cadeias mais resilientes**, reduzem custos de risco e inovam em soluções locais. Além disso, a substituição de fornecedores distantes por prestadores locais é uma estratégia que também pode reduzir significativamente as emissões de carbono e otimizar a logística.

Em essência, este conteúdo é um convite para arquitetar um modelo de cadeia de valor mais resiliente, competitivo e conectado à realidade do país – eficiente frente aos desafios das mudanças climáticas, inclusivo e inovador – a partir de respostas em rede e, portanto, em escala. Ao oferecer evidências, casos e um caminho proposto, convidado, em parceria com os autores e a Fundação Dom Cabral, os leitores à **liderança estratégica e sistêmica**, para transformar a potência invisível das MPEs em um motor sustentável de crescimento para o Brasil. Que este conteúdo inspire decisões com coragem, consistência e impacto positivo.

Denise Hills

Professora Convidada da FDC, Conselheira de Administração, Pioneira dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pela ONU

Carta ao leitor

Este material nasce de uma constatação prática: o Brasil não avançará em produtividade, equidade ou inovação sem incluir, de forma estruturada, os micro e pequenos negócios em sua economia formal e estratégica.

Você tem um papel essencial nesse processo — não estamos falando sobre se tornar patrocinador social, e sim arquiteto de um modelo de cadeia de valor mais resiliente, competitivo e conectado à realidade do país.

A Fundação Dom Cabral se une a esse esforço com o que faz de melhor: análise rigorosa, escuta ativa e construção de pontes entre visão de longo prazo e ação executiva. Este eBook oferece evidências, casos, caminhos. Deixamos um convite à liderança estratégica e sistêmica.

Que este conteúdo inspire decisões com coragem, consistência e impacto.

Fundação Dom Cabral

Introdução

As grandes empresas brasileiras operam com sofisticados sistemas de suprimentos, inovação e ESG incorporados às suas cadeias de valor. Mas há um elo quase sempre negligenciado: a integração real e estruturada de micro e pequenos negócios a essas cadeias. Essa exclusão pode ser custosa e gerar ineficiência.

Este eBook mostra que mudar esse jogo **é possível — e vantajoso.**

Baseado em pesquisa com grandes corporações, este material entrega:

- ☑ Uma nova leitura do problema (e das oportunidades);
- ☑ Casos concretos de empresas que estão liderando soluções;
- ☑ Um plano viável para engajar o setor privado em uma coalizão de transformação.

Oportunidade Sistêmica



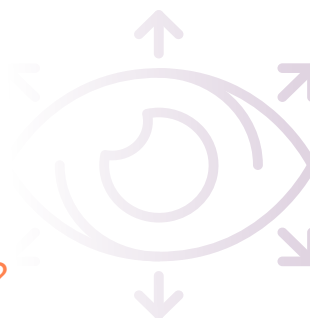
*"O QUE NÃO É VISÍVEL,
NÃO VIRA PRIORIDADE."*

Bloco
1

Capítulo 1

Será Invisível?

O QUE OS GRANDES NEGÓCIOS
AINDA NÃO ESTÃO ENXERGANDO?



Apesar de representarem mais de 50% dos empregos e quase 30% do PIB, as micro e pequenas empresas seguem à margem das decisões estratégicas de grandes corporações. Este capítulo mostra por que isso acontece — e o que as grandes empresas têm a ganhar ao inverter esse jogo.

Panorama geral

MPEs (micro e pequenas empresas) no Brasil são responsáveis por:

90%

das empresas formalmente constituídas;

54%

dos empregos com carteira assinada;

29,5%

do PIB nacional (R\$ 1,1 trilhão em 2019);

41%

das empresas exportadoras.

SEBRAE, 2023

No Brasil, mais de **24 milhões de micro e pequenas empresas (MPEs)** mantêm viva a economia real. Juntas, elas representam cerca de **30% do PIB nacional** e **quase 55% dos empregos formais** do país (SEBRAE, 2023). Em outras palavras: **é impossível falar de desenvolvimento sem falar delas.**

Apesar disso, para a maioria das grandes empresas, elas são uma exceção em sua cadeia de valor.

São vistas como pequenas demais para escalar, informais demais para atender ao *compliance*, complexas demais para os sistemas globais. Resultado: ficam fora do radar — mesmo quando estão no centro das operações.

Mas a contradição está no chão da operação:

- Em regiões remotas, faltam pequenos prestadores de serviço para suprir demandas simples ou solucioná-las dentro da qualidade e prazo esperado.
- Os chamados emergenciais aumentam por falta de fornecedores locais.
- Empresas perdem tempo e dinheiro, importando soluções para problemas que poderiam ser resolvidos a poucos quilômetros de distância.
- A informalidade persiste porque faltam orientação, simplificação, formação.

A literatura já evidencia o papel estratégico das MPEs na geração de empregos, na inovação e na inclusão socioeconômica (OECD, 2018). Também aponta que, quando apoiadas por grandes empresas, essas conexões produzem ganhos de produtividade mútuos (McKinsey Global Institute, 2020). O que ainda falta é articulação: iniciativas existem, mas permanecem isoladas, pontuais e sem escala. E muitas vezes são desconhecidas pela maioria.

No limite, grandes empresas que falam em sustentabilidade global deixam de investir no básico: **construir relações duradouras com quem mais precisa de oportunidade e está disponível para contribuir.**

Enquanto isso, milhares de pequenos negócios desistem de crescer. Encerram suas atividades por falta de acesso, por excesso de juros, por ausência de redes.

Empreendedores periféricos, agricultores familiares, prestadores de serviços locais seguem excluídos — e com a sensação de serem descartáveis.

Embora a maior parte das grandes empresas ainda enxerguem as alavancas estratégicas que essas relações podem gerar, continuam olhando para as MPE sob a ótica de caridade, sem reconhecê-las

como parte integrante de sua cadeia de valor e sem perceber o quanto precisam delas. É como se estivéssemos usando lentes distorcidas. Este capítulo é um convite a esse ajuste, reconhecendo que cadeias resilientes não se constroem apenas com grandes fornecedores, mas com redes diversas, capilares e conectadas ao território. Incluir os pequenos não é um ato assistencialista, é, acima de tudo, uma decisão estratégica.

REFERÊNCIAS:

Sebrae. (2023). Boletim de Indicadores das MPEs.

OECD (2018). *Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of business linkages*.

Kweka, J., & Sooi, F. (2021). *Linkages with Large Firms and Growth of SMEs in Tanzania*. Oxford University Press.

McKinsey Global Institute. (2020). *How collaboration between small and large firms boosts productivity*.

Capítulo 2

Um olhar mais apurado sobre o problema que faz a diferença

CENÁRIO DE FINANCIAMENTO DE MPES NO BRASIL (ÚLTIMOS 3-5 ANOS)

O acesso ao crédito é um fator crucial para o desenvolvimento econômico e social, especialmente em um país com grandes disparidades regionais como o Brasil. Quando olhamos para o sistema financeiro, percebemos que a disparidade no acesso a crédito talvez seja uma das expressões mais cruéis da desigualdade empresarial brasileira.

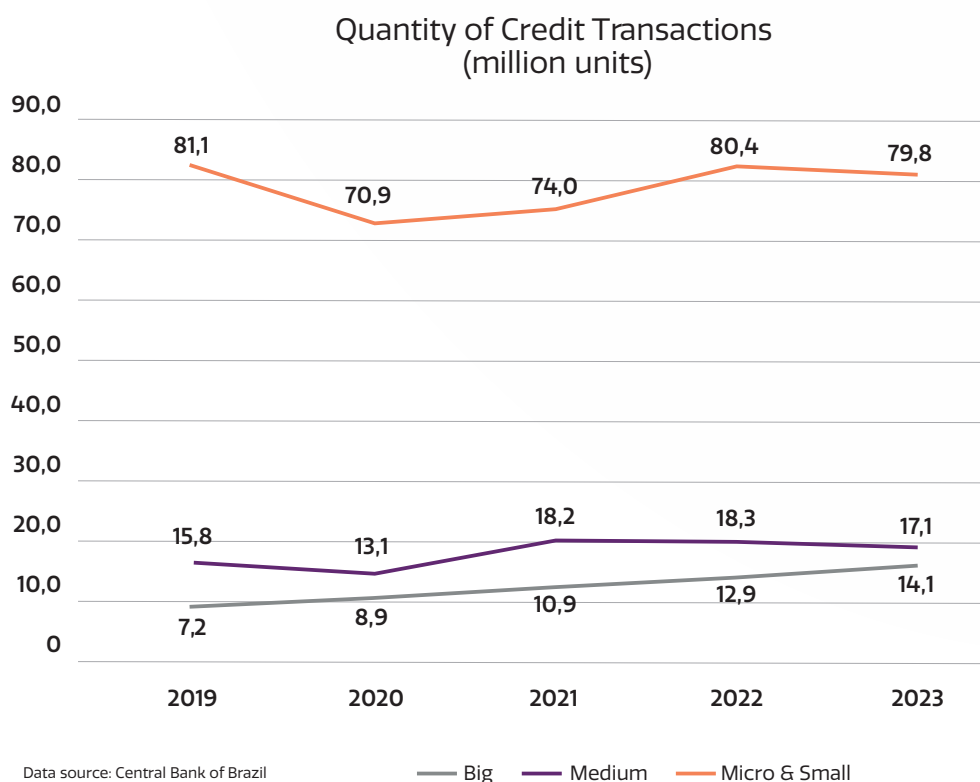


Gráfico 1: Quantidade de Transações de Crédito (em milhões de unidades)

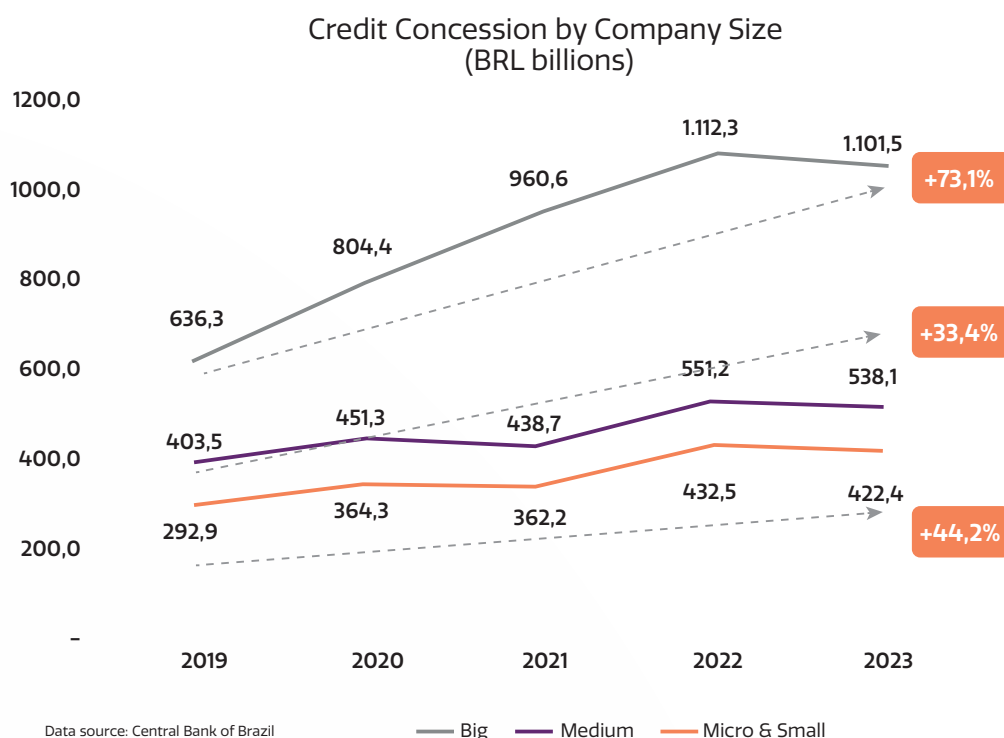


Gráfico 2: Concessão de crédito por tamanho de empresa (em bilhões de reais)

Enquanto grandes empresas negociam financiamentos a taxas anuais abaixo de 12%, **micro e pequenas empresas enfrentam juros que ultrapassam os 40% ao ano¹** — mesmo sendo responsáveis por mais da metade dos empregos formais do país. Quando lideradas por mulheres, essas taxas de juros são ainda maiores, sendo o custo do dinheiro um grande inviabilizador de crescimento.

Essa diferença não se explica apenas por risco de inadimplência, mas por uma combinação de barreiras culturais, burocráticas e informacionais que mantêm as MPEs distantes do sistema financeiro tradicional. Segundo o pesquisador Giovanni Beviláqua, do Sebrae Nacional, a dificuldade das MPEs em acessar crédito adequado está diretamente ligada à falta de redes de apoio, à linguagem pouco acessível dos produtos financeiros e à ausência de instrumentos regulatórios que garantam condições mais equitativas².

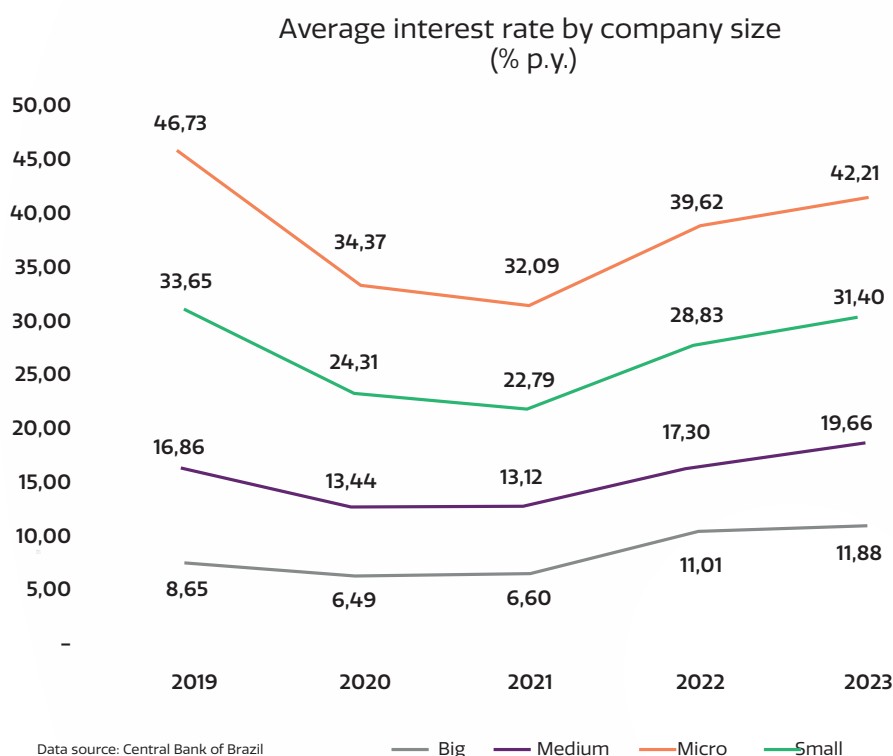


Gráfico 3: Média de taxa de juros por tamanho de empresa (% anual)

Em 2023, Beviláqua apresentou ao Banco Central um conjunto de propostas para reduzir essa assimetria. As soluções vão desde a democratização do conhecimento financeiro – com programas de educação e orientação prática – até o fortalecimento de instrumentos alternativos, como cooperativas de crédito, fundos solidários e parcerias público-privadas. Também propõe ações de *advocacy* para políticas públicas inclusivas e incentiva o papel de instituições como o Sebrae no apoio técnico e estratégico às MPEs².

Será que, se uma Micro e Pequena Empresa está inserida na cadeia de valor de uma grande empresa, através de um programa estruturado, é possível facilitar e, conseqüentemente, aumentar a concessão de crédito e a taxas mais justas?

RECOMENDAÇÕES DA OECD (2018) PARA INTEGRAR MPES ÀS CADEIAS DE VALOR

A publicação **Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of business linkages** da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) apresenta recomendações práticas para impulsionar a produtividade das micro e pequenas empresas (MPes) por meio de sua integração em cadeias de valor. Veja os principais destaques:

1. Apoio ao acesso das MPes às cadeias de suprimentos

Promover programas de encadeamento produtivo liderados por grandes empresas e parcerias com instituições públicas e intermediárias

2. Políticas adaptadas à realidade das MPes

Evitar critérios genéricos e garantir exigências proporcionais ao porte da empresa, especialmente em *compliance*, cadastro e documentação.

3. Fortalecimento da capacitação gerencial e técnica

Oferecer treinamentos práticos, mentorias e apoio direto com foco nas reais demandas das cadeias produtivas.

4. Melhoria do acesso a financiamento

Desenvolver soluções financeiras específicas para MPes, como crédito assistido, fundos garantidores e acesso facilitado via tecnologias alternativas.

5. Apoio à digitalização e inovação

Estimular o uso de tecnologias simples e acessíveis, além de conectar MPes com hubs de inovação e grandes empresas.

6. Governança colaborativa multissetorial

Criar coalizões locais e fóruns de diálogo entre empresas, governos, MPes e sociedade civil para resolver gargalos territoriais e ampliar o impacto das iniciativas.

FONTE: OECD (2018). *Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of business linkages*.

REFERÊNCIAS:

¹ Dados compartilhados por Giovanni Beviláqua (Sebrae Nacional), com base em estudos internos e reunião realizada com o Banco Central em 2023.

² Beviláqua, G. (2023). *Propostas para Aumentar o Acesso ao Crédito pelas MPes*. Apresentação técnica do Sebrae Nacional, compartilhada em reunião com o Banco Central. Material obtido diretamente com o autor.

Obstáculos e Alavancas



Bloco

2

Capítulo 1

Termos-chave e por que incluí-los nesta conversa?



O QUE É ESG – E POR QUE IMPORTA?

ESG – em inglês *environment, social, governance* – tornou-se, nos últimos anos, o principal referencial para avaliar o desempenho socioambiental e de governança das empresas.

Quando o termo surgiu, parecia restrito a especialistas. Hoje, é o nome que o mercado financeiro deu para a sustentabilidade – e, com isso, o tema entrou no centro das decisões executivas, conselhos de administração e relações com investidores.

Nas turmas de educação para conselheiros da Fundação Dom Cabral, uma brincadeira recorrente ajuda a ilustrar esse movimento: ESG seria **“É Sobre Grana”**. A frase pode soar provocadora – e é – entretanto, ajuda de forma humorística a entendermos a dimensão estratégica com impacto direto sobre o valor da empresa.

No ebook publicado *ESG: O Motor da Inovação*, o professor Heiko Spitzbeck narra uma cena comum em suas aulas: ao discutir sustentabilidade, alguém inevitavelmente cita a Natura como referência. Em uma simples análise, ele descreve: se compararmos o valor da Natura na bolsa desde que a empresa abriu o seu capital, em 2004, até o começo de 2021, vemos que o iBovespa aumentou quase 500%, enquanto a Natura subiu mais que 4000%. Claro, isso não se explica apenas pela agenda ESG – mas é possível separar o DNA do produto de sua proposta de valor?

Com tantas evidências, casos e estatísticas, é possível afirmar com segurança: **ESG impacta o valor da empresa — e influencia decisões dos investidores.**

E ONDE ENTRAM OS PEQUENOS NEGÓCIOS?

Se ESG está mesmo no centro da estratégia — e se, como se diz, “é sobre grana” — então é hora de olhar com mais atenção para **quem mantém a engrenagem funcionando: os pequenos negócios.**

Apesar de o “S” de social ser parte integrante da agenda ESG, ele ainda é frequentemente traduzido como investimento social externo (filantropia, patrocínios) ou como ações internas (diversidade, saúde e segurança do trabalho). O elo com os fornecedores e pontos de venda, especialmente com os micro e pequenos negócios que sustentam grande parte das operações nas pontas, segue pouco explorado.

Mas há sinais de mudança.

Temas como **compras responsáveis, inclusão produtiva e impacto na cadeia de suprimentos** vêm ganhando espaço nos *frameworks* internacionais. Organizações como a OECD, a OIT, a UN Global Compact e o Cambridge Institute for Sustainability Leadership reconhecem: **práticas sustentáveis só se consolidam quando a empresa olha para além de seus muros** — apoiando o desenvolvimento de fornecedores, territórios e ecossistemas locais.

Ainda assim, como revela esta pesquisa, **grande parte das empresas brasileiras ainda opera com políticas de compras e compliance que, na prática, excluem os pequenos.** E o “S” continua mais voltado à reputação do que à transformação sistêmica.

A proposta é ampliar esse olhar. Colocar o relacionamento com as **micro e pequenas empresas no centro da agenda ESG**, reconhecendo que:

- para se ter sustentabilidade real, é preciso ter **inclusão econômica**;
- cadeia de valor resiliente é sinônimo de **diversificação de fornecedores e apoio aos parceiros locais**;
- inovação social demanda **colaboração interorganizacional**.

Nos próximos capítulos, vamos entender o que pode ser feito para mudar esse cenário.

O QUE É MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NO CONTEXTO BRASILEIRO



Microempreendedor individual

- Pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.
- Receita anual igual ou inferior a R\$ 81 mil.



Microempresa

- Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano-calendário.
- Receita anual igual ou inferior a R\$ 360 mil.



Empresa de pequeno porte

- A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obtiver adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4,8 milhões.
- Receita anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões.

FONTE: SEBRAE Nacional

A tabela abaixo simplifica o entendimento. Seguimos essa referência para nossa pesquisa e conversa com as empresas.

Classificação	Receita Operacional Bruta anual ou renda anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena Empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média Empresa I	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média Empresa II	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

FONTE: Portal BNDES(Acesso 24 jun.2025).

Recentemente, foi definido também um critério para **Nano Empreendedor** – grupo de pessoas físicas que possuem uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 40,5 mil, montante equivalente à metade do limite dos Microempreendedores Individuais (MEIs). Isso significa que trabalhadores na informalidade, como ambulantes, ficam isentos da cobrança da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), que é federal, e do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), que tem competência estadual e municipal.

FONTE: Portal do Empreendedor.

**PARA CONSELHEIROS E EXECUTIVOS:
3 PERGUNTAS QUE PRECISAM ESTAR NA MESA**

1. Nossa política de compras reconhece o porte e o contexto dos fornecedores — ou trata todos como iguais?

A equidade nas regras é essencial para incluir micro e pequenos fornecedores de forma responsável, sem abrir mão de *compliance*.

2. Temos indicadores claros sobre o quanto da nossa base de fornecimento ou distribuição envolve MPEs?

O que não é medido não é gerido. Monitorar volume, localização e impacto dos pequenos negócios é passo essencial.

3. O relacionamento com MPEs está no nosso relatório ESG ou na estratégia corporativa?

Se não está, provavelmente está sendo tratado como ação periférica — e não como vetor de valor compartilhado.

O QUE É CADEIA DE VALOR?

A **cadeia de valor** representa todas as etapas envolvidas na jornada de um produto ou serviço — desde a ideia inicial até chegar ao consumidor final. Podemos também considerar a destinação pós-uso de produtos como parte da cadeia de valor. Essa jornada inclui, portanto, todas as atividades relacionadas ao desenvolvimento, produção, distribuição, marketing, venda e todos os serviços associados, com o foco majoritariamente na **geração de valor para o cliente**.

A cadeia de valor envolve diferentes áreas e competências que agregam valor em diferentes pontos da trajetória de um produto ou serviço. E, apesar de uma visão comum criada de cadeias lineares, na prática, as cadeias de valor são complexas e interconectadas, podendo ser mais bem visualizadas como uma grande rede de conexões.

É possível então dizer que **diferentes cadeias de valor estejam inseridas dentro de uma cadeia de suprimentos**. Isso porque uma cadeia de suprimentos representa uma rede interorganizacional que envolve

o fluxo de materiais, informações, serviços e recursos financeiros, desde os fornecedores iniciais até o consumidor final. Dentro dessa cadeia ampla, cada empresa participante tem sua própria cadeia de valor, ou seja, seu conjunto de atividades, que transforma insumos em produtos ou serviços com valor agregado para seus clientes.

Outro conceito relacionado à geração de valor competitivo, e introduzido por Porter e Kramer (2011), foi o de **geração de valor compartilhado**, ou seja, práticas estratégicas e operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto, simultaneamente, promovem o progresso econômico e social.

Compreender e gerenciar estrategicamente a cadeia de valor é essencial para aumentar a competitividade, otimizar processos, inovar e criar diferenciais sustentáveis. Em um mercado dinâmico, empresas que enxergam sua cadeia como uma rede de valor colaborativa saem na frente.

REFERÊNCIAS

- Holweg, M., & Helo, P. (2014). Defining value chain architectures: Linking strategic value creation to operational supply chain design. *International Journal of Production Economics*, 147, 230–238.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Capítulo 2

Por que o desenvolvimento de MPEs deveria ser **parte da agenda ESG – com ênfase em adaptação climática?**

DO IMPERATIVO ESTRATÉGICO À ADAPTAÇÃO CLIMÁTICA

Quando falamos em mudanças climáticas, é comum que as discussões corporativas estejam centradas na mitigação de emissões. Mas o outro lado da moeda — a **adaptação climática** — ganha cada vez mais relevância.

Adaptação climática significa a capacidade de sociedades, ecossistemas e economias se ajustarem aos impactos já em curso das mudanças do clima, reduzindo vulnerabilidades e fortalecendo a resiliência (IPCC, 2022; UNFCCC, 2021). **Para o setor privado, isso envolve preparar operações e cadeias de valor para enfrentar riscos físicos — como secas, enchentes, perdas de produtividade, interrupções logísticas — e sociais — como perda de renda em comunidades fornecedoras, insegurança alimentar ou crises de emprego** (WEF, 2023; UNEP FI, 2021).

Nesse contexto, deixar as micro e pequenas empresas de fora não é uma opção.

Elas estão entre os atores mais expostos e vulneráveis — justamente por terem menos acesso a crédito, tecnologia e capacitação. Porém, como mostra esta pesquisa, também concentram grande potencial de resposta local: são essas empresas que garantem serviços essenciais, dinamizam economias territoriais e fortalecem o tecido social em momentos de crise (OECD, 2018; PNUMA, 2021).

Para as grandes empresas, isso significa que desenvolver MPEs em suas cadeias de valor é muito mais que uma questão de reputação ou impacto social.

É uma **responsabilidade inerente a quem depende dessas redes para operar com segurança, legitimidade e continuidade**. E, ao mesmo tempo, é uma **oportunidade de vantagem competitiva**: empresas que fortalecem seus pequenos fornecedores e parceiros criam cadeias mais resilientes, reduzem custos de risco, inovam em soluções locais e ampliam sua licença social para operar (Seuring & Müller, 2008; Dzhengiz, 2020).

Em outras palavras, incluir e desenvolver MPEs é também uma estratégia de adaptação climática corporativa — e este é um ponto central para o avanço da agenda ESG no Brasil, além de abrir portas para financiamentos climáticos a partir de fundos a custos menores.

REFERÊNCIAS

IPCC (2022). *Sixth Assessment Report – Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Intergovernmental Panel on Climate Change. Recuperado em 27 ago, 2025 de: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/?utm_source=chatgpt.com.

Summary for Policymakers [s.d.]. Recuperado em 28 ago, 2025 de: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryFor_Policymakers.pdf?utm_source=chatgpt.com.

UNFCCC (2021). Adaptado de: *The United Nations Framework Convention on Climate Change*. Recuperado em 27 ago, 2025 de: https://unfccc.int/topics/adaptation-and-resilience/the-big-picture/introduction?utm_source=chatgpt.com.

UNEP FI (2021). *Leadership Brief on Resilience and Adaptation*. United Nations Environment Programme – Finance Initiative.

WEF (2023). *Global Risks Report 2023*. World Economic Forum. Recuperado em 27 ago 2025 de: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

OECD (2018). *Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of business linkages*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Recuperado em 15 abr. 2025 de: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/06/enhancing-small-business-productivity_24fd4cc7/825bd8a8-en.pdf?utm_source=chatgpt.com

PNUMA (2021). *Adaptation Gap Report 2021*. Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.

Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12(12), 4876.

Capítulo 3

Como o desenvolvimento de MPEs fortalece os pilares ESG?

Ambiental (E)

Redução da pegada de carbono e da logística reversa: a substituição de fornecedores distantes por prestadores locais pode diminuir significativamente o uso de transporte, emissões de CO₂ e o volume de embalagens e insumos logísticos, alinhando-se a metas corporativas de descarbonização (Albino et al., 2012).

Promoção da economia circular local: muitas cooperativas de reciclagem, produtores agroecológicos, serviços ambientais ou fornecedores de soluções baseadas na natureza são, essencialmente, MPEs. Com capacitação e acesso, esses negócios podem contribuir diretamente para estratégias de circularidade e transição ecológica nas empresas (UNIDO, 2021).

Adaptação climática com inteligência territorial: em contextos vulneráveis, apoiar MPEs é também apoiar famílias, comunidades e a adaptação ao risco climático. Como destacado pela UNFCCC, o empoderamento de empreendedores locais é essencial para o fortalecimento da resiliência socioeconômica frente a eventos climáticos extremos (UNFCCC, 2020).

Social (S)

Geração de emprego e renda no território: o desenvolvimento de MPEs tem efeito multiplicador direto em economias locais. Segundo o Sebrae, 77% dos empregos gerados em 2022 foram criados por MPEs.

Fortalecimento da licença social para operar: ao incluir empreendedores locais, a empresa reduz tensões comunitárias, melhora sua reputação institucional e cria um ambiente mais favorável à continuidade da operação (Porter & Kramer, 2011).

Inclusão produtiva e diversidade: ao abrir espaço para prestadores de grupos minorizados (mulheres, negros, indígenas, periféricos), as empresas ampliam sua atuação em diversidade e equidade, em sintonia com os princípios do Pacto Global da ONU. (Corbett, C. J., Narayanan, S., Aloysius, J., Berenguer, G., Bish, E. K., Bjarnadóttir, M. V., ... & Zobel, C. W., 2025)

Governança (G)

Gestão de risco mais inteligente e proativa: investir na formalização e capacitação dos pequenos reduz riscos jurídicos e operacionais, ao mesmo tempo em que aumenta a rastreabilidade e a conformidade da cadeia de fornecimento (Dzhengiz, 2020).

Resiliência logística e continuidade operacional: uma rede de MPEs ativas e capacitadas permite maior agilidade no atendimento a emergências, reposição de estoque ou execução de serviços pontuais, especialmente em locais de difícil acesso.

Transparência e coerência com compromissos públicos: desenvolver MPEs também significa dar concretude a compromissos institucionais assumidos em relatórios ESG, estratégias de desenvolvimento territorial e metas de ODS.

ESG PRECISA DESCER PARA A OPERAÇÃO

Incluir MPEs na agenda ESG é um movimento que alinha inteligência operacional, legitimidade territorial e sustentabilidade de longo prazo.

Cadeias resilientes são inclusivas, e a sustentabilidade com inclusão começa na compra local, no suporte ao prestador informal, na valorização do microempresário que carrega a marca na ponta.

Essa é uma agenda de **eficiência, continuidade e confiança**.

AÇÕES IMEDIATAS QUE A LIDERANÇA PODE TOMAR

1. Peça um diagnóstico dos seus fornecedores MPEs.

Quem são, onde estão, distinção de gênero na liderança, quanto representam em valor e em criticidade para a operação?

2. Inclua metas ligadas à inclusão produtiva nos KPIs de suprimentos e ESG.

Pode começar simples: % de compras com MPEs locais ou número de fornecedores homologados com apoio técnico para cadastro.

3. Patrocine ao menos um piloto de contratação simplificada com MPEs.

Escolha uma região ou serviço de baixo risco e teste novos fluxos com apoio de parceiros externos.

4. Traga o tema para conselhos e comitês estratégicos.

Coloque a inclusão produtiva como pauta transversal — é um tema de competitividade.

REFERÊNCIAS E INDICAÇÕES PARA LEITURA

Albino, V., Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2012). Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? *Journal of Cleaner Production*, 37, 285–295.

UNIDO – United Nations Industrial Development Organization. (2021). *Green Growth and Circular Economy for SMEs*.

UNFCCC. (2019). *Technical Examination Process on Adaptation: Opportunities to build resilience at local level*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

UNFCCC. (2020). *Capacity-building for enhancing resilience at the local level*. <https://unfccc.int/event/capacity-building-for-enhancing-resilience-at-the-local-level>

O que ouvimos das empresas — e o que isso revela sobre as MPEs

UM RETRATO REALISTA — E AINDA POUCO FALADO — SOBRE O RELACIONAMENTO COM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NAS CADEIAS DE VALOR.

Foram analisadas mais de 50 empresas da lista de maiores empresas do Brasil (a metodologia partiu das 200 maiores do *ranking* Valor 1000, 2024). Realizamos também **entrevistas em profundidade** com executivos e especialistas pertencentes a 20 grandes empresas brasileiras de diferentes setores.

As entrevistas seguiram roteiro semiestruturado, o que permitiu escutar com profundidade **percepções, dilemas, práticas concretas e aprendizados reais** de quem está na linha de frente da relação com MPEs. A condução dessas entrevistas foi feita no período entre fevereiro 2025 e julho de 2025.

Um padrão começa a aparecer.

Capítulo 4

Por que o desenvolvimento de MPEs ainda está **fora das agendas estratégicas?**



Apesar de sua relevância econômica e social, as micro e pequenas empresas (MPEs) seguem invisíveis na maior parte das estratégias de sustentabilidade, inovação e suprimentos. Embora os dados sejam amplamente divulgados e as evidências práticas se acumulem, esse tema permanece periférico nas agendas corporativas. O problema não é falta de solução, mas sim de visão e estruturas adequadas.

O QUE A LITERATURA APONTA?

A lógica de eficiência que guia as grandes empresas privilegia os 20% de fornecedores que respondem por 80% dos gastos. Esse racional, ainda que faça sentido financeiro, exclui automaticamente os pequenos, mesmo quando críticos em determinados territórios. Como destacam Arend e Wisner (2005), práticas de gestão da cadeia de suprimentos baseadas em padronização e integração tendem a ser mal adaptadas à realidade das pequenas empresas.

Além disso, as MPEs raramente têm um “dono” dentro da organização. Diferentes áreas atuam de forma fragmentada – sustentabilidade, compras e inovação não se conectam. Beske e Seuring (2014) reforçam que a sustentabilidade em cadeias exige governança colaborativa; sem ela, a responsabilidade pela inclusão se dilui. Somem-se a isso regras rígidas de *compliance* e políticas de compras genéricas, que aplicam os mesmos critérios a grandes e pequenos fornecedores, e o resultado é exclusão sistêmica (Dzhengiz, 2020).

O QUE OUVIMOS DAS EMPRESAS?

A pesquisa com mais de 50 grandes empresas brasileiras, complementada por 20 entrevistas em profundidade, revelou:

- **As MPEs não fazem parte da estratégia:** aparecem apenas como exceção, sem metas ou políticas próprias.
- **Compliance é a principal barreira:** exigências pensadas para grandes fornecedores impedem os pequenos até de completar o cadastro.
- **A comunicação é desigual:** linguagem técnica e sistemas complexos afastam empreendedores locais, que muitas vezes nem se reconhecem como potenciais fornecedores.
- **Onde há suporte, os resultados aparecem:** prazos de pagamento reduzidos, simplificação de processos e feiras locais mostraram ganhos para ambos os lados.
- **Falta coordenação:** ações seguem isoladas, muitas vezes restritas à área social, sem escala nem convergência com a estratégia central.

Como sintetizou uma diretora de instituto empresarial:

“O tema precisa sair da área social e entrar na estratégia. Hoje é cada um por si. Falta uma liderança que una os pontos.”

FATORES SISTÊMICOS QUE REFORÇAM O BLOQUEIO

A combinação entre foco no Pareto (80/20), fragmentação institucional, ausência de incentivos e políticas desproporcionais cria um ambiente em que os pequenos simplesmente não entram. Falta visibilidade: muitas empresas sequer classificam fornecedores por porte ou território. E falta orquestração: cada companhia tenta resolver isoladamente, sem alinhar critérios, compartilhar custos ou influenciar políticas públicas.

A consequência é clara: mesmo com boas práticas pontuais, o sistema como um todo continua estruturado para excluir — ou, na melhor das hipóteses, negligenciar — os pequenos. Para mudar esse quadro, será necessário criar estruturas de governança, incentivos institucionais e instâncias de colaboração intersetorial.

Como reforçam Albino, Dangelico e Pontrandolfo (2012), o valor estratégico da colaboração não está apenas nos resultados imediatos, mas na construção de capacidades coletivas que tornam a cadeia mais resiliente e inovadora. E como mostra a OECD (2018), ecossistemas inclusivos dependem da capacidade de conectar pequenos empreendedores à cadeia formal.

REFERÊNCIAS

- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
- Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12(12), 4876.
- Arend, R. J., & Wisner, J. D. (2005). Small business and supply chain management: is there a fit? *Journal of Business Venturing*, 20(3), 403–436.
- OECD. (2018). *Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of business linkages*.

Casos em Ação



Bloco

3

Capítulo 1

Como está se movendo o Setor Privado Brasileiro



Apesar das diferenças de estágio e abordagem, os dados desta pesquisa revelam padrões consistentes — tanto nos avanços quanto nos desafios. Este capítulo sintetiza os principais achados empíricos, organizados em quatro blocos:



1. Padrões Emergentes de Atuação com MPEs

Integração Territorial como Estratégia:

Empresas como **Ambev, Klabin, CPFL, SLC Agrícola e Assaí** demonstram que as **ações de inclusão produtiva mais consistentes surgem quando há presença territorial ativa**. Nessas localidades, MPEs são vistas não apenas como fornecedoras, mas como parte da dinâmica socioeconômica que sustenta o negócio.

Exemplo: o Bora Hub (Ambev) e o programa Matas Sociais (Klabin) atuam como pontos de articulação com empreendedores locais.

Conexão entre Sustentabilidade e Suprimentos:

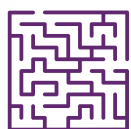
Empresas como **Ambev, CBA, Neoenergia, Telefônica, RaiaDrogasil** e **MRV** mostram avanços em integrar as áreas de ESG e compras..

Isso permite alinhar **critérios de sustentabilidade com o desenvolvimento de fornecedores**, especialmente por meio de programas de qualificação e *compliance* adaptado.

Uso de Estrutura Corporativa para Inclusão:

Empresas como **Grupo Fleury, Grupo Ultra, Ambev, Localiza** e **RaiaDrogasil** aproveitam sua estrutura interna — pontos de venda, RH, comunicação ou redes de colaboradores — como ponto de partida para impulsionar pequenos negócios, inclusive internos.

A feira de empreendedores internos do Fleury e o programa de atendimento personalizado do Assaí são exemplos dessa abordagem.



2. Desafios Recorrentes na Inclusão de MPEs

Formalização e Compliance:

A **baixa maturidade jurídica e fiscal** de muitos pequenos fornecedores gera riscos (trabalhistas, fiscais, reputacionais). Isso foi citado por empresas de diferentes setores, como construção civil, energia, agro, papel e varejo. A insegurança jurídica e *compliance* é um importante fator limitante para contratação ou escalonamento.

Barreiras Culturais e de Comunicação:

Empresas de todos os setores relatam dificuldades na **linguagem, autoimagem empreendedora e adesão aos programas**. Empreendedores não se veem como tais, não compreendem os termos usados ou não confiam em grandes empresas.

Falta de Medição e KPIs Específicos:

Mesmo com boas práticas, a **mensuração de impacto sobre MPEs ainda é frágil ou inexistente**. A maioria das empresas mede número de capacitados ou valor investido, mas poucas têm indicadores, como **aumento de renda, crescimento do negócio ou inclusão na cadeia**, nem mesmo entre as poucas que possuem programas estruturados, há capacidade de mensurar como o desenvolvimento de PMEs beneficia o próprio negócio.

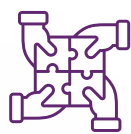
Ex.: índice de reputação, SLA em suprimentos ou vendas, agilidade ou ganho de competitividade.



3. Boas Práticas com Potencial de Escalonamento

Iniciativas concretas que podem ser adaptadas e replicadas por diferentes setores

PRÁTICA	EMPRESA(S)
Redução de prazo para MPEs	Ambev, MRV
Trilha ESG para PMEs	Telefônica, Neoenergia
Premiação e visibilidade para MPEs	RaiaDrogasil, Neoenergia, Irani
Formação com linguagem adaptada	Assaí, Schneider
Desenvolvimento de fornecedores em obras	CPFL, MRV, SLC
Apoio ao empreendedorismo feminino	CBA, Grupo Ultra



4. Tendência à colaboração interempresarial

Praticamente todas as empresas entrevistadas demonstraram disposição para atuar em rede. A maioria reconhece que **os desafios se repetem**, independentemente do setor, e que há **ganhos claros em atuar de forma coletiva**:

- Compartilhar custos de capacitação e estruturação de programas.
- Aumentar a escala e a capilaridade das soluções.
- Gerar mais credibilidade para os pequenos empreendedores ao contarem com múltiplas âncoras.
- Criar inteligência coletiva e padrões mínimos setoriais.

Mas o que ainda impede esse movimento de ganhar força?

Desenvolver MPEs não é o core — e dificilmente será.

A lógica 80/20 segue como critério de foco, **desenvolver micro e pequenas empresas não se conecta diretamente ao core business da maioria das grandes organizações**.

Isso torna a agenda frágil frente a mudanças de liderança, reorganizações ou revisões de metas corporativas. **Mesmo boas iniciativas internas podem ser descontinuadas** se estiverem ligadas a indivíduos e não a uma estrutura estável. Empresas relataram, inclusive, projetos que chegaram a gerar impacto positivo, mas que foram encerrados com a troca de diretoria.

Por que a colaboração com governança independente importa?

Coalizões externas com estrutura estável e metas compartilhadas oferecem:

- **Blindar os programas contra descontinuidade**, ao inseri-los em estruturas externas com perenidade.
- **Descentralizar a responsabilidade** tornando o tema menos dependente da agenda individual de cada empresa.
- **Gerar incentivos positivos** para engajamento, ao transformar boas práticas em reconhecimento público e *benchmarks*.
- **Aumentar o impacto coletivo** sem exigir que cada empresa resolva tudo sozinha.

Como apontaram diferentes entrevistados, a continuidade de programas internos pode ser comprometida por mudanças de liderança. Quando os projetos estão inseridos em coalizões externas, com compromissos públicos e governança independente, tornam-se mais resilientes.

Casos como o Pra>Frente (Fundação Dom Cabral) e Sebrae são boas referências iniciais. No entanto, os próprios executivos reconhecem: **ainda faltam coordenação e desenho de governança para que essa tendência se torne um movimento articulado** — com metas comuns, recursos compartilhados e apoio técnico dedicado.



Resumo de alguns *Cases*

Inclusão Produtiva Territorial e Empreendedorismo de Base

- **Assaí** redesenhou sua abordagem com nanoempreendedores do setor alimentício após descobrir, por meio de grupos focais, que muitos não se reconheciam como empreendedores. A linguagem e o reconhecimento simbólico e financeiro passaram a ser ativos do programa, e o ponto de venda virou *hub* de mobilização.
- **RaiaDrogasil** criou o Projeto Farol para descarbonizar sua cadeia e fortalecer fornecedores regionais de serviços (manutenção, segurança). Paralelamente, com a ANIP e BNDES, apoia nanoempreendedores de saúde nas periferias, com bolsas e capital semente.
- **Ambev**, com o **Bora Hub**, articula lideranças comunitárias, ONGs e empreendedores populares para fomentar redes locais de trabalho e negócio. A estratégia combina eventos territoriais, confiança institucional e redução de barreiras institucionais, como prazo de pagamento e cadastro.
- **Schneider Electric** adaptou uma iniciativa da África para comunidades ribeirinhas da Amazônia. Aprendeu que “pitch” e “pipeline” não funcionam no vocabulário local. A experiência reforçou o papel da linguagem como tecnologia de inclusão produtiva.

Os casos analisados dialogam diretamente com os conceitos de **aprendizagem interorganizacional** apresentados por Dzhengiz (2020) e com os princípios de **colaboração estruturada e legitimidade local** discutidos por Kweka & Sooi (2025). Em Dzhengiz, a aprendizagem entre organizações ocorre quando empresas compartilham práticas, recursos e modelos de atuação, especialmente em contextos complexos e com assimetrias de poder – como é o caso das cadeias de suprimento envolvendo grandes empresas e MPEs. Iniciativas como o Bora Hub (Ambev), o Impacta Grupo Fleury, ou os programas colaborativos da Telefônica e Neoenergia mostram como empresas podem aprender juntas a operar com novos públicos, reinterpretando seus próprios processos e expandindo capacidades internas.

Já Kweka & Sooi (2025) destacam que, para iniciativas de inclusão produtiva terem impacto genuíno, é necessário integrar **três elementos fundamentais**: (1) escuta ativa das realidades locais; (2) desenho participativo com atores do território; e (3) alianças multissetoriais baseadas em confiança. Essa lógica está presente, por exemplo, no Assaí, que reformulou seus cursos com linguagem acessível e validou os conteúdos com grupos focais de microempreendedores; também na Klabin, que articula produtores, cooperativas, prefeituras e ONGs. Ao incorporar esses princípios, as empresas deixam de atuar como protagonistas isoladas e passam a ocupar o papel de **orquestradoras de ecossistemas locais**, promovendo transformação por meio de relações simétricas e aprendizado contínuo.

Desenvolvimento de fornecedores

A integração de MPEs como fornecedoras diretas ou indiretas aparece em diversas empresas:

- CBA conecta programas sociais ao suprimento local, capacitando mulheres empreendedoras e cooperativas de reciclagem com apoio de capital semente e técnico. Casos concretos mostram ex-participantes do Empreende Mulher se tornando fornecedoras da Sodexo (serviço contratado da CBA).
- SLC Agrícola e MRV demonstram como as relações com fornecedores de pequeno porte exigem presença ativa e constante "tradução de processos". Na MRV, isso se reflete em capacitações e parcerias com o banco do grupo (Banco Inter) para antecipação de recebíveis.
- Klabin opera com múltiplos vetores: compra de alimentos de pequenos produtores, formalização de cooperativas, gestão de resíduos e feira do empreendedor. Atua como "agente sistêmico" nos territórios onde opera.
- Irani viabilizou a compra direta de recicláveis de cooperativas locais com apoio técnico e jurídico. Premia fornecedores sustentáveis e estuda a adoção da norma NBR ISO 16001 para governança de responsabilidade social.
- Neoenergia e Telefônica participaram juntas no projeto "Ancorando Cadeias Sustentáveis", promovendo trilhas formativas oferecidas pela FGV, voltadas às PMEs com foco em economia circular.

Conexão teórica:

Beske e Seuring (2014) destacam a importância de estruturas de governança colaborativa e integração estratégica para inserir a sustentabilidade de forma consistente na gestão da cadeia de suprimentos. A análise confirma que grandes empresas que flexibilizam regras e investem em capacitação conseguem ampliar o impacto e a resiliência de suas cadeias.

Compras Sustentáveis, Reconhecimento e Financiamento

Empresas como Grupo RD, CPFL, Irani e MRV vêm adotando políticas de compras e gestão de risco que buscam equilibrar conformidade com apoio real às MPEs.

- Grupo RD criou um sistema de avaliação de fornecedores baseado em risco, ampliando para Tier 2. Segundo Rodrigo Lasalvia (executivo de suprimentos - Grupo RD) - **"desenvolver fornecedor é como desenvolver gente"** — requer tempo, presença e orientação prática.
- CPFL mobiliza MPEs locais em projetos de infraestrutura, com suporte via Senai, Sebrae e a própria universidade corporativa.
- MRV busca sistematicamente capacitar MPEs com apoio técnico e educacional.
- Irani ajustou seus processos para incorporar critérios ESG proporcionais ao porte da organização - o que gerou inclusão e valor compartilhado.

A Irani lançou a iniciativa **Trilha ESG**, criada para fortalecer a sustentabilidade em conjunto com seus parceiros. Em encontros presenciais, a empresa promove dias de trabalho colaborativo que vão além da simples transferência de conhecimento, envolvendo diagnóstico ESG, troca de práticas e aplicação de padrões globais. O programa integra temas ambientais, sociais e de governança, buscando gerar valor de forma co-criada e impulsionar soluções que contribuam para um futuro mais sustentável.

Conexão teórica:

A literatura da OECD (2018) recomenda exigências proporcionais e o uso de critérios adaptativos para promover compras inclusivas e sustentáveis. Essas empresas ilustram como isso pode ser feito na prática. Entretanto, devido à inexistência de escalabilidade nos projetos existentes, vê-se a necessidade de novas atuações – capacitação e desenvolvimento colaborativo ao invés de individual, financiamento, alteração nas políticas de compras, treinamento para gestores, etc.

Governança Colaborativa e Ecosystemas Setoriais

Algumas empresas destacam o potencial da colaboração multissetorial.

- Sabesp participa de uma coalizão com o Insper e outras empresas (CCR, Natura), desenhando uma agenda conjunta de impacto territorial.
- Uma das empresas entrevistadas, atuando no setor alimentício, menciona o “sonho de uma coalizão” voltada à redução de desperdício e aumento da eficiência em alimentação, com protocolos e *advocacy* conjunto.
- Assaí e outras empresas ressaltam a importância de facilitadores externos capazes de articular complementaridades entre grandes companhias – uma ideia em linha com o conceito de “coalizão coordenada”, defendido por Arend e Wisner (2005) e retomado em iniciativas como o Pra>Frente e Sebrae.

Conclusão: Do Discurso à Arquitetura Sistêmica Os casos aqui analisados mostram que:

- iniciativas com MPEs geram valor mútuo, resiliência de cadeia e inovação social;
- os maiores entraves estão na linguagem, na proporcionalidade das exigências e na desarticulação entre áreas e atores;
- empresas que tratam os pequenos como parte da estratégia de negócio, e não como ação social periférica, avançam mais;
- coalizões com propósito e governança clara têm maior chance de gerar impacto sistêmico e escalável.



Riscos dos modelos em construção

Apesar do valor inegável das iniciativas mapeadas, observa-se que muitas delas, embora bem estruturadas e conduzidas por equipes altamente qualificadas, ainda operam à margem da estratégia central das organizações. Frequentemente lideradas de forma isolada por áreas de sustentabilidade ou impacto social, essas ações demonstram excelência técnica, mas carecem de mecanismos institucionais que garantam continuidade e escala.

A ausência de vínculo direto com o *core business* gera um risco real: o de que permaneçam como frentes valiosas, porém periféricas. Sem conexão com a cadeia de valor — como fornecedores, canais de venda ou operação logística —, essas iniciativas tendem a gerar impacto localizado, mas não estruturante.

Algumas experiências analisadas mostram sinais de mudança. Quando o desenvolvimento de MPEs começa a se entrelaçar com a lógica operacional — seja por meio de redes de distribuição, canais comerciais ou serviços de apoio — a pauta ganha tração. Nesses casos, as micro e pequenas empresas deixam de ser vistas como beneficiárias e passam a ser percebidas como parte ativa da eficiência, da inovação e da reputação corporativa.

De forma geral, a impressão que emerge é a de profissionais comprometidos, conduzindo iniciativas relevantes dentro dos limites orçamentários e institucionais disponíveis — mas ainda sem o respaldo transversal necessário para consolidar essa agenda como prioridade estratégica.

O desafio agora é sair da lógica de projetos pontuais e avançar rumo a estratégias corporativas de longo prazo, que reconheçam o desenvolvimento de MPEs como uma **alavanca legítima de valor compartilhado, com retorno tangível para o negócio e para a sociedade.**

Lições Aprendidas

1. **Proximidade e escuta ativa fazem a diferença:** ações eficazes são aquelas que envolvem visitas, oficinas presenciais e canais abertos com os empreendedores.
2. **Capacitação vem antes do crédito:** quase todas as empresas reforçam que **educação empreendedora é pré-condição para acesso responsável a recursos.**
3. **Intermediação qualificada é crucial:** organizações como Sebrae, ONGs locais ou aceleradoras sociais (ex: ANIP, Quintessa) são chaves para conectar grandes empresas a pequenos negócios com sensibilidade territorial.
4. **Simplificação é mais eficaz que sofisticação:** boas ideias, como cadastro simplificado, vídeos explicativos e atendimento diferenciado geram resultados concretos, com baixo custo.
5. **Colaboração** é a chave para projetos com maior assertividade, economia financeira e garantia de perenidade.

Cases que merecem destaque

Entre os diversos exemplos mapeados nesta pesquisa, alguns se destacam por trazerem lições não apenas para o impacto social, mas também para a *performance*, continuidade e inteligência das operações. São ações conectadas à realidade dos negócios: reduzem riscos em cadeias de suprimento ou distribuição, fortalecem relações locais e oferecem caminhos para ganhos em eficiência e reputação.

A seleção a seguir foi guiada por três critérios que dialogam diretamente com o universo executivo:

Nível de aprendizado e potencial de contribuição coletiva

Muitas ações são bem-intencionadas e criativas, mas ainda embriônicas. Não buscamos aqui apenas projetos “maduros” ou que “deram certo” — e sim **iniciativas que aprenderam com a prática**, adaptaram modelos, enfrentaram dilemas reais, geraram conhecimento transferível e podem servir de base para outras organizações. Mais do que tempo de estrada, importa a **qualidade do percurso e a abertura para compartilhar aprendizados reais** — inclusive erros e ajustes.

Potencial de replicabilidade

Desenvolvimentos de PME não precisam ser escaláveis em larga escala, mas sim **replicáveis com lógica clara, adaptável a outros contextos**.

Foram priorizados modelos que, **mesmo nascidos de realidades específicas, oferecem princípios, metodologias ou formatos replicáveis a outras empresas, setores ou regiões**, respeitando a diversidade dos territórios.

Conexão real com o negócio

As ações que se conectam com a operação, riscos ou oportunidades das empresas tendem a ser mais resilientes. Essa conexão **pode estar no core business** — como no caso de empresas que dependem diretamente de MPEs — ou surgir de **pontos críticos da cadeia de valor**: serviços locais, fornecedores indiretos, logística, distribuição ou pequenos revendedores de grandes clientes.

Quando esse vínculo com a estratégia está claro, aumenta-se a chance de continuidade, ganho reputacional e impacto compartilhado.



Natura Conexão **end-to-end**

A Natura representa hoje um dos exemplos mais emblemáticos de como micro e pequenos empreendedores podem estar no coração da operação: tanto na distribuição quanto na cadeia de suprimentos. A empresa enxergou vulnerabilidades — e ao mesmo tempo oportunidades. Desta forma, construiu sua presença comercial com base em uma vasta rede de consultoras autônomas e, ao mesmo tempo, estruturou sua cadeia de suprimentos a partir de comunidades tradicionais e povos da floresta — particularmente na Amazônia. Além disto, certamente podemos citar que deu e dá certo: se compararmos o valor da empresa na bolsa desde que abriu o seu capital, em 2004, até o começo de 2021, vemos que o iBovespa aumentou quase 500%, enquanto a Natura subiu mais que 4000%.

Foco total na **cadeia de vendas**

Sua estratégia de vendas por relações — via consultoras e empreendedoras de beleza — transforma milhões de mulheres em agentes da marca.

São mais de 1,8 milhão de consultoras ativas no Brasil e na América Latina, muitas delas mulheres de baixa renda, em territórios periféricos e com histórico de exclusão do mercado formal de trabalho. A Natura não apenas reconhece esse grupo como parte estratégica de sua cadeia de valor, como também estrutura programas para seu desenvolvimento pessoal, financeiro e comunitário.

Entre as iniciativas destacam-se:

- Programa de Desenvolvimento de Consultoras Natura: com trilhas formativas em temas de autoconhecimento, finanças, sustentabilidade e empreendedorismo.
- Natura *Campus* e Rede de Apoiadores: onde líderes locais (geralmente ex-consultoras) apoiam outras vendedoras na gestão de negócio, gerando uma lógica de mentorias de pares.
- Modelo de incentivo por engajamento e impacto, não apenas por volume de vendas.
- Ferramenta de crédito.

O impacto vai além da renda. A literatura sobre o modelo Natura demonstra que há ganhos em autoestima, capital social e autonomia financeira (Oliveira & Guimarães, 2020; Instituto Ethos, 2019). Em contrapartida, a empresa ganha capilaridade, fidelização, reputação e um posicionamento coerente com sua proposta de valor.

O modelo mostra como é possível estruturar uma cadeia inclusiva sem perder eficiência – pelo contrário, usando a inclusão como alavanca de crescimento. Como apontam Dangelico e Pontrandolfo (2015)¹, cadeias que integram atores sociais frágeis tendem a criar resiliência e adaptabilidade, além de diferenciação competitiva sustentável.

Durante a pandemia, a Natura implementou uma prática inovadora: passou a remunerar consultoras mesmo nas compras realizadas via *e-commerce*, vinculando a comissão à geolocalização da cliente. Essa decisão, inicialmente emergencial, foi mantida após a pandemia. Resultado: fortalecimento do vínculo com a rede, preservação da renda local e um modelo híbrido que une canais digitais e presença territorial.

“O digital não substitui. Ele fortalece a relação com quem já estava ali.” — Natura

Suprimento Estratégico – Sociobioeconomia amazônica como estratégia de inovação, impacto e competitividade

Bioeconomia aplicada com escala, valor e permanência

A atuação da Natura na Floresta Amazônica começou há quase 30 anos, com o lançamento da linha Ekos, baseada em insumos nativos, como andiroba, castanha-do-pará e açaí. O ponto de partida foram as compras diretas de sementes de comunidades locais. Com o crescimento da demanda, a empresa deixou de transportar matéria-prima bruta para São Paulo e passou a investir na **instalação de unidades de extração nas próprias comunidades**.

Hoje, são **19 minifábricas de extração de óleos vegetais**, todas de propriedade das cooperativas, distribuídas em **44 comunidades amazônicas**, envolvendo diretamente **quase 11 mil famílias**. Esse modelo permitiu:

- reduzir significativamente a pegada de carbono da operação;
- aumentar o valor agregado que permanece nos territórios;
- gerar autonomia econômica e organizacional para os fornecedores.

Segundo dados da empresa, nas áreas onde esses projetos estão inseridos, a taxa de desmatamento é significativamente menor do que no entorno, conforme georreferenciamento de 2 milhões de hectares monitorados.

"Foi preciso aprender com o tempo, corrigir rotas, mas conseguimos transformar desafios socioambientais em oportunidades de negócios reais. É isso que viabiliza a escalabilidade." — Angela Pinhati, CPO, Natura (Palestra em 2024 – Cubo/SP)

Impactos **estratégicos**

- **Inovação de produto:** acesso a ativos exclusivos da biodiversidade brasileira.
- **Desempenho socioambiental mensurável:** manutenção da floresta em pé como resultado direto da inclusão produtiva.
- **Reputação e engajamento:** reconhecimento internacional como empresa referência em ESG real.
- **Escalabilidade:** modelo replicável com impacto crescente — sem abrir mão da viabilidade econômica.

A estratégia da Natura demonstra que a área de suprimentos pode ser um motor para o desenvolvimento regional, inovação de portfólio e diferenciação de marca. Mais do que um projeto social, trata-se de uma **lógica de negócio sustentável**, que articula cadeia de valor com competitividade e perenidade.



Assaí Atacadista

MPES NO CENTRO DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Um modelo de cadeia **de valor sustentado por microempreendedores**

Para o Assaí Atacadista, MPes são parte estruturante do negócio — não apenas na cadeia de suprimentos, mas como clientes centrais e motores de crescimento. Com mais de 300 lojas em todo o Brasil, o Assaí tem como público relevante os micro e pequenos empreendedores do varejo alimentar — donos de mercadinhos, padarias, lanchonetes, restaurantes e ambulantes. Esses empreendedores movimentam diariamente as lojas e formam a espinha dorsal da estratégia comercial.

Há alguns anos, a empresa reconheceu que desenvolver esses pequenos negócios era estratégico — e desde então, vem investindo em programas estruturados e de longo prazo, como a Academia Assaí. Assim como a Natura, o Assaí foi definido nesta pesquisa como empresa âncora, com iniciativas maduras, conectadas ao negócio e com potencial de replicabilidade.

O que a prática **ensinou**

Um dos primeiros desafios identificados foi a forma como o público se enxerga. Muitos dos clientes do Assaí não se reconhecem como empreendedores – são autônomos, ambulantes ou pequenos comerciantes que não se veem como donos de negócios (mesmo pequenos negócios, como mercadinhos com poucos funcionários). Por isso, campanhas genéricas com foco em empreendedorismo (“curso para empreendedores / prêmios para empreendedores”) não despertavam identificação ou engajamento real. Foi preciso adaptar a comunicação, o vocabulário e até o formato dos conteúdos. Em vez de começar com gestão financeira ou marketing, os programas passaram a focar na sensibilização e reconhecimento da identidade empreendedora, ajudando essas pessoas a entenderem seu papel econômico.

Outro ponto de virada foi incorporar incentivos práticos. Premiações, feiras, mentorias e visibilidade local passaram a fazer parte das ações – gerando novas motivações práticas que vão além da capacitação e podem gerar retorno real para o negócio.

Observa-se também o orgulho do pequeno empreendedor ao ser reconhecido pelo nome (ou por ter o tratamento que o reconheça como microempresário) em uma loja física do Assaí. Embora pequeno, têm atendimento personalizado, o que fortalece o vínculo com a marca. Por este caminho, consegue negociar volumes e descontos adicionais, chegando a negociar diretamente com gerentes da loja, ampliando sua percepção de protagonismo. Essas experiências constroem valor percebido e fortalecem a fidelização.

MPEs como cliente e **elo de fidelização**

- Estima-se que mais de 40% da base de clientes do Assaí seja formada por empreendedores informais ou pequenos comerciantes.
- O modelo de autosserviço foi desenhado para esse público: pacotes fracionados, reposição rápida e *mix* adaptado ao pequeno varejo.

- Enquanto se preza pelo bom atendimento individualizado no presencial, a digitalização do relacionamento com os MPEs vem crescendo: plataformas e aplicativos personalizados permitem segmentação de ofertas, leitura de comportamento e campanhas direcionadas.

Fortalecimento da rede e **impacto territorial**

- O Assaí investe em formação de empreendedores locais, especialmente em áreas com alta informalidade. Em 2023, lançou uma nova frente educativa com conteúdos específicos para MEIs, em parceria com o Sebrae.
- O programa "Academia Assaí" alcançou mais de 200 mil pequenos negócios, com trilhas de formação, feiras, visibilidade e apoio técnico.

Academia Assaí e **qualificação local**

A Academia Assaí, desenvolvida pelo Instituto Assaí, oferece cursos gratuitos em gestão, vendas e formalização, voltados a pequenos empreendedores. Durante a implantação, a equipe percebeu que a comunicação padrão não funcionava: era necessário personalizar ao máximo o conteúdo, com linguagem simples, formatos acessíveis e exemplos reais. A iniciativa passou a funcionar como porta de entrada para MPEs em diferentes elos da cadeia do Assaí, seja como prestadores de serviço, parceiros comerciais ou clientes de clientes. Vale lembrar que, nos cursos oferecidos, houve uma segmentação, a fim de que o empreendedor se reconheça. Ao invés de usar "Curso para empreendedores" ou até "Curso para empreendedores do setor alimentício", eles buscam ao máximo ser o mais específico possível, a fim de que a comunicação seja bem recebida, com títulos como "Este curso é para você, que faz cachorro quente em casa".

Conexão com ESG e estratégia corporativa

- O "S" da agenda ESG é material para o Assaí. A empresa entende que o impacto social e o fortalecimento da base empreendedora são parte da proposta de valor.
- A inclusão produtiva cria lojas mais resilientes, clientes mais fiéis e um ecossistema regional mais robusto. Um exemplo de presença física é que o prêmio anual que o Assaí oferece é mais disseminado (para busca de inscrições) pelas lojas do que pelo online.
- Com relação a fornecedores, há práticas claras de priorização de empresas locais, especialmente em logística, manutenção, horti-fruti e segurança.

Lições estratégicas do Assaí sobre **MPEs como motor de crescimento**

- Pequenos clientes podem ser grandes alavancas de crescimento, desde que entendidos como parceiros estratégicos.
- É possível construir um programa de impacto sem assistencialismo: o foco está na *performance* e na geração de valor mútuo.
- Conciliar um bom atendimento físico com digitalização e personalização são ferramentas centrais para entender e fidelizar os MPEs, criando inteligência de operação.

Impactos operacionais e financeiros

- Em 2024, o Assaí reportou mais de 830 mil pessoas beneficiadas por seus programas de inclusão, formação e apoio a nano e microempreendedores, além de outros programas de desenvolvimento individual e comunitário.
- Embora a empresa não divulgue indicadores financeiros específicos da base de MPEs, há evidências práticas de que o modelo reduz chamados emergenciais, fortalece o vínculo local e melhora o giro das lojas.
- A empresa fechou o ano com R\$ 80,5 bilhões em receita bruta, crescimento de 11% frente a 2023, com EBITDA ajustado de 7,1% da receita líquida. Esse desempenho é sustentado, em parte, pela fidelização da base de MPEs, que impulsiona o giro de produtos e a estabilidade regional das lojas.

Setor Têxtil

O QUE A MODA APRENDEU (E ENSINOU) SOBRE RISCO, INFORMALIDADE E INCLUSÃO

O desafio da informalidade e a **construção de um setor mais responsável**

O setor têxtil brasileiro sempre foi sustentado por uma extensa rede de oficinas de costura, muitas delas formadas por microempresas ou negócios informais. Essa característica estrutural, somada à terceirização em larga escala, traz consigo riscos significativos — especialmente nas esferas **trabalhista, fiscal e reputacional**.

Nos anos 2000, grandes varejistas, como **C&A** e **Renner**, enfrentaram crises públicas severas, após a identificação de casos de trabalho análogo à escravidão em suas cadeias. A repercussão provocou mudanças profundas: houve a criação de programas robustos de gestão de risco e relacionamento com fornecedores pequenos. Surgiram protocolos mais rígidos de *compliance*, fortalecimento de processos de auditoria e o nascimento de iniciativas setoriais, como a **ABVTEX** — Associação Brasileira do Varejo Têxtil — que hoje atua com padrões compartilhados de regularização e rastreabilidade de fornecedores.

A consequência dessas crises foi um **setor mais articulado**, que passou a adotar práticas mais transparentes em suprimentos, com monitoramento, programas estruturados voltados a fornecedores, rastreabilidade e um sistema robusto de avaliação de riscos na cadeia de valor.

Apesar de o setor têxtil ter ganhado notoriedade, **os riscos estruturais que revelou não são exclusivos desse setor**. Ainda hoje, setores como construção civil, agronegócio, mineração, energia e serviços terceirizados enfrentam desafios semelhantes — com oficinas, cooperativas ou empreendimentos familiares operando em condições frágeis, invisíveis às estruturas corporativas tradicionais.

O caso do varejo de moda serve como alerta e inspiração. Alerta, porque mostra que o risco reputacional pode se materializar de forma abrupta e custosa. Inspiração, porque demonstra que é possível mobilizar o setor, criar padrões mínimos e profissionalizar a cadeia de forma colaborativa.

Capacitação como ponto de virada

Ao iniciar a trajetória, parte-se do básico: diagnóstico e auditoria em fornecedores.

“Muitos donos de pequenas oficinas sequer sabiam que estavam em não conformidade. O trabalho de capacitação permitiu a regularização e evolução.” — Executiva de suprimentos & sustentabilidade [dado de entrevista].

As varejistas passaram a oferecer **trilhas formativas em parceria com o Sebrae e outras instituições**, apoiando empreendedores na regularização trabalhista, melhoria de processos e aumento da qualidade. Esse movimento criou um duplo benefício: reduziu riscos para as marcas e abriu espaço para o desenvolvimento de pequenos negócios locais incluindo de mulheres e imigrantes, que compõem parte significativa da força de trabalho das oficinas.

A metodologia se divide em duas etapas principais:

Etapla 1: Regularização e conformidade

Foco em temas como segurança do trabalho, questões fiscais, práticas trabalhistas e gestão básica.

Etapla 2: Desenvolvimento e fortalecimento empresarial

Apoio consultivo para melhoria de processos, gestão financeira, qualidade e acesso a mercados.

Empresas com **atenção tática à cadeia sensível**

Há empresas menores, que mesmo com uma operação mais enxuta e menos exposta do que as grandes redes, aplica um modelo de **acompanhamento individualizado das Oficinas de Costura que integram sua cadeia**. Esses pequenos fornecedores são, ao mesmo tempo, críticos para a produção e vulneráveis em termos de capacidade operacional e risco trabalhista: têm alta relevância para a produção, mas estão mais expostos a riscos.

O acompanhamento inclui aspectos **tributários, trabalhistas e de segurança do trabalho**, com visitas constantes e apoio técnico. A lógica adotada é a de gestão de risco — mas também de compromisso com a integridade social da operação.

Dentre as principais medidas citadas em relatórios publicados, estão:

- Auditorias regulares e visitas periódicas não agendadas para monitoramento das condições de trabalho nas oficinas de costura;
- Análise de documentação para assegurar conformidade com normas trabalhistas e fiscais;
- Compromisso contratual exigindo que fornecedores cumpram integralmente a legislação trabalhista e garantam a ausência de trabalho infantil e forçado;
- Processo estruturado de homologação e monitoramento para todos os novos fornecedores de produto acabado, incluindo subcontratados.

A homologação e o monitoramento incluem aspectos tributários, trabalhistas e de segurança do trabalho, com possibilidade de visitas e apoio técnico. A lógica adotada é a de gestão de riscos, mas há, também, um compromisso com a integridade social da operação.

“O fornecedor pode ser pequeno, mas é essencial. O risco dele é o nosso risco, o sucesso dele também”. — Executiva de suprimentos & sustentabilidade [dado de entrevista].

Barreiras internas e necessidade de **engajamento corporativo**

Um desafio recorrente relatado nas entrevistas foi o desalinhamento entre áreas operacionais e os times de auditoria, sustentabilidade ou *compliance*.

“Parece um ‘nós contra eles’. A operação quer manter o fornecedor sem entender a gravidade de ele não ter passado pela auditoria. Quem já passou por uma crise entende o risco. Quem não passou, acha exagero. Nestes casos, o tema precisa de escalada direta à alta liderança — o que gera desgaste, ruído e atraso nas decisões.” [dado de entrevista].

A fala reforça a importância de **formação interna, sensibilização de diferentes áreas e patrocínio da liderança** para sustentar políticas de compras responsáveis, mesmo quando há pressão por prazos ou custos.

O risco da padronização e a **importância da adaptabilidade**

Outro ponto crítico citado é a **padronização excessiva dos processos de auditoria**, que frequentemente inviabiliza o engajamento de cooperativas, grupos informais e negócios de base comunitária.

“Modelos como a Rede Asta, com artesãs trabalhando de casa, ou cooperativas de reciclagem simplesmente não se encaixam no padrão tradicional. E são excluídos.” [dado de entrevista].

Essa rigidez leva à exclusão de negócios com alto valor social por incapacidade de atender a critérios pensados para empresas estruturadas.

Lições do setor têxtil para **outras cadeias**

- Cadeias com presença forte de MPEs exigem acompanhamento próximo e realismo regulatório.
- Capacitação é muito efetiva quando vinculada a processos de regularização e oportunidades reais de fornecimento (MPE inserido na Cadeia de Valor).
- A cultura interna precisa alinhar risco, reputação e valor compartilhado — sem depender de crises para agir.
- Protocolos devem ser adaptáveis, com critérios de risco proporcionais e não excludentes.



Ambev

INOVAÇÃO SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Integração territorial e **investimento em redes locais**

A Ambev é uma das empresas brasileiras que mais avançaram na construção de estratégias de inclusão produtiva com foco territorial. O que muitas organizações ainda negligenciam, a Ambev reconheceu como um dado da realidade: sua *performance* está diretamente ligada à vitalidade econômica dos territórios onde atua.

Na ponta da distribuição, a companhia opera com capilaridade extrema: seus produtos chegam a pequenos comércios nas grandes cidades, a mercadinhos em bairros periféricos, a revendedores informais e a grandes redes varejistas. A máxima da marca — “onde você for, tem que ter uma Skol” — só se concretiza por meio de uma rede que inclui microdistribuidores, empreendedores locais e canais informais. E essa rede, embora essencial, é frequentemente invisibilizada nas estratégias corporativas.

Essa realidade impõe uma decisão estratégica: ignorar os agentes informais para evitar riscos regulatórios, ou reconhecê-los como parte legítima da cadeia de valor e articular ações multissetoriais — inclusive com o setor público — para promover desenvolvimento social, reduzir vulnerabilidades e garantir a eficiência da operação.

Na outra ponta, a Ambev conta com mais de 30 fábricas e 100 centros de distribuição espalhados pelo país. Esse ecossistema exige uma cadeia de suprimentos ampla, que vai de grandes fornecedores a prestadores de serviço locais. É com ela que vêm os desafios clássicos: padrão de qualidade, *compliance*, variações regionais e riscos reputacionais. Em muitos casos, prestadores de pequeno porte se sentem despreparados ou intimidados diante da estrutura da empresa — o que compromete a fluidez e a confiança na relação comercial.

Com base nessas realidades, a Ambev estruturou programas específicos para o fortalecimento de microempreendedores periféricos e fornecedores locais. O que inicialmente poderia parecer uma pauta social ganhou contornos estratégicos claros: em regiões com baixa oferta de serviços ou fornecedores qualificados, apoiar MPEs tornou-se uma medida de eficiência, de redução de custo e de mitigação de risco.

“Mais de 50% das nossas compras em centros operacionais vêm de fornecedores locais e regionais, com destaque para manutenção predial, serviços logísticos e alimentação.” — Ambev – Relatório Anual de Sustentabilidade, 2022)

Bora Hub

ARTICULAÇÃO EM REDE PARA IMPACTO COLETIVO

Em 2022, a Ambev lançou o **Bora Hub**, uma plataforma colaborativa para promover inclusão produtiva em territórios estratégicos. A iniciativa é viabilizada com apoio do Instituto Yunus e se estrutura em ciclos trimestrais que envolvem capacitação, mentoria e concessão de capital semente para negócios periféricos.

O Hub articula uma rede de parceiros locais — como organizações sociais, coletivos e *hubs* de inovação — e oferece trilhas de formação que combinam habilidades técnicas e competências socioemocionais. A seleção dos participantes é feita por meio de critérios objetivos, com apoio dos parceiros locais. Ao final de cada ciclo, um grupo recebe aporte financeiro de até R\$ 5 mil por negócio, a fundo perdido, com acompanhamento da execução.

Destaques do modelo:

- Governança híbrida com atores locais e institucionais.
- Avaliação de impacto com apoio da Open Social (startup especializada).
- Metas associadas a renda e ocupação dos participantes.

"Estar em campo, conhecer as pessoas, criar vínculo – isso faz diferença. Não é só sobre empreender, é sobre construir confiança e rede." – Entrevista Ambev

Suprimentos e compras locais com **inteligência estratégica**

Desde 2017, a Ambev passou a investir em inteligência de suprimentos para mapear melhor suas compras locais. A análise revelou que MPMEs já representavam uma fatia significativa dos fornecedores, especialmente nas cervejarias instaladas em regiões mais afastadas. Ao mesmo tempo, identificou-se um padrão recorrente: a baixa capacidade de resposta de prestadores locais, afetando cronogramas e elevando custos.

A partir desse diagnóstico, foram adotadas as seguintes medidas:

- **Redução de prazos de pagamento para MPEs**, com base em estudo interno que comprovou que o impacto no caixa da empresa era mínimo, mas o efeito para os pequenos era significativo em termos de engajamento e capacidade de entrega.
- **Calendário de eventos locais** para atrair novos fornecedores e capacitar MPEs para participar dos processos de compras.
- **Descentralização da gestão de compras locais**, com autonomia para unidades operacionais, contratar diretamente fornecedores das suas regiões, respeitando diretrizes de *compliance*.
- Disponibilização dos cursos da Universidade Ambev, antes voltados a funcionários, e agora aberto para apoiar o desenvolvimento e capacitação de fornecedores.

Essa estratégia permitiu ampliar o número de negócios locais homologados, reduzir o tempo de resposta em demandas críticas e fortalecer o vínculo da empresa com os territórios.

A conexão com ESG e resultados corporativos

A agenda ESG da Ambev materializa-se na lógica de "crescer junto com o entorno". O desenvolvimento de pequenos negócios integra a visão de que não há sustentabilidade possível sem inclusão econômica. Além do Bora Hub, a empresa mantém parcerias com programas como o Prospera (Itaú Unibanco) e projetos de educação empreendedora em periferias urbanas.

Resultados observados:

- Redução de custos logísticos em unidades com fornecedores locais capacitados.
- Aumento de capilaridade e confiança em serviços recorrentes, como manutenção, alimentação e logística.;
- Reconhecimento público em premiações de sustentabilidade e impacto social.

"Em regiões onde o prestador local está estruturado, a gente resolve em um dia o que antes levava uma semana e custava o dobro" – Entrevista Ambev.

Lições do modelo Ambev

- **Inclusão produtiva como estratégia operacional**, não apenas social.
- **Uso inteligente da estrutura de compras para alavancar impacto local.**
- **Governança compartilhada e presença em campo** como fatores críticos de sucesso.
- **Conexão entre inteligência de dados e decisões territoriais.**



CBA (Companhia Brasileira de Alumínio):

INCLUSÃO PRODUTIVA COMO ESTRATÉGIA
TERRITORIAL E DE CADEIA

Integração entre comunidades, **fornecedores e sustentabilidade**

A **CBA** vem se consolidando como referência na articulação entre desenvolvimento local, cadeia de suprimentos e responsabilidade socioambiental. Atuando principalmente em regiões do interior do país e em áreas remotas da Amazônia Legal, a empresa reconheceu que seu desempenho operacional e reputacional está diretamente ligado à vitalidade econômica dos territórios em que atua.

Mais do que projetos sociais, a CBA estruturou um portfólio de programas com foco em dinamismo econômico, inclusão produtiva e fortalecimento da rede de micro e pequenos empreendedores – especialmente mulheres, cooperativas e fornecedores locais.

Empreende Mulher: capacitação com foco em impacto real

Um dos programas de maior destaque é o **Empreende Mulher**, criado para fortalecer negócios liderados por mulheres nos municípios onde a CBA mantém operação. A estrutura do programa combina:

- **Capacitação em duas fases:**

Fase 1: conteúdos de autoconhecimento, inteligência emocional, vendas, finanças, planejamento e marketing.

Fase 2: capital semente a fundo perdido (R\$ 5 mil) para cinco empreendedoras por turma, com acompanhamento técnico.

- **Critérios de seleção transparentes** via edital público: obrigatoriedade de residência local, negócio em operação e principal fonte de renda da família.
- **Acompanhamento presencial e contínuo:** mesmo com parceiros técnicos, a equipe da CBA mantém presença ativa nos ciclos, fortalecendo o vínculo e monitorando resultados.

"O diferencial não é só o conteúdo, mas o acompanhamento próximo. Estar em campo, conhecer as pessoas, construir confiança."
— Alan Costa, gerente de sustentabilidade.

Com turmas de cerca de 30 mulheres por ciclo, os resultados incluem aumento de receita, formalização, melhora na precificação e crescimento da autoestima das participantes. Os dados da empresa indicam que muitas seguem investindo em qualificação após o programa, inclusive com instituições como Sebrae e Senai.

Desenvolvimento de fornecedores com **suporte do Sebrae**

Na frente de suprimentos, a CBA também investe em inclusão produtiva. Um estudo realizado pela área de compras indicou que a redução do prazo de pagamento para MPEs quando bem gerida — não afeta significativamente o caixa da companhia, mas gera enorme impacto na liquidez, confiança e engajamento dos pequenos fornecedores.

Diante disso, a empresa estruturou um projeto com o Sebrae para atrair, capacitar e homologar MPEs das regiões onde opera. O modelo inclui:

- **Calendário de eventos locais** para atrair empreendedores.
- **Mentorias e apoio técnico do Sebrae.**
- **Facilitação do processo de homologação** junto à CBA e seus fornecedores contratados (como Sodexo).

Um dos casos emblemáticos é de uma ex-participante do Empreende Mulher que, após capacitação, tornou-se fornecedora indireta da CBA via Sodexo — fechando o ciclo entre impacto social e cadeia de valor.

Vale reforçar que a atuação do Sebrae é chave, inclusive fazendo o acompanhamento individual do empreendedor em etapas como homologação como fornecedor.

Programa Suprimentos Sustentáveis: **estrutura e governança**

A CBA lançou o **Programa Suprimentos Sustentáveis**, com seis frentes, incluindo:

- **Gestão de fornecedores com foco em desenvolvimento local.**
- **Parcerias com Sebrae, Instituto Votorantim e BNDES** para desenvolver cooperativas e MPEs.
- **Priorização de compras locais em determinadas categorias.**

O programa se propõe a mapear fornecedores por território, identificar lacunas de capacidade e desenhar estratégias de qualificação e homologação adaptadas à realidade regional. A empresa também utiliza editais específicos para projetos de cooperativas e articula aportes via fundos, como o do BNDES, com recursos a fundo perdido.

Reciclagem com cooperativas: inclusão produtiva em contexto de informalidade

Outra frente da CBA envolve o setor de **reciclagem de alumínio**. A empresa está estruturando uma rede nacional de cooperativas – que enfrentam enormes desafios de formalização – para atuar como fornecedoras regulares. O processo inclui:

- **Capacitação em gestão e segurança.**
- **Suporte para adequação à homologação.**
- **Incorporação gradual à cadeia de fornecimento de sucata da empresa.**

Embora a escalabilidade ainda enfrente desafios, especialmente por causa das barreiras jurídicas e operacionais dessas cooperativas, a CBA reconhece que o modelo tem potencial de impacto socioambiental relevante – sobretudo em termos de geração de renda, redução da informalidade e preservação de recursos.

Lições do modelo CBA

- **Integração com o território é essencial:** o sucesso operacional depende da vitalidade econômica local.
- **Programas sociais com vínculo à cadeia geram retornos múltiplos:** inclusão, eficiência e reputação.
- **A presença contínua e a escuta ativa** são tão importantes quanto os conteúdos técnicos.
- **Parcerias estratégicas com Sebrae, BNDES e ONGs** viabilizam estrutura e continuidade.
- **O capital semente – mesmo pequeno – tem alto poder de transformação quando combinado com apoio técnico.**



Neoenergia & Telefônica/Vivo:

COLABORAÇÃO INTEREMPRESARIAL
COMO VETOR DE ESCALA

Uma rara iniciativa colaborativa
estruturada com grandes empresas
para **desenvolvimento de
fornecedores.**

Em um cenário onde a maioria das grandes empresas ainda atua isoladamente em suas estratégias de inclusão produtiva, o programa **"Ancorando Cadeias de Valor Sustentáveis"**, conduzido pela FGV-Ces e Câmara de Comércio da Espanha e da Câmara Oficial Espanhola de Comércio no Brasil, com participação de **Neoenergia e Telefônica/Vivo** como empresas âncora, representa um exemplo raro — e promissor — de ação colaborativa entre companhias líderes de diferentes setores.

A iniciativa contou com cofinanciamento através do programa da União Europeia AL-Invest, coordenado pela FGV-Ces, e teve como premissa o fortalecimento da gestão para a sustentabilidade de pequenas e médias empresas, criando um ambiente de trocas e aprendizado entre dois setores essenciais para a sociedade: energia e telecomunicações.

Trilha ESG adaptada à **realidade das PMEs**

O principal pilar do programa é uma trilha de formação, com duração de 12 meses, voltada a PMEs (Pequenas e Médias Empresas) – com conteúdos sobre introdução a gestão sustentável, Materialidade e reporte, Economia circular, Gestão de emissões GEE e Direitos Humanos.

O diferencial está no formato: a metodologia foi desenhada a partir da escuta direta das empresas participantes, respeitando o ponto de partida das PMEs. As formações utilizam linguagem acessível, abordam dilemas reais do dia a dia e conectam os temas ESG à viabilidade comercial e à competitividade.

“O ESG ainda soa distante para muitos pequenos negócios. Mas quando você mostra que boas práticas ajudam a organizar o fluxo de caixa, reduzir desperdício e atrair clientes maiores, o engajamento muda completamente.” – Equipe técnica do programa, entrevista de 2025.

Critérios de seleção e foco na cadeia existente

As pequenas e média empresas participantes foram selecionadas entre fornecedoras atuais ou potenciais. Além de fortalecer relações com parceiros já homologados, o programa também serviu como "trampolim" para empresas menores ainda não inseridas formalmente nas cadeias de fornecimento.

As equipes de compras, sustentabilidade e fornecedores participaram ativamente da condução do programa, ampliando a internalização dos critérios ESG na relação com fornecedores.

Resultados e aprendizados

Até o final de 2023, cerca de 100 PMEs participaram da trilha de capacitação, com alto índice de satisfação e engajamento. Os aprendizados colhidos nas avaliações indicam:

- A necessidade de linguagem simples e conteúdos práticos;
- A importância do acompanhamento pós-capacitação para garantir evolução real;
- O valor da chancela de grandes empresas para a reputação e crescimento dos pequenos negócios.

Lições da experiência colaborativa

O case Neoenergia & Telefônica/Vivo evidencia o potencial das coalizões empresariais no campo da inclusão produtiva e desenvolvimento de cadeia de valor. Entre os diferenciais:

- ☑ Maior escala e capilaridade territorial;
- ☑ Fortalecimento do ecossistema de fornecedores compartilhado entre grandes empresas;
- ☑ Estímulo ao aprendizado organizacional e à convergência de critérios ESG.

Mais importante: o modelo cria bases reais para um programa setorial replicável, especialmente em setores com fornecedores em comum, como energia, telecomunicações, infraestrutura e logística.

“Se cada empresa fizer seu próprio programa de capacitação, o impacto será limitado. Quando nos juntamos, ganhamos escala, coerência e geramos impacto mais profundo.” – Profissional entrevistado na Neoenergia.

Entre os **fatores críticos de risco** na relação com PMEs fornecedoras, destacam-se:

- **Direitos humanos** (compliance trabalhista e social);
- **Conformidade legal e regulatória** em práticas operacionais;
- **Capacidade de gestão e atendimento a requisitos ESG** por parte de pequenos fornecedores.

Capítulo 2

Boas Práticas em **Políticas de Compras e Inclusão**



Ao longo desta pesquisa, diversas empresas compartilharam iniciativas que oferecem indícios de caminhos viáveis e replicáveis para uma atuação mais inclusiva. A fim de compor uma recomendação sólida, reunimos as boas práticas identificadas nas pesquisas, artigos acadêmicos e o conhecimento dos especialistas envolvidos neste projeto.

Equidade na **Política de Compras:**

ADAPTANDO DIRETRIZES À REALIDADE DAS MPES

Em vez de aplicar regras universais para todos os fornecedores, o ponto de partida deve ser o princípio da **equidade**. Tratar desigualmente os desiguais não significa abrir exceções, mas sim **reconhecer contextos distintos** e desenhar diretrizes proporcionais à realidade de cada porte, setor ou território.

As políticas de compras das grandes empresas costumam ser desenhadas para fornecedores médios e grandes, com estrutura jurídica, fiscal e tecnológica robusta. Aplicar as mesmas exigências a um microempreendedor da zona rural, a um pequeno prestador de serviço ou a uma cooperativa de reciclagem urbana é injusto e ineficiente.

Exemplo real

Em uma das empresas entrevistadas, localizada em área remota, a única pessoa capaz de executar um serviço de passagem de fibra ótica era parente de um colaborador. Como a política de *compliance* proibia contratações de parentes, a empresa precisou trazer um fornecedor de fora, com custo e tempo muito maiores. Para MPEs locais de pequeno faturamento, esse tipo de norma precisa ser reinterpretado com base na **baixa materialidade do risco e na alta relevância territorial**.

Boas práticas emergentes

- **CBA:** adotou critérios diferenciados para homologação de cooperativas e microempreendedores, com acompanhamento técnico e envolvimento de parceiros locais, inclusive com governança externa do Sebrae (organização especializada nessas tratativas com MPE).

A recomendação é criar **trilhas de homologação e contratação com base em critérios de equidade**, considerando:

Critério de adaptação	Diretriz recomendada
Porte do fornecedor (ex: até R\$360 mil/ano)	Redução de exigências formais (como CNDs completas ou múltiplas certificações)
Localização em áreas remotas	Permitir contratações de parentes de funcionários, com avaliação de risco específica
Categoria de serviço (baixo risco operacional ou financeiro)	Substituir checklist completo por auto-certificação e termo de compromisso
Fornecedores da economia solidária, cooperativas, ou informais em transição	Incluir cláusulas progressivas de regularização, com prazo e suporte técnico
Inclusão de lideranças femininas	Monitoramento é o primeiro passo, conhecer a governança de seus fornecedores, priorizando quando possível a inclusão.

Resultado esperado

Adotar políticas com base em **equidade e risco real**, em vez de padronização excessiva, permite:

- aumento da base local de fornecedores;
- redução de custos e emergências operacionais;
- fortalecimento da licença social para operar;
- inclusão produtiva com responsabilidade;
- conciliação com as agendas das ODS e adaptação climática

Simplificação de cadastro e processos para MPEs

A burocracia dos sistemas corporativos é uma das maiores barreiras para a entrada de pequenos fornecedores. Campos obrigatórios irrelevantes, interfaces difíceis e ausência de orientação tornam o processo praticamente inacessível.

Boas práticas observadas:

- **MRV:** promove capacitação técnica e de gestão voltada a pequenos fornecedores. A parceria com o Banco Inter permite antecipação de recebíveis, facilitando o fluxo de caixa.
- **CPFL:** conta com "advisors" que orientam fornecedores locais a se adaptarem tecnicamente e documentalmente às exigências da empresa, com apoio do Sebrae.
- **CBA:** parceria com Sebrae em Minas Gerais permite que fornecedores locais recebam orientação presencial e suporte para completar os processos de homologação.

Recomendação:

Criar trilhas de homologação adaptativas por porte e risco do fornecedor, com:

- interfaces mais simples para cadastro inicial;
- atendimento humano ou automatizado com linguagem acessível;
- suporte técnico por meio de ONGs, Sebrae, parceiros locais.

Redução de prazos de pagamento para pequenos fornecedores

Diversas empresas relataram que conseguem reduzir os prazos de pagamento para micro e pequenos fornecedores sem impacto relevante em seu caixa. Essa medida, ainda pouco adotada, tem impacto direto na saúde financeira dos pequenos empreendimentos.

Boas práticas observadas:

- **Ambev:** estudo interno demonstrou que a redução de prazos para MPes não afetava o caixa da empresa e aumentava o engajamento local. A medida foi formalizada em projeto com foco em compras locais.
- **MRV:** utiliza antecipação via banco do grupo como estratégia para apoiar financeiramente os pequenos.

Recomendação:

Adotar políticas diferenciadas de prazo de pagamento por porte de empresa. O valor gerado em agilidade operacional, redução de emergências e ampliação da base local pode superar o custo do capital antecipado.

Critérios adaptativos de *compliance* e risco

A uniformização de critérios de *compliance* é, muitas vezes, excludente. Fornecedores que não representam risco significativo são barrados por políticas pensadas para grandes contratos.

Boas práticas observadas:

- **CBA:** iniciou processo de homologação de cooperativas recicladoras com critérios adaptados e acompanhamento técnico próximo.
- **Grupo Ultra:** realiza adaptações nos critérios de risco para iniciativas sociais voltadas a empreendedores da periferia.

Recomendação:

Implementar níveis de *compliance* escalonados, com base no porte do fornecedor, valor do contrato, localização e categoria de risco. Desenvolver protocolos que combinem mitigação de risco com capacitação e acompanhamento.

Exemplos de políticas inteligentes e replicáveis

A partir das práticas mapeadas, destacam-se elementos que podem ser formalizados como política corporativa:

Política Recomendada	Benefício	Exemplos
Prazo de pagamento de até 14 dias para MPEs locais	Melhora do fluxo de caixa e engajamento	Ambev, MRV
Cadastro simplificado com apoio técnico	Inclusão de fornecedores periféricos e rurais	CPFL, CBA
Compliance escalonado por risco e porte	Aumento da base homologada com menor risco	CBA
Feiras de fornecedores locais com capacitação	Ampliação da base e integração territorial	Sabesp, Ambev
Premiação ou visibilidade para fornecedores MPE	Reconhecimento e melhoria de performance	RaiaDrogasil, Iran

Próximos passos

Essas boas práticas, embora muitas vezes isoladas, já estão em curso em diferentes empresas e podem ser ponto de partida para políticas mais estruturadas. Sua institucionalização depende de:

- apoio das áreas de suprimentos e *compliance*;
- métricas de desempenho específicas para MPEs;
- governança que integre sustentabilidade, compras e áreas operacionais;
- plataformas compartilhadas que ajudem a simplificar, reconhecer e escalar.

O Caminho Proposto

Rede e Recomendações

Uma nova proposta de atuação
colaborativa



Bloco

4

Capítulo 1

Como construir um modelo colaborativo para **impulsionar o crescimento de MPEs?**



As micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma engrenagem silenciosa – mas essencial – das grandes cadeias de valor. Muitas empresas reconhecem os desafios da inclusão produtiva, mas atuam de forma isolada, fragmentada e com escopo limitado.

É possível virar essa chave.

Orquestração

Assim como cadeias resilientes exigem governança compartilhada, a promoção do desenvolvimento de MPEs requer **modelos de atuação colaborativa**, que ampliem escala, reduzam custos e fortaleçam o impacto.

Inspirados por iniciativas nacionais e internacionais bem-sucedidas, um caminho seria a criação de uma **Rede Colaborativa para o Desenvolvimento de MPEs** – uma aliança multissetorial com governança estruturada e metas comuns.

Visão da Rede

Criar uma plataforma interempresarial de ação coordenada, com o objetivo de gerar oportunidades concretas de mercado, crédito e desenvolvimento para MPEs brasileiras, com foco na inclusão produtiva, na inovação local e na sustentabilidade das cadeias de valor.

É importante ressaltar que isso não é filantropia coletiva, mas eficiência compartilhada.

Proposta de Arquitetura da Rede

Governança estruturada com atores-chave

- Grupo de empresas-âncora comprometidas com metas comuns.
- Participação de organizações facilitadoras com expertise territorial (Sebrae, FDC, ANIP, etc.).
- Conselho consultivo com representantes de MPEs, redes locais e academia.
- Secretaria técnica independente (pode ser vinculada ou à FDC ou a instituto neutro).

Frentes de atuação articuladas

Frente	Ações-chave
Formação e qualificação	Plataforma unificada de trilhas formativas, com linguagem adaptada e foco em demandas reais das cadeias.
Padrões colaborativos	Criação de critérios mínimos comuns de homologação, compliance proporcional, compras inclusivas e onboarding simplificado.
Conexões de mercado	Realização de feiras territoriais e temáticas, com editais coletivos de compra e visibilidade para pequenos negócios.
Financiamento inteligente	Frentes de atuação articuladas Desenvolvimento de fundo catalítico interempresarial, em parceria com bancos públicos e fintechs, para garantir crédito assistido e capital de giro com taxas viáveis.
Reconhecimento e certificação	Criação de um selo conjunto para MPEs que completarem capacitações e atingirem padrões acordados, aumentando sua credibilidade junto a grandes contratantes.

Lições de coalizões que funcionam

A experiência da **ABVTEX no setor têxtil** mostrou que é possível coordenar auditorias, formação e regularização com impacto real, desde que haja liderança empresarial e padrão compartilhado. O **programa MSSP no México**, analisado por Van Hoof & Thiel, comprovou que PMEs evoluem mais rapidamente quando apoiadas por redes multisetoriais com metas práticas.

No Brasil, iniciativas como o **Sebrae, Pra>Frente (FDC), Spark (Pacto Global)** e **Aliança Empreendedora** vêm abrindo caminho, mas ainda carecem de conexão direta com as operações das empresas e de uma estrutura estável de governança e financiamento.

Oportunidades reais da atuação em rede

- **Redução de custos** com capacitação, plataforma, estruturação e manutenção, ao dividir recursos e expertise.
- **Escala e capilaridade**, ao mobilizar diferentes territórios e setores.
- **Padronização e eficiência**, ao alinhar critérios de avaliação e contratação.
- **Fortalecimento da reputação**, com reconhecimento público das empresas participantes.
- **Acesso ampliado a crédito**, ao reunir garantias cruzadas e reduzir riscos percebidos por financiadores.

Entraves esperados — e possíveis formas de enfrentá-los

Entrave	Estratégia de mitigação
Cultura de competição entre empresas	Posicionar a coalizão como espaço pré-competitivo, com foco em desafios comuns e ganhos coletivos.
Descontinuidade por troca de liderança	Estrutura externa com secretaria técnica, metas públicas e reconhecimento institucional.
Baixa adesão inicial	Começar com um grupo piloto de empresas com casos de sucesso e expandir com base em resultados concretos.
Falta de engajamento local	Apoiar-se em redes de intermediários qualificados (Sebrae, ONGs locais, incubadoras).

Caminhos para ativação

1. Convocar empresas que já operam com boas práticas (Assaí, Natura, Ambev, Klabin, CBA, etc.).
2. Estruturar um **grupo de desenho inicial**, com apoio de institutos como FDC, Sebrae ou BNDES.
3. Realizar um piloto territorial em região com alta densidade de MPEs e múltiplas grandes empresas.
4. Formalizar mecanismos de financiamento coletivo com fundo garantidor.
5. Medir impacto em duas dimensões: transformação das MPEs e ganhos estratégicos para as grandes.

Conclusão: colaboração como estratégia, não exceção.

O desenvolvimento das MPEs não será resolvido por uma empresa só — nem com projetos pontuais. **Será pela colaboração estruturada em que daremos escala, coerência e permanência a soluções que hoje estão fragmentadas.**

Uma rede como a aqui proposta pode **transformar boa vontade em política**, boas práticas em **padrão de mercado**, e **intenção em resultado**.

CONVITE:

construir juntos um modelo de desenvolvimento com inteligência coletiva, impacto real e compromisso compartilhado com o futuro das cadeias de valor no Brasil

RESUMO GERAL

Guia Prático: Como Grandes Empresas Podem **Impulsionar MPEs**



Este capítulo reúne recomendações práticas e acionáveis para empresas que desejam fortalecer sua cadeia de valor por meio do desenvolvimento de micro e pequenos empreendedores (MPEs). As orientações derivam da análise de 44 empresas, entrevistas com lideranças e revisão da literatura nacional e internacional.

Diagnóstico Interno: **saiba onde os pequenos estão**

- Mapeie fornecedores Tier 1 e Tier 2 por porte e localização.
- Identifique MPEs entre clientes, fornecedores, prestadores indiretos e redes de distribuição.
- Avalie dependência operacional de pequenos negócios (ex: manutenção, logística local, vendas indiretas).
- Analise se há monitoramento e critérios de diversidade, equidade e inclusão, incluindo lideranças femininas.

Políticas Internas mais equitativas

- Adapte normas de contratação e *compliance* conforme o porte e risco real.
- Estabeleça trilhas simplificadas de homologação para compras de menor valor.
- Revise cláusulas que dificultam contratações locais, como proibição genérica de parentesco.
- Crie indicadores de desempenho ligados ao % de compras com MPEs locais.

Engajamento Territorial com sentido estratégico

- Estabeleça relações de longo prazo com cooperativas, ONGs e instituições locais.
- Apoie a formalização e qualificação de MPEs com conteúdo contextualizado.
- Promova feiras, editais e compras inclusivas com foco regional.

Governança Corporativa com protagonismo e escuta ativa

- Integre sustentabilidade, compras, áreas operacionais e institutos sociais em grupos de trabalho interdepartamentais.
- Valorize a escuta da base de MPEs para ajustar processos, linguagem e exigências.
- Inclua metas de inclusão produtiva nos KPIs das áreas de suprimentos e ESG.
- Simplifique o caminho: cadastro, pagamento, linguagem
- Crie jornadas adaptadas para o *onboarding* de fornecedores pequenos.
- Reduza prazos de pagamento com base em critérios de porte e localização.
- Traduza o “corporativês”: linguagem simples é inclusão.
- Designar figuras de “tradutores” (consultores locais ou intermediários qualificados) pode acelerar a integração.

Capacitação com realismo, incentivo e **vínculo com o negócio**

- Ofereça formações práticas, curtas e segmentadas (ex: "para quem vende marmita", "para quem faz bolo em casa").
- Vincule capacitação a oportunidades reais de fornecimento ou visibilidade.
- Promova mentorias de pares e premiações que reconheçam *performance*, não apenas presença.

Atue em rede — escalar sozinho é lento e caro, além de maior chance de não ser perene

- Participe de coalizões setoriais, consórcios ou hubs compartilhados.
- Compartilhe estruturas de avaliação, capacitação e curadoria de fornecedores.
- Conecte-se a instituições com capilaridade (como Sebrae, Pra>Frente, FDC, Spark, etc.).

Monitore o **impacto da MPE e no negócio**

Indicadores recomendados:

- % de fornecedores MPE ativos na base;
- % de compras locais por categoria e região;
- SLA de atendimento com fornecedores pequenos;
- % de empresas lideradas por mulheres;
- evolução de renda, formalização ou escala das MPEs apoiadas.

Avalie o retorno em agilidade, reputação, resiliência e custo.

Financiamento Justo como Alavanca Sistêmica

Acesso a crédito é uma das maiores barreiras enfrentadas por MPes no Brasil — e uma das que mais aprofundam desigualdades. Juros médios acima de 40% ao ano para pequenos negócios são, muitas vezes, inviáveis, mesmo para empresas com bom histórico de operação.

As grandes empresas podem atuar como parte da solução:

Individualmente, com medidas como:

- redução de prazos de pagamento;
- antecipação de recebíveis com taxas negociadas;
- aval institucional para linhas de crédito com menor risco percebido.

Coletivamente, por meio de coalizões que possibilitem:

- criação de fundos de crédito catalítico (com garantias ou subsídios cruzados);
- parcerias com cooperativas, fintechs, bancos públicos e redes de apoio;
- integração entre capacitação e acesso a microcrédito, com curadoria baseada em desempenho (ex: pós-formação ou certificação de programas da rede).

Recomendações práticas:

- Estudar mecanismos como fundos garantidores, crédito assistido e *blended finance*.
- Estabelecer parcerias com Sebrae, FINEP, BNDES, bancos de impacto e aceleradoras.
- Medir impacto do crédito acessado após ações de capacitação ou integração à cadeia.

Mensagem-chave: grandes empresas não precisam virar operadoras de crédito, mas podem — com pequenas mudanças de política interna ou via consórcios — abrir portas concretas para destravar acesso a capital mais justo e produtivo.

Como esta pesquisa foi conduzida

Este eBook é fruto de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, com o objetivo de compreender as barreiras, oportunidades e caminhos possíveis para uma maior inclusão de micro e pequenas empresas (MPEs) nas cadeias de valor de grandes corporações brasileiras, bem como desenvolver e potencializar o crescimento das MPEs que já atuam como fornecedoras ou parte da cadeia de vendas.

O estudo teve três frentes principais:

- **Revisão da literatura nacional e internacional** sobre cadeias de suprimentos sustentáveis, inclusão produtiva, governança colaborativa e desenvolvimento de MPEs — com ênfase em artigos acadêmicos e publicações de organismos, como a OECD, Cambridge Institute for Sustainability Leadership, entre outros, com foco em colaboração interorganizacional, governança da cadeia de valor e impacto socioeconômico..
- **Leitura e análise de relatórios de sustentabilidade e artigos de mais de 50 empresas**, complementada por documentos institucionais e páginas oficiais de empresas e seus institutos/fundações. O objetivo foi identificar a presença (ou ausência) de políticas e práticas voltadas ao relacionamento com micro e pequenas empresas clientes ou fornecedoras.
- **Entrevistas em profundidade com executivos, especialistas e lideranças de sustentabilidade, suprimentos e investimento social** de algumas das maiores empresas do Brasil (*ranking* Valor 1000), como Ambev, Assaí, Neoenergia, RD, Telefônica, Klabin, BRF, Schneider Electric, Sabesp, Irani, Grupo Fleury, entre outras. As entrevistas seguiram roteiro semiestruturado, permitindo a coleta de percepções sobre desafios, oportunidades e caminhos colaborativos.

Além disso, foi realizada uma sistematização dos principais desafios, boas práticas e recomendações extraídas das entrevistas, permitindo a formulação das recomendações expostas neste trabalho.

Trilhas para futuros positivos: **o posicionamento da Fundação Dom Cabral**



Assim como Natura e Ambev, existem diversos outros casos exitosos na conciliação de oportunidades a pequenos empreendedores, inovação e inclusão produtiva. Considerando o cenário de negócios, sobretudo o brasileiro, é possível perceber que, embora o país conviva com grandes desafios, como o acesso assimétrico a recursos e oportunidades e com o ainda alto índice de mortalidade de empreendimentos, há oportunidades importantes e dados que demonstram a potência das MPE's. A ascensão do valor dos negócios de impacto social, sobretudo aqueles comprometidos com as ODS e o crescimento do número de negócios estabelecidos são alguns dos indícios que a economia brasileira tem reagido positivamente às mudanças.

Diante dos acertos e dificuldades, a importância de ações estratégicas e bem fundamentadas ganha força. Reunir iniciativas promissoras é o diferencial para encurtar o caminho para o crescimento das MPEs, promovendo impacto social positivo e inovador.

Outro fator importante é o reconhecimento que cada público possui um contexto e necessidades específicas. Essa é a motivação da Fundação Cabral com a criação da Educação Social, que concilia pesquisa, parcerias estratégicas e acesso a conhecimento como forma de promover inclusão produtiva a jovens, fortalecimento de pequenos empreendedores, diversificação demográfica na liderança de empresas e autossustentabilidade de organizações da sociedade civil.



A vez dos jovens

Entre os jovens, conseguir um emprego nem sempre é uma tarefa fácil. A taxa de desemprego na faixa etária entre os 18 a 29 anos em 2024 foi o dobro do que a observada na população entre 30 a 59 anos, de acordo com as análises do FGV e dados da Pnad Contínua. Além das dificuldades financeiras, a falta de oportunidade nesse momento da vida pode comprometer toda a carreira profissional, com impacto profundo no desenvolvimento de competências para o crescimento. O resultado é o aumento da sensação de falta de perspectivas. Embora a quantidade de jovens que não estudam nem trabalham tenha diminuído, o percentual ainda é grande, já que quase um terço está na condição de acordo com relatório da OCDE.

Os programas Raízes e o B-EPIC (Brazil Enterprise Productivity & Inclusion Club) são as duas soluções educacionais da FDC voltadas aos jovens. O **Programa Raízes** incentiva os jovens a desenvolver o pensamento crítico por meio de conteúdos humanistas e interdisciplinares, complementares à educação tradicional. A proposta é que eles ampliem sua visão de mundo, fortaleçam a cidadania e compreendam a diversidade ao seu redor, tornando-se agentes ativos de sua própria inclusão social. O público-alvo é jovens entre 15 e 19 anos, estudantes da rede pública e/ou provenientes de regiões em situação de vulnerabilidade socioeconômica no Brasil.

O **B-EPIC**, por sua vez, proporciona o desenvolvimento de competências cognitivas e não cognitivas, consideradas essenciais para o início da carreira profissional. O programa, que complementa o Jovem Aprendiz, inclui em sua proposta atividades de desenvolvimento profissional e socioemocional, trabalhando competências como autonomia, confiança e adaptabilidade nos estudantes. Além disso, os supervisores recebem orientações sobre mentoria e gestão multigeracional, preparando-os para liderar equipes diversas. As empresas podem conhecer seu nível de Maturidade de Inclusão Produtiva por meio de um índice próprio, desenvolvido pela FDC.

Em 2024, 209 jovens foram desenvolvidos pelos programas de Inclusão Produtiva da FDC, sendo 62 desenvolvidos pelo B-EPIC, a formação de 43 líderes mentores, também em parceria com a Gerda e 14 pela FDC. No Raízes, 69 jovens tiveram acesso à formação e 64 participaram de Jornadas de Empreendedorismo.



Atenção aos nano, micro e pequenos empreendedores

Fortalecer pequenos empreendedores é o foco do **Movimento Pra>Frente**, uma iniciativa da FDC para gerar desenvolvimento econômico e social sustentável por meio da capacitação e gestão e do empreendedorismo para base da pirâmide. Assim, ao lado de empresas, sociedade civil e poder público a FDC aporta conhecimento, experiência e expertise pra criar uma rede de prosperidade que transforma a vida de indivíduos e os ecossistemas em que eles estão inseridos. A compreensão é de que pequenos empreendedores desenvolvem negócios com necessidades peculiares que impõem condições que fragilizam o investimento em qualificação. Sob tais condições, o Movimento Pra>Frente reúne diversas iniciativas para impulsionar o empreendedorismo, e que possuem em comum a linguagem acessível, o foco em conteúdos práticos e que vão de encontro às maiores dores do segmento. Esse é um movimento coletivo e colaborativo para levar acolhimento, mentoria, capacitação e suporte para trabalhadores informais, nano e microempreendedores individuais e empreendedores populares a atravessarem esse momento e retomarem a sua história em direção à prosperidade.

Destacamos a **plataforma Pra>Frente Play**, uma espécie de Netflix do Empreendedorismo. Ao se cadastrar, o empreendedor possui acesso a vídeos organizados por séries, com duração média de 5 minutos. Os temas compreendem a gestão financeira, organização e o mercado, mas também alcançam o comportamento empreendedor. A linguagem simples, a representatividade entre os professores e o tratamento de situações vivenciadas no cotidiano se encaixam na rotina agitada do público e produzem engajamento. Também são disponibilizados conteúdos complementares para ajudar na fixação dos aprendizados.

Presente em 100% dos estados brasileiros, **até em 2024, 40.277 empreendedores haviam se cadastrado na plataforma, 4.677 foram desenvolvidos, outros 169 capacitados receberam capital semente e 10 novas séries foram incorporadas ao streaming.**

O **Espaço Empreendedor** é um programa criado em 2023 para impulsionar os negócios e que tem como pilares o fortalecimento do território e a formação de redes. Com a realização de parcerias, a FDC estabelece um **ponto de referência local e que concentra atividades de aprendizado coletivo e individualizado**. Outra iniciativa do programa é a **Jornada Empreendedora**, que consiste na oferta de sete oficinas e que culminam na realização de uma feira. A experiência é oferecida pelos Educadores Sociais, pessoas com formação de nível superior, reconhecidos como lideranças locais e que são formados pela FDC, que se tornam o elo entre a escola e as comunidades. Os Educadores são responsáveis pela divulgação e seleção das turmas, atuam como facilitadores nas oficinas e aportam conhecimento local e linguagem acessível à experiência.

A metodologia da jornada compreende a entrega de conteúdos divididos em três módulos.

- No módulo 1, denominado “Quem sou eu e quais vivências moldam quem eu sou”, os participantes discutem a dinâmica da jornada que se inicia, criação do ambiente seguro e compreensão sobre as especificidades do empreendedorismo, com ênfase para a rede e o território, Contexto do Empreendedorismo.
- No módulo 2 o tema é “Conceitos de gerenciamento de negócios” e contém três oficinas, nas quais se discutem formas de fazer a gestão sustentável do empreendimento (ecologicamente correto, socialmente justo, economicamente viável e culturalmente aceito).
- No módulo 3, os participantes mergulham em aspectos práticos do Empreendedorismo, como a compreensão sobre como iniciar ou aprimorar o empreendimento por meio do Plano de Ação, técnicas para apresentação e realização de negócios em formato de feira. No último encontro, os participantes apresentam o plano de ação construído em grupo, recebem *feedbacks* e recebem um certificado pela conclusão da jornada.

Durante a oficina, a turma reflete e tem acesso a técnicas e ferramentas para ajudar na gestão financeira e na organização do negócio. Porém, o ambiente acolhedor visa criar um ambiente de confiança e laços de solidariedade no território. Ao compartilhar suas dores e desafios, muitos dos empreendedores se reconhecem nos colegas e geram uma conexão poderosa de fortalecimento mútuo, fundamental para gerar parcerias futuras e fortalecer a atividade no nível local. Em 2024, foram inaugurados três novos espaços empreendedores, resultado que colocou a iniciativa disponível nos Estados de Minas Gerais, Paraná, Maranhão, Mato Grosso, Sergipe e Paraíba.

Em 2026 a FDC irá completar 50 anos de existência, período marcado pela excelência na formação de lideranças para as principais organizações públicas e privadas do Brasil.

Contudo, as dificuldades financeiras e a falta de incentivos entre pessoas provenientes de grupos em situação de vulnerabilidade tende a torná-los presença escassa, o que mantém um ciclo de sub-representação nos espaços de poder e tomada de decisão no Brasil. O programa de **Bolsas de estudos da FDC** é um importante mecanismo de diversificação demográfica na formação de lideranças, pois gera acesso e oportunidade para pessoas com características sub-representadas em posições de liderança. **Somente em 2024 foram distribuídas 309 bolsas de estudos para cursos de graduação em instituições parceiras, 240 em diferentes programas da FDC, 118 bolsas para ensino técnico.**

Do ponto de vista interseccional, **73% das bolsas foram concedidas para pessoas negras e 72% para mulheres.** Outra iniciativa importante foi o **Programa de Desenvolvimento de Liderança para Mulheres Negras**, ofertado para 31 participantes originários de diversos estados e selecionados por edital próprio. A iniciativa foi fruto de uma parceria entre a FDC e a Associação Pacto de Promoção da Equidade Racial e teve como objetivo promover a formação de lideranças negras que atuam em diferentes segmentos profissionais, comprometidas com a equidade racial e que pudessem conhecer mais sobre suas próprias habilidades profissionais, aprender a desenvolver um plano de carreira, trocar conhecimentos, construir *network* e ampliar a empregabilidade e fomentar o acesso a posições de liderança.



Criando pontes entre o senso de propósito e a autossustentabilidade para as OSCs

Programa de Gestão para Organizações Sociais da FDC (PILARIS)

Por fim, existem as **iniciativas direcionadas às organizações da sociedade civil (OSCs)**. Elas são uma importante rede de amparo social no Brasil, que carregam mazelas vinculadas à pobreza e à desigualdade social. Segundo o Ipea, em 2024, o país registrou ao menos 897.054 OSCs. A região Sudeste concentra a maior parte das organizações (42%), seguida pelo Nordeste (24%), Sul (18%), Centro-Oeste (18%) e Norte (7%). São Paulo lidera em números absolutos, com 181.848 organizações – o equivalente a 20% do total nacional. Em termos de crescimento anual (2024), o Centro-Oeste registrou o maior avanço (2,62%), à frente do Norte (2,52%), Sul (2,01%), Sudeste (1,93%) e Nordeste (1,81%). No que refere ao perfil institucional, 79% das organizações são associações privadas e 30% têm vínculo religioso.

Esse setor é movido por senso de propósito, impacto positivo e transformação social. Muitas das OSCs desenvolvem atividades diretamente relacionadas às ODS, razão pela qual atraem pessoas altamente engajadas pela pauta de sustentabilidade social, ambiental e climática. Porém, onde a paixão e o senso de propósito transbordam, faltam recursos. Em diversas situações a origem de uma OSC está vinculada a uma profunda inquietação e vontade de pessoas em fazer a diferença na atenção a dilemas relacionados aos Grandes Desafios da Sociedade, mas que não contaram com um projeto estrutural funcional e viável do ponto de vista econômico.

O **Programa de Gestão para Organizações Sociais da FDC (PILARIS)** foi desenvolvido para ajudar Organizações Sociais a incorporarem ferramentas de gestão em seu dia a dia com o objetivo de se tornarem autossustentáveis e mais atrativas para investimentos. Para que isso aconteça, a Fundação Dom Cabral oferece sua competência em gestão e formação de executivos para melhorar os resultados

dessas entidades, possibilitando ações de maior amplitude. O **BASIS** é outra iniciativa voltada ao setor e foi desenvolvido com o intuito de **capacitar os gestores de iniciativas sociais de pequeno porte a assilarem os fundamentos de governança e gestão necessários para obter melhores resultados e buscar a sustentabilidade da organização**. Para isso, o Programa une esses gestores com patrocinadores de Grandes Empresas, Institutos de Empresas e/ou Fundações, além de uma Equipe de Professores da FDC com experiência no universo de iniciativas de impacto social.

Em 2024, mais de 700 gestores sociais foram capacitados, 169 OCSs foram desenvolvidas, 117 participaram do BASIS, 51 foram acompanhadas no PILARIS e 4 OSCs que participaram do BASIS e PILARIS foram laureadas no Prêmio Melhores ONGs. Ao todo, 6.773.100 de pessoas foram impactadas diretamente pelas OSCs, resultado que exponencia o impacto positivo produzido pelo fortalecimento do setor.



A produção do conhecimento como baliza

Em um mundo marcado por rápidas transformações socioeconômicas e por persistentes desigualdades, a produção de conhecimento emerge como um pilar fundamental para orientar políticas e iniciativas capazes de promover a inclusão produtiva de jovens, fortalecer pequenos empreendedores, diversificar a liderança empresarial e garantir a autossustentabilidade de organizações da sociedade civil. Sem embasamento em dados robustos, análises críticas e evidências concretas, os esforços para impulsionar essas agendas correm o risco de se perderem em ações fragmentadas ou descoladas da realidade.

As iniciativas voltadas à promoção de inclusão produtiva a jovens, o fortalecimento de pequenos empreendedores, a diversificação demográfica na liderança de empresas e autossustentabilidade de organizações da sociedade civil são suportadas pela geração de conhecimento proprietário da FDC na Educação Social. Entre a produção de pesquisas, desenvolvimento de parcerias institucionais, em 2024 a produção de conhecimento envolveu mais de 200 professores

associados, convidados e de tempo integral da FDC distribuídos em três linhas de pesquisa, sendo “Jovens”, “Empreendedorismo” e “Organizações da Sociedade Civil”, que produziram mais de 210 matérias em veículos de comunicação em todo o país, 15 matérias em veículos da grande imprensa, 12 publicações especializadas. Além disso, o caso do Canto da Rua, organização assistida pelo PILARIS, foi premiado pelo EFMD (European Foundation for Management Development).

Sem pesquisa, dados e avaliação constante, iniciativas de inclusão e desenvolvimento econômico podem se tornar meramente paliativas. A produção de conhecimento – seja por universidades, institutos de pesquisa ou pelas próprias organizações implementadoras – é o que permite transformar boas intenções em ações efetivas, escaláveis e adaptáveis. Se quisermos construir uma economia mais justa, diversa e sustentável, precisamos investir não apenas em programas, mas também na inteligência que os guia. Só assim será possível garantir que nenhum talento seja desperdiçado, nenhum empreendedor fique para trás e nenhuma organização deixe de cumprir seu potencial por falta de estrutura.

O futuro se constrói com informação, análise e ação estratégica – e é nosso dever priorizar esse ciclo virtuoso.



Considerações finais

O empreendedorismo no Brasil é uma força viva, pulsante e muitas vezes subestimada. Micro e pequenas empresas (MPEs) não apenas movimentam a economia, mas também transformam cadeias de valor ao incorporarem inclusão produtiva, inovação e impacto social. Os dados revelam um cenário de contrastes: enquanto o país se consolida como um dos mais empreendedores do mundo, ainda enfrenta altas taxas de mortalidade de negócios e desigualdades estruturais que limitam o potencial de milhões de pequenos empreendedores e jovens em busca de oportunidades.

Os exemplos de sucesso – como a Natura, com seu modelo de bioeconomia inclusiva na Amazônia, e o Comida di Buteco, que reposicionou a baixa gastronomia como ativo cultural e econômico – demonstram que a inclusão produtiva não é apenas uma estratégia social, mas também um diferencial competitivo. Ao integrar grupos historicamente marginalizados, diversificar fornecedores e fortalecer redes locais, as MPEs criam ecossistemas mais resilientes, inovadores e capazes de gerar prosperidade compartilhada.

No entanto, para que essa transformação seja ampliada e sustentável, é essencial que políticas, programas e iniciativas sejam guiados por conhecimento robusto. A Fundação Dom Cabral, por meio de suas soluções educacionais como o B-EPIC, o Movimento Pra>Frente, BASIS e PILARIS, ilustra como a combinação entre pesquisa, capacitação prática e parcerias estratégicas pode acelerar a inclusão produtiva de jovens, a resiliência de pequenos negócios e a autossustentabilidade de organizações da sociedade civil.

O desafio que permanece é sistêmico: como garantir que mais empreendedores, especialmente os de menor porte e em contextos vulneráveis, tenham acesso a ferramentas, redes e conhecimentos que lhes permitam não apenas sobreviver, mas prosperar? A resposta passa por três pilares:

- Dados e evidências – para orientar políticas públicas e privadas que enfrentem as reais barreiras ao empreendedorismo inclusivo, evitando soluções genéricas e superficiais.
- Inovação colaborativa – ampliando modelos como os da FDC, que conectam grandes empresas, OSCs e pequenos negócios em redes de valor compartilhado.
- Investimento em educação e liderança inclusiva – formando não apenas empreendedores técnicos, mas também líderes capazes de impulsionar mudanças estruturais em suas comunidades.

A potência invisível das MPEs está justamente em sua capacidade de transformar desafios em oportunidades, criando caminhos alternativos de desenvolvimento. Mas essa força só se realizará plenamente se for apoiada por um ecossistema que valorize o conhecimento como alicerce e a inclusão como motor de crescimento. O futuro do empreendedorismo no Brasil depende de escolhas estratégicas, e a mais urgente delas é priorizar, de forma intencional, quem já está transformando realidades, mesmo que à margem dos holofotes.

Conclusão

DO DIAGNÓSTICO À AÇÃO: UMA NOVA LÓGICA PARA INCLUIR MPES COM PROPÓSITO E ESTRATÉGIA

Esta pesquisa revelou algo tão evidente quanto negligenciado: **as micro e pequenas empresas (MPes) são indispensáveis para a sustentabilidade das grandes corporações, mas seguem invisíveis à sua estratégia.** Mesmo responsáveis por mais da metade dos empregos e por uma parte significativa da operação nas pontas, os pequenos negócios ainda são tratados como exceção, às vezes como risco.

O desenvolvimento de MPes pode ser uma **alavanca de eficiência, inovação e legitimidade.** Empresas que atuam com intencionalidade nessa frente colhem benefícios concretos: **redução de custos emergenciais, aumento de agilidade local, reputação ampliada e, principalmente, vínculos de confiança com os territórios em que operam.**

O caminho está claro. Os casos analisados demonstram que **é possível haver inclusão, sem abrir mão de critérios e governança.** Mas, para que essa agenda deixe de depender da boa vontade de algumas lideranças e se torne perene, são necessárias quatro mudanças estruturais:

1. **Políticas adaptadas** à realidade das MPes — com proporcionalidade em *compliance*, pagamentos e exigências;
2. **Integração interna e governança transversal**, conectando compras, ESG e áreas operacionais.
3. **Apoio estruturado à qualificação** e formalização, com metodologias que falem a linguagem dos pequenos.
4. **Criação de mecanismos de financiamento acessível**, seja por meio de prazos diferenciados, antecipação de recebíveis ou, principalmente, por iniciativas coletivas com fundos de garantia, capital catalítico e redes de apoio técnico-financeiro.

Este último ponto — o **acesso a crédito justo** — precisa entrar com força nas agendas empresariais. Não haverá inclusão produtiva real enquanto as MPEs seguirem pagando 40% ao ano para manter seus estoques, comprar equipamentos ou formalizar um serviço. As grandes empresas não precisam se tornar operadoras de crédito, mas **podem usar sua força institucional para destravar o acesso ao capital de forma ética, escalável e coordenada**.

Mais do que um diagnóstico, este eBook é um convite para redesenhar políticas, conectar esforços, fortalecer coalizões e **transformar a forma como grandes empresas se relacionam com as micro e pequenas que sustentam este país**.

Por que escrevemos este eBook

Em 2017, eu trabalhava em suprimentos de uma grande empresa com mais de 20 mil fornecedores — cada um com suas histórias, suas fragilidades e suas potências.

Estrategicamente, sempre começamos pelos grandes, é claro, e fazíamos isso bem, naquele período eu conduzia uma negociação acima de R\$ 1 bilhão. Era um projeto *greenfield*, com modelagem de valor, estratégia de *hedge* de *commodities*, melhoria na formulação do produto e prazos de pagamento superiores a 120 dias. É o desafio que envolve os executivos de suprimentos.

Meses depois, fui convidada a liderar uma área completamente nova: sustentabilidade em suprimentos. Nesse momento, parei para olhar os pequenos fornecedores, a equipe de inteligência de compras já havia iniciado uma série de mapeamentos, e os dados chamavam atenção: 20 mil fornecedores, muitos deles prestando serviços ou entregando materiais em localidades extremamente distantes — e, ainda assim, em alguns casos, era difícil encontrar alguém que executasse tarefas básicas com qualidade, como manutenção, alimentação ou jardinagem.

A pergunta foi se desenhando com clareza: **como uma empresa tão robusta, com sistemas globais e práticas avançadas, não consegue atrair e estruturar fornecedores nas comunidades onde está inserida?** A resposta veio com o tempo. E com estudo.

Hoje, ao finalizar esta pesquisa acadêmica, vejo o quanto ainda falta. Li milhares de páginas de relatórios, livros e artigos. Entrevistei executivos e especialistas de algumas das maiores empresas do Brasil. E encontrei um padrão: **as micro e pequenas empresas continuam invisíveis nas estratégias corporativas.**

A maioria dos programas de desenvolvimento de fornecedores mira os grandes, os pequenos não são considerados estratégicos. Para suprimentos, eles representam risco de *compliance*, instabilidade operacional e dificuldade de comunicação. Para os próprios empreendedores, a grande empresa parece inalcançável – seja por linguagem, por prazos, por burocracias ou por não se reconhecerem como potenciais parceiros.

Mas onde conseguimos avançar, os resultados surpreendem. Na empresa da qual falei, foi possível reduzir prazos de pagamento sem afetar o caixa, atrair fornecedores novos para localidades afastadas, investir em capacitação e fazer o programa crescer. E quem mais ganhou? A própria empresa. Ganhou em agilidade para resolver problemas operacionais, em relacionamento com o território, em custo, em engajamento de equipes.

Hoje, o Brasil tem mais de 24 milhões de CNPJs ativos de micro e pequenas empresas. E, em média, um empréstimo para esse segmento ultrapassa o custo de 40% ao ano. **São esses empresários que geram a maioria dos empregos no país. São eles que sustentam nossas cadeias invisíveis.**

Neste estudo, queremos mostrar que o problema não é a ausência de solução. É a ausência de coordenação, de vontade política e de visão sistêmica. Queremos mostrar que há caminhos: empresas podem desburocratizar, flexibilizar, compartilhar boas práticas e, principalmente, colaborar! Podem também se conectar a plataformas existentes, como o Sebrae, o Pra>Frente, o Spark, dentre outros. Sobretudo, queremos mostrar que isso está longe de ser caridade, isso é **estratégia inteligente**.

Este eBook é um convite à ação. À colaboração. E ao redesenho da forma como grandes empresas se relacionam com as micro e pequenas que movimentam este país. Vamos em frente?

Anaulya Batista

Anexos

MAPEAMENTO ESG: COMO ALINHAR A INCLUSÃO DE MPES AOS PRINCIPAIS PADRÕES DE REPORTE

O mapeamento entre os temas abordados no eBook e *frameworks* reconhecidos como GRI e ODS visa facilitar a aplicação prática do conteúdo, promovendo a integração entre inclusão produtiva e estratégias ESG. Essa abordagem apoia o reporte de sustentabilidade, orienta ações com valor comprovado e ajuda a alinhar as práticas empresariais às exigências regulatórias e expectativas de *stakeholders*, tornando a inclusão de MPes uma alavanca concreta de valor e conformidade.

Tema abordado no eBook	Indicadores GRI	ODS Relacionados	Indicadores
Inclusão de MPes nas compras	GRI 204-1	8.3, 8.5, 12.7	% de compras com MPes locais; políticas de fornecimento proporcional
Capacitação de fornecedores	GRI 414-1, 404-2	4.4, 8.2, 17.17	Nº de fornecedores capacitados; impacto no SLA e conformidade
Acesso ao crédito e suporte financeiro	GRI 203-2	8.10, 9.3	% de MPes com acesso a crédito ou instrumentos financeiros alternativos
Promoção de diversidade na cadeia	GRI 405-1, 414-2	5.5, 10.2	% de fornecedores liderados por grupos minorizados
Apoio a modelos sustentáveis e circulares	GRI 306, 301	12.5, 13.3	Nº de MPes atuando com economia circular ou soluções baseadas na natureza
Relacionamento com fornecedores em territórios vulneráveis	GRI 413-1, 203-1	11.3, 11.a	Presença e impacto da empresa em comunidades vulneráveis
Indicadores de impacto e rastreabilidade na cadeia	GRI 2-6, 308-1, 414-1	12.6, 17.19	Indicadores rastreáveis por tipo de fornecedor, volume, localidade

