

POTÊNCIA NA CADEIA DE VALOR: COMO GRANDES EMPRESAS PODEM GERAR VALOR COM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sustentabilidade emergiu como um dos principais vetores de transformação das cadeias de suprimentos. A crescente pressão de consumidores, governos, investidores e da sociedade civil tem levado as empresas a adotar práticas que conciliem competitividade, inovação e responsabilidade socioambiental. A agenda sintetizada no termo ESG reforça a importância de alinhar objetivos econômicos a compromissos ambientais e sociais. Além disto, a recente pressão por Ação Climática impõe uma nova demanda para que o setor privado contribua também na agenda de Adaptação Climática e Justiça Social.

Paradoxalmente, apesar da difusão do discurso da sustentabilidade, evidências mostram que a sua efetiva incorporação depende de mudanças estruturais que ultrapassam os limites organizacionais e alcançam fornecedores, clientes e outros atores da cadeia (Saeed; Kersten, 2019). Nesse sentido, a relação com fornecedores é elemento central, pois os riscos e oportunidades da sustentabilidade concentram-se, em grande medida, nos elos externos.

O desenvolvimento de fornecedores, conforme Beske e Seuring (2014), envolve não apenas o estabelecimento de requisitos e padrões, mas sobretudo a adoção de práticas colaborativas como treinamentos, projetos conjuntos, transferência de conhecimento e compartilhamento de recursos. Esse movimento tem sido denominado Sustainable Supplier Development (SSD), campo de estudo que avançou significativamente nos últimos anos (Sancha; Longoni; Giménez, 2015; Awan et al., 2019; Bai; Satir, 2022). Ainda assim, a literatura apresenta lacunas conceituais e metodológicas, principalmente em relação ao papel das micro e pequenas empresas (MPEs).

As MPEs representam a maior parte do tecido empresarial em diversos países, inclusive no Brasil, e têm papel fundamental para a dinamização econômica, o desenvolvimento local e a promoção da justiça social. Contudo, permanecem à margem dos programas de desenvolvimento de fornecedores de grandes empresas, seja pela dificuldade de atender a requisitos de compliance, seja pela ausência de políticas corporativas equitativas (Shafi, 2020; Silva et al., 2021). Essa exclusão implica não apenas a perpetuação de desigualdades, mas também a perda de oportunidades de inovação baseada em saberes locais, resiliência territorial e fidelização de mercados.

Diante desse cenário, emerge a questão central deste estudo: **como grandes empresas têm incluído (ou não) micro e pequenos fornecedores em suas cadeias de suprimentos sustentáveis e quais os desafios e potencialidades associados a essa inclusão?** O objetivo é compreender de que maneira a agenda da sustentabilidade pode avançar para além do discurso, transformando-se em práticas efetivas de governança colaborativa que promovam inclusão produtiva e desenvolvimento territorial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura em SSCM destaca que a sustentabilidade em cadeias depende de engajamento mútuo e inovação colaborativa (Neutzling et al., 2018; Awan; Sroufe; Kraslawski, 2019; Chowdhury et al., 2022; Mota et al., 2023). No entanto, como aponta a

revisão de Bai e Satir (2022), ainda há inconsistências quanto às fronteiras entre práticas de SSD e outras iniciativas de compras sustentáveis.

Sancha, Longoni e Giménez (2015) demonstram que pressões institucionais, em especial as de caráter mimético, impulsionam a adoção de práticas de SSD, e que a integração com fornecedores é fator crítico para sua efetividade. Já Awan et al. (2019) mostram que o engajamento de fornecedores, combinado à criatividade da empresa compradora, potencializa a inovação verde e melhora o desempenho socioambiental.

Apesar dos avanços, a maior parte dos estudos concentra-se em fornecedores médios e grandes. Pesquisas sobre MPEs ainda são escassas, embora existam evidências de que sua inclusão pode gerar benefícios relevantes. Shafi (2020) destaca que, mesmo em contextos artesanais, a cooperação com clientes e fornecedores eleva a capacidade de inovação. Silva et al. (2021) mostram que cadeias compostas predominantemente por MPEs fortalecem redes territoriais e promovem resiliência. Bai, Quayson e Sarkis (2021) ressaltam que a digitalização de base — como pagamentos móveis e registros digitais — pode ser decisiva para a sobrevivência dessas empresas em contextos de crise.

Dentre os desafios para a inserção de MPEs nas cadeias tradicionais, como fornecedoras estão: i) as exigências desproporcionais de compliance: requisitos de auditoria, rastreabilidade e certificações que são adequados para fornecedores grandes, mas se tornam barreiras de entrada para os pequenos (Bai; Satir, 2022); ii) a baixa integração e coordenação: ausência de fluxos de informação e cooperação estruturada que limita a participação das MPEs nos programas de SSD (Sancha et al., 2015) e iii) as fragilidades de gestão e bem-estar dos empreendedores: Bag et al. (2024) destacam que pressões por agilidade e riscos climáticos podem afetar a saúde e o engajamento de pequenos fornecedores, agravados por práticas abusivas de compradores. Esses fatores explicam em parte por que muitas empresas ainda resistem a incluir MPEs, alegando que isso representa riscos socioambientais e de desempenho para a cadeia.

Por outro lado, sob a perspectiva das grandes empresas, a inclusão produtiva das MPEs pode gerar ganhos estratégicos significativos. Entre eles destacam-se a redução de riscos operacionais, pelo fortalecimento de redes de fornecimento mais diversificadas; o aumento da capilaridade das cadeias, permitindo o alcance de mercados locais e nichos específicos; a fidelização de clientes regionais, baseada na valorização de vínculos sociais e culturais; e a inovação fundamentada em saberes territoriais, que amplia a capacidade de diferenciação competitiva. Além disso, a integração de MPEs aproxima as cadeias da agenda da justiça social, ao criar oportunidades de trabalho digno e geração de renda em territórios frequentemente marginalizados.

Portanto, observamos na literatura mais recente em SSCM que há evidências que comprovam que o desenvolvimento de fornecedores voltados à sustentabilidade, não deve se restringir a práticas voltadas apenas a grandes parceiros estratégicos, mas necessita também incorporar, de forma mais efetiva, micro e pequenas empresas. Avançar nessa agenda significa não apenas ampliar os resultados socioambientais das cadeias, mas também transformar o papel das empresas líderes em agentes de desenvolvimento territorial e de coesão social.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva (Gil, 2007; Malhotra, 2006). O delineamento metodológico combinou análise documental e entrevistas em

profundidade. A análise documental contemplou relatórios de sustentabilidade, códigos de ética e documentos institucionais de 60 grandes empresas e sendo 44 delas com maior aprofundamento. Os setores de destaque são de alimentos, varejo, agroindústria, energia, papel e celulose e construção civil. Foram analisados documentos publicados entre 2020 e 2024, permitindo observar tendências recentes e identificar padrões na forma como as empresas tratam o tema da inclusão de fornecedores.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com representantes de 18 empresas, distribuídos em cargos de sustentabilidade, compras e inovação. A amostra buscou diversidade setorial e experiência prática com programas de desenvolvimento de fornecedores. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e foram transcritas com consentimento dos participantes.

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). O processo envolveu três etapas: (i) pré-análise e organização do material; (ii) codificação e categorização das informações; e (iii) interpretação e integração dos achados à literatura existente. Essa estratégia permitiu a triangulação entre fontes documentais e relatos de executivos, fortalecendo a robustez dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa, obtidos por meio da análise documental e de entrevistas, evidenciam um hiato entre o discurso corporativo sobre sustentabilidade e as práticas efetivas de governança em cadeias de suprimentos. Embora os relatórios de sustentabilidade frequentemente mencionem fornecedores em geral, raramente se encontram referências consistentes às micro e pequenas empresas (MPEs). Quando aparecem, são vinculadas a iniciativas pontuais, sem que haja integração com a estratégia central das empresas. Essa invisibilidade confirma as observações de Bai e Satir (2022), que apontam para lacunas conceituais e empíricas no campo do Sustainable Supplier Development (SSD), sobretudo em relação à inclusão de fornecedores de menor porte.

As entrevistas reforçaram esse diagnóstico ao indicar que a principal barreira não é a falta de interesse das empresas, mas sim a prevalência de fatores estruturais e institucionais que favorecem fornecedores robustos. Requisitos rígidos de compliance, complexidade dos cadastros e auditorias, bem como a ausência de metas claras para inclusão produtiva, reproduzem um ambiente que marginaliza os pequenos atores. Esse padrão é coerente com Chowdhury et al. (2022), que ressaltam como arranjos institucionais e pressões regulatórias intensificam assimetrias de poder nas cadeias, e com Saeed & Kersten (2019), que classificam tais pressões como determinantes no desenho de práticas sustentáveis.

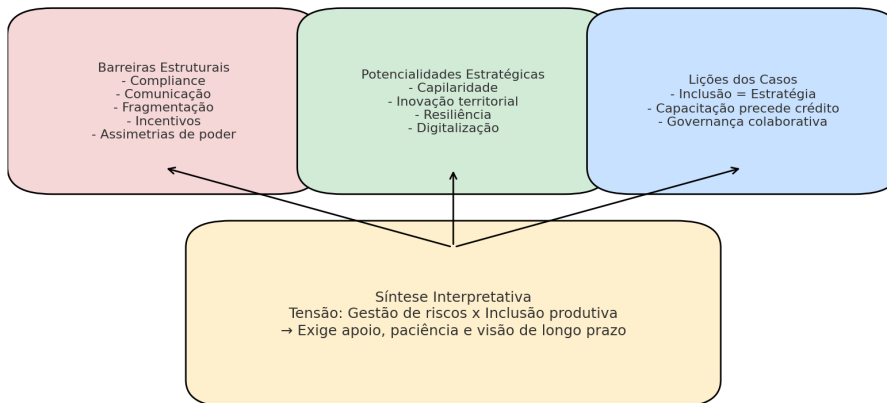
Contudo, tanto a literatura quanto os dados empíricos revelam que as MPEs carregam potencialidades estratégicas de grande relevância. Elas oferecem capilaridade de mercado, acesso a territórios e nichos de consumo e capacidade de inovação baseada em saberes locais, atributos que grandes empresas dificilmente reproduziriam sozinhas. Esse achado dialoga com Beske & Seuring (2014), ao ressaltarem o papel da colaboração como motor de inovação, e com Silva et al. (2021), que identificam nas MPEs fatores de resiliência territorial e desenvolvimento regional. Além disso, Bai, Quayson & Sarkis (2021) demonstram que a digitalização de base pode ser determinante para a continuidade dessas empresas em cenários de crise, reforçando a necessidade de políticas de apoio para sua integração.

As entrevistas revelaram ainda exemplos de iniciativas emergentes, como programas de capacitação e digitalização apoiados por grandes empresas em setores como alimentos, varejo e energia. Esses achados convergem com Awan, Sroufe & Kraslawski (2019), que destacam que o engajamento de fornecedores, aliado à criatividade organizacional, potencializa a inovação verde e o desempenho sustentável. Também se alinham a Wu et al. (2017) e Shafi (2020), que mostram que práticas socialmente responsáveis de desenvolvimento de fornecedores geram impactos positivos tanto no desempenho das cadeias quanto no fortalecimento da legitimidade social das empresas.

Da análise conjunta entre literatura e achados empíricos emergem três lições centrais: (i) a inclusão produtiva não deve ser confundida com filantropia, mas tratada como estratégia competitiva, capaz de gerar inovação, reputação e vantagem econômica (ex.: Natura); (ii) capacitação precede crédito, pois a formação empreendedora e a digitalização são pré-condições para o acesso a recursos financeiros e integração formal nas cadeias (Awan et al., 2019; Bai et al., 2021); e (iii) a governança colaborativa é essencial para sustentar iniciativas ao longo do tempo, evitando que práticas pontuais sejam descontinuadas diante de mudanças organizacionais (Jia et al., 2023; Bag et al., 2024). (ver Figura 1)

Figura 1: Framework inclusão de MPEs em SSCM

Framework: Inclusão de MPEs em Cadeias Sustentáveis



Em síntese, o estudo mostra que a inclusão de MPEs nas cadeias de suprimentos está tensionada entre duas lógicas: a lógica de gestão de riscos, que privilegia fornecedores consolidados, e a lógica de inclusão produtiva, que demanda visão de longo prazo, paciência organizacional e investimentos estruturados em capacitação e governança. O framework proposto sintetiza essa discussão ao organizar os achados em quatro dimensões interligadas: barreiras estruturais, potencialidades estratégicas, lições dos casos e uma síntese interpretativa, que aponta para a necessidade de superar as contradições entre discurso e prática, promovendo cadeias mais sustentáveis, inovadoras e socialmente justas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como grandes empresas têm integrado micro e pequenas empresas (MPEs) em suas cadeias de suprimentos sustentáveis, analisando relatórios corporativos e entrevistas com executivos. Os resultados evidenciam que, embora a agenda ESG e as práticas de Sustainable Supply Chain Management (SSCM) avancem no discurso, a efetiva inclusão de MPEs permanece marginal, marcada por iniciativas periféricas e pouco estruturadas.

A análise documental revelou que os relatórios priorizam fornecedores médios e grandes, frequentemente justificados pela lógica de gestão de riscos socioambientais, ao passo que as MPEs são mencionadas de modo superficial ou ausentes. As entrevistas reforçaram esse padrão, apontando barreiras institucionais e estruturais — como requisitos desproporcionais de compliance, ausência de incentivos e falta de integração entre áreas corporativas — que dificultam a participação dos pequenos negócios.

Por outro lado, a pesquisa mostrou que as MPEs possuem atributos estratégicos relevantes: oferecem capilaridade de mercado, inserção territorial e inovação baseada em saberes locais. Além disso, exemplos de programas de capacitação, digitalização e acesso a crédito indicam que, quando apoiadas, essas empresas podem contribuir de forma significativa para a competitividade, resiliência e legitimidade social das cadeias.

Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui ao ampliar a literatura de SSD para além do foco em fornecedores estratégicos de grande porte, evidenciando a importância da inclusão produtiva das MPEs como componente essencial de cadeias sustentáveis. A pesquisa reforça que a efetividade da sustentabilidade em cadeias depende de arranjos colaborativos que conciliem exigências de mercado com justiça social, inovação territorial e governança inclusiva.

No campo prático, os achados oferecem subsídios para gestores corporativos que desejam alinhar suas estratégias de sustentabilidade com ganhos competitivos de longo prazo. A adoção de políticas de compras mais equitativas, o fortalecimento da capacitação empreendedora e o desenho de mecanismos de governança colaborativa são caminhos promissores para transformar a inclusão de MPEs em vantagem competitiva.

Por fim, este estudo também aponta caminhos para futuras pesquisas. Recomenda-se aprofundar análises comparativas entre setores, explorando como diferentes dinâmicas institucionais afetam a inclusão produtiva das MPEs; examinar métricas e indicadores que permitam mensurar o impacto da participação desses fornecedores nas cadeias; e investigar modelos de governança colaborativa capazes de transformar boas práticas em padrões de mercado. Além disso, estudos longitudinais poderiam capturar a evolução de programas de inclusão e seus efeitos na resiliência, inovação e justiça social em cadeias de suprimentos.

REFERÊNCIAS

- AWAN, U.; SROUFE, R.; KRASLAWSKI, A. Creativity enables sustainable development: supplier engagement as a boundary condition for the positive effect on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, v. 226, p. 172-185, 2019.
- AWAN, U.; NAWAZ, A.; KHAN, S. The role of buyer-driven knowledge transfer activities in sustainable supplier development: evidence from emerging markets. *Sustainable Production and Consumption*, v. 23, p. 199–212, 2020.

- BAG, S.; SHARMA, R.; CHANDRA, L.; DWIVEDI, Y. Sustainable supplier development practices in the digital era: a multi-theory perspective. *International Journal of Logistics Management*, v. 35, n. 2, p. 321-340, 2024.
- BAI, C.; SATIR, A. A critical content-analysis of sustainable supplier development literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, v. 365, p. 132443, 2022.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BESKE, P.; SEURING, S. Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 19, n. 3, p. 322-331, 2014.
- CHOWDHURY, P.; PAUL, A.; DAS, R.; JAYARAM, J. Sustainable supply chain management: review and future directions. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 180, p. 106181, 2022.
- JIA, F.; CHEN, L.; XU, Z.; SHEPHERD, C. Multi-stakeholder collaboration and governance for inclusive sustainable supply chains. *Business Strategy and the Environment*, v. 32, n. 1, p. 87-101, 2023.
- MOTA, B.; HERMANN, R.; NEUTZLING, D.; SEURING, S. The dynamics of sustainable supply chain management capabilities: a process perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 43, n. 13, p. 1-28, 2023.
- NEUTZLING, D.; SILVEIRA, J.; LOPES, C.; SEURING, S. Hybrid supply chain management: integrating social and environmental sustainability practices. *Journal of Cleaner Production*, v. 190, p. 65-74, 2018.
- SAEED, M.; KERSTEN, W. Drivers of sustainable supply chain management: identification and classification. *Sustainability*, v. 11, n. 4, p. 1137, 2019.
- SANCHA, C.; LONGONI, A.; GIMÉNEZ, C. Sustainable supplier development practices: drivers and enablers in a global context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 21, n. 2, p. 95-102, 2015.
- SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 173, p. 105694, 2021.
- WU, Z.; PAGELL, M.; COLLIER, J.; ANNER, M. Effects of socially responsible supplier development and sustainability-oriented innovation on sustainable development: empirical evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 24, n. 5, p. 509-523, 2017.