



## Propagação das práticas ESG na cadeia de suprimentos: um estudo com empresas brasileiras listadas na B3

### *Spreading ESG practices in the supply chain: a study with brazilian companies listed on B3*

VELEZ, Juliana Souza Ferreira<sup>1</sup> PAPA JUNIOR, Natale<sup>2</sup>

julianavelez585@gmail.com<sup>1</sup> natalepap@gmail.com<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bacharel em Administração; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

<sup>2</sup> Doutor em Administração; Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

| Informações do Artigo                                                                                                                        | Resumo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Palavras-chave:<br/>ESG; Cadeia de Suprimentos; Vantagem competitiva</p> <p>Keyword:<br/>ESG;<br/>Supply Chain; Competitive Advantage</p> | <p><i>O presente estudo analisa a propagação das práticas de ESG (Environmental, Social and Governance) na cadeia de suprimentos, salientando sua relevância como vantagem competitiva e agregação de valor ao mercado empresarial. Fatores ambientais, sociais e de governança são amplamente debatidos no cenário atual, e os fornecedores não estão alheios a essa realidade. Contudo, muitos ainda não incorporam essas práticas. Para evitar rupturas abruptas com parceiros estratégicos, empresas têm promovido encontros e iniciativas para engajar seus fornecedores na agenda ESG, adaptando processos e fomentando uma transformação alinhada ao contexto global.</i></p> <p><b>Abstract</b></p> <p><i>This study analyzes the spread of ESG (Environmental, Social and Governance) practices in the supply chain, highlighting their relevance as a competitive advantage and value-added to the corporate market. Environmental, social and governance factors are widely debated in the current scenario, and suppliers are not unaware of this reality. However, many still do not incorporate these practices. To avoid abrupt ruptures with strategic partners, companies have promoted meetings and initiatives to engage their suppliers in the ESG agenda, adapting processes and fostering a transformation aligned with the global context.</i></p> |

### 1. Introdução

Este artigo tem como objetivo analisar como as empresas têm promovido a adoção de práticas ESG junto a seus fornecedores, destacando os principais mecanismos de engajamento e impactos percebidos.

A ESG refere-se a um conjunto de políticas e iniciativas que visam aprimorar as práticas organizacionais em três dimensões: ambiental, social e de governança — em inglês, Environmental, Social and Governance —, com o objetivo de promover

melhores processos e ações vinculadas a esses pilares [1]:

- **Environmental (Ambiental):** abrange diretrizes relacionadas à gestão eficiente dos recursos naturais, como o manejo de resíduos, a redução da poluição e a emissão de gases de efeito estufa, entre outros aspectos.
- **Social (Social):** envolve políticas voltadas para o bem-estar dos trabalhadores, das comunidades, dos consumidores e etc.

- **Governance (Governança):** compreende processos associados à alta direção da empresa, à estrutura de comitês, bem como à promoção da ética, da transparência, da responsabilidade corporativa, entre outros aspectos.

A crescente conexão entre a análise de impactos, gestão de riscos e oportunidades dentro dos negócios, vêm movimentando o mercado com essas iniciativas, pois toda empresa causa impacto seja positivo ou negativo na vida humana ou no planeta, mas mitigá-los e ainda ter algum retorno positivo financeiramente tem se mostrado um caminho a ser percorrido.

Com isso, de acordo com Domingues et al. [2], o gerenciamento da cadeia de suprimentos ganhou grande importância, pois as organizações estão reconhecendo cada vez mais as consequências de suas decisões em todo o ciclo de vida do produto/serviço. Ou seja, as grandes empresas estão buscando conhecer todo o processo, de forma transparente, responsável e consciente, de seus stakeholders da cadeia de suprimentos, pois envolvendo-os gera mais insights, minimiza os riscos e aumenta a visibilidade em seus relacionamentos. No cenário atual, as práticas de ESG podem contribuir para a melhoria da sustentabilidade econômica da cadeia, reduzindo os custos, aumentando a eficiência e melhorando a reputação das empresas [3].

Essa interação entre fornecedor e empresa promove um avanço e desenvolvimento de ambas as partes, pois gera um ciclo virtuoso, onde as grandes empresas engajam seus fornecedores e os mesmos movimentam os seus provedores, gerando assim um fomento da ideia em toda a cadeia de valor, trazendo vantagem competitiva a todo o negócio.

Dentro desse panorama, este artigo busca responder à seguinte questão: Como as empresas têm usado as práticas de ESG para fomentar a relação com seus fornecedores? A partir dessa abordagem, serão exploradas as estratégias adotadas por grandes corporações, seus impactos na cadeia de suprimentos e os

reflexos sobre fornecedores de diferentes perfis, como também as pequenas e médias empresas, enfrentam desafios e oportunidades específicas ao incorporar práticas ESG em seus processos. Este artigo está estruturado em cinco partes, sendo a última as referências bibliográficas. Inicialmente, apresenta-se uma introdução sobre o tema proposto. A segunda parte é o desenvolvimento que aborda o surgimento da ESG e as diferenças com a sustentabilidade e sua relação na cadeia de suprimentos. Na terceira parte, expõe-se um estudo de caso que evidencia as práticas adotadas por grandes empresas, alinhadas à temática central proposta. Na quarta parte, as considerações finais sintetizam os principais aprendizados, destacando como as pequenas e médias empresas podem adaptar-se às práticas de ESG.

## 2 Desenvolvimento

A sigla ESG (Environmental, Social and Governance) é um conjunto de processos estratégicos, mensuráveis, dentro de uma organização, surgiu em 2004, em um relatório das Nações Unidas (ONU), um documento chamado *Who Cares Wins*, “Ganha quem se importa”. A partir daí surgiram inúmeras publicações relacionadas a ESG, evidenciando a importância da integração dos fatores sociais, ambientais e de governança corporativa na avaliação financeira [1].

Com as mudanças climáticas, cada vez mais sendo discutidas, a sociedade e as empresas estão abordando mais o tema sustentabilidade, levantando que o cuidado e preservação do planeta é responsabilidade de todos e tem que começar a partir de agora. A Agenda 2030 é um compromisso global construído por 193 Estados Membros, participantes da ONU, assinado em 2015, ele estabelece uma transformação do modelo de desenvolvimento sustentável nas dimensões econômica, social e ambiental, considerando as especificidades e os objetivos de cada país. [4]

Fazem parte dessa agenda, os objetivos de desenvolvimento sustentável, as ODS, que

são metas e indicadores de caminho para um modelo de desenvolvimento mais sustentável e inclusivo. No total, são 17 ODS, que visam a melhoria da qualidade de vida das pessoas e conservação e proteção do planeta, visando prosperidade e almejando a paz no mundo, estimulando o crescimento econômico sem deixar de lado as mudanças climáticas [4]. As práticas de sustentabilidade estão presentes em diversos relatórios de sustentabilidade, muitas delas vinculadas às ODS 's pertinentes.

De acordo com Viana et al. [5] toda a questão da sustentabilidade, também está crescendo junto aos stakeholders para que as empresas busquem cada vez mais se alinhar aos objetivos da ODS. Dentro desses stakeholders, estão os fornecedores, que são responsáveis pelo fornecimento de insumos para os negócios de grandes empresas, gerando assim um relacionamento entre eles, pois toda a decisão de compra de uma organização não afeta apenas a própria empresa, afeta a economia, o meio ambiente e a sociedade.

Todas as partes interessadas de um negócio podem influenciar positivamente ou negativamente o rumo e a reputação de uma empresa, e é neste sentido que a ESG pode agregar competitivamente um negócio, pois ela mede a relação dos investidores, nos fatores ambientais, sociais e de governança corporativa com as organizações. De acordo com, Savi et al. [6], a cadeia de suprimentos é responsável por grandes impactos ambientais, sociais e de governança, e a sua gestão é de muita importância para identificar e combater práticas e problemas.

De acordo com o Sebrae [1], uma empresa que se enquadra na ESG é aquela que conduz iniciativas dedicadas à preservação dos recursos naturais, mas também, se preocupa em ter rotinas cooperativas para o progresso social e uma gestão que preza a integridade, todas essas ações em conjuntas se tornam uma forma de atrair os potenciais clientes e investidores, e essas ações são baseadas em três pilares: Environmental, Social e Governance, a seguir uma breve descrição de cada pilar.

Figura 1 – Pilares ESG

| Pilar ESG                        | Descrição                                                                                          | Exemplos de Ações                                                                                         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambiental (Environmental)</b> | Ações voltadas à preservação do meio ambiente, consumo e conservação dos recursos naturais.        | Emissão de carbono, eficiência energética, gestão de resíduos, controle da poluição do ar e da água.      |
| <b>Social (Social)</b>           | Atividades relacionadas a fatores sociais, incluindo diversidade, inclusão e relações de trabalho. | Relação com colaboradores, fornecedores, clientes, direitos humanos, envolvimento com a comunidade local. |
| <b>Governança (Governance)</b>   | Gestão empresarial e ações administrativas que asseguram transparência e ética.                    | Transparência, ética, combate à corrupção, conformidade legal, proteção de dados.                         |

Fonte: dados da pesquisa (2025)

De acordo com o Sebrae [1], as principais diferenças, entre as variáveis da ESG e da sustentabilidade, são que a sustentabilidade é sobre desenvolvimento sustentável, impactos na sociedade e no planeta, e como usar seus recursos, de forma consciente e a longo prazo. Já a ESG, é uma variável, estratégica, que mede o desempenho das empresas, nos níveis sociais, ambientais e de governança, e como esses fatores geram impacto financeiro nos negócios, gerando assim uma avaliação de risco.

Ou seja, investir em iniciativas da ESG, traz benefícios para as empresas, sendo eles, melhora do desempenho financeiro, redução de riscos, maior acesso ao crédito e investimentos, pois empresas que apostam nessas iniciativas, são vistas como mais confiáveis, perante ao mercado e por último, há um fortalecimento da marca, pois a empresa sendo transparente em suas ações,

será mais fácil de atrair fornecedores e parceiros estratégicos para os negócios.

Mas toda a estratégia e empenho nessas iniciativas devem ser verdadeiras, não podem ser mentiras para enganar clientes e investidores, quando isso ocorre é chamado de *greenwashing*, um termo usado para empresas que promovem seus produtos/serviços como ambientalmente responsáveis, mas que na prática não o são, ou seja, as empresas somente mascaram suas informações, em embalagens, rótulos e principalmente em relatórios de sustentabilidade, para que potenciais clientes e, principalmente, potenciais investidores do negócio, acreditem que está investindo em diretrizes da ESG [7].

Nesse cenário, a cadeia de suprimentos revela-se um elemento crucial, configurando-se como o conjunto de relações estabelecidas entre a empresa e seus fornecedores para a produção e distribuição de bens e serviços. Tradicionalmente voltada para a integração de processos e a eficiência de custos, essa esfera tem incorporado progressivamente as dimensões ambientais e sociais no debate econômico, ampliando sua relevância. A interação e todo o aprendizado com esses stakeholders, podem gerar uma competência diferenciada para as empresas, pois a capacidade de estabelecer duradouros relacionamentos com parceiros estratégicos, pode criar vantagem competitiva dentre as demais organizações[8].

A incorporação de práticas ESG pelas empresas tem se consolidado como uma estratégia não apenas para atender a critérios regulatórios e de reputação, mas também como um instrumento eficaz de fortalecimento das relações com seus fornecedores. As organizações vêm desenvolvendo ações colaborativas com seus parceiros comerciais para difundir padrões ambientais, sociais e de governança em toda a cadeia [9],[10].

Nesse sentido, o conceito de valor compartilhado, desenvolvido por Porter, Kramer [9], reforça essa lógica ao evidenciar que, o conceito de valor compartilhado

representa a capacidade das empresas de criar valor econômico ao mesmo tempo em que promovem progresso social, consolidando-se como uma das principais estratégias para a competitividade no mercado contemporâneo. No contexto da agenda ESG aplicada às cadeias de suprimentos, esse conceito ganha ainda mais relevância ao destacar o princípio de "redefinir a produtividade na cadeia de valor". Ao internalizar questões sociais e ambientais em seus processos produtivos, as empresas não apenas mitigam impactos negativos, mas também aprimoram sua eficiência operacional. Isso se traduz, por exemplo, em ações como capacitação de fornecedores para redução de desperdícios, melhoria das condições de trabalho e otimização do uso de recursos naturais, práticas que promovem impacto social positivo ao mesmo tempo em que reduzem custos, aumentam a previsibilidade e elevam o desempenho logístico. Nesse sentido, a incorporação de critérios ESG transforma-se em um vetor de inovação e produtividade em toda a cadeia, reforçando o papel das grandes empresas como estruturadoras de ecossistemas sustentáveis, especialmente quando essas práticas são estendidas às pequenas e médias empresas (PMEs) de sua rede de fornecimento.

Rocha [11], ao analisar relatórios de sustentabilidade de grandes empresas brasileiras, identificou práticas como a definição de metas de desempenho ESG para fornecedores, realização de treinamentos específicos e a inclusão de critérios socioambientais como condição contratual. Tais medidas indicam uma mudança na forma como as empresas estruturam sua governança de suprimentos, ampliando a responsabilização e a parceria com todos os elos da cadeia.

Essa mudança normalmente começa com a comunicação clara dos princípios e expectativas ESG, seguida da oferta de ferramentas práticas de apoio, como treinamentos, manuais, cartilhas, linhas de crédito diferenciadas e parcerias institucionais [12]. Nesse contexto, a integração do ESG à

cultura organizacional da cadeia torna-se um fator essencial. Grandes empresas têm incentivado seus fornecedores, especialmente os de menor porte, a adotarem políticas de inclusão, diversidade, transparência e ética, muitas vezes auxiliando na criação de conselhos consultivos, mecanismos de compliance e ações voltadas à comunidade [13]. A criação de metas conjuntas e o acompanhamento de indicadores também têm sido práticas comuns para alinhar as estratégias ESG entre as partes envolvidas [4].

Além de todo um suporte oferecido, algumas corporações oferecem incentivos financeiros e contratuais aos fornecedores mais alinhados aos critérios ESG. Isso inclui melhores condições comerciais, prazos mais vantajosos ou preferência em processos de contratação [2]. As grandes empresas têm buscado construir relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores, apostando em parcerias estratégicas e no desenvolvimento conjunto de soluções pertinentes aos critérios da ESG.

Ao fomentar práticas ESG entre seus fornecedores, as grandes empresas estão, na prática, construindo cadeias de suprimentos mais resilientes, éticas e competitivas. Essa estratégia gera ganhos mútuos: enquanto os fornecedores se fortalecem tecnicamente e se adaptam às novas exigências do mercado, as empresas contratantes reduzem riscos, aumentam a qualidade dos seus insumos e reforçam sua reputação perante consumidores e investidores [9],[3].

A adoção das práticas ESG pelas empresas tem se mostrado uma estratégia eficaz para fortalecer os vínculos com seus fornecedores, promovendo relações mais colaborativas e sustentáveis. Como apontam Savi et al. [6] diversas empresas listadas na bolsa de valores brasileira (B3) vêm incorporando as exigências ESG em seus contratos, realizando treinamentos, auditorias e acompanhamentos periódicos para garantir que seus fornecedores estejam alinhados aos seus compromissos ambientais, sociais e de governança.

Esse movimento é respaldado por diretrizes internacionais, como as do Pacto Global da ONU e da organização Business for Social Responsibility (BSR), que destacam a importância de estabelecer expectativas claras, engajar os fornecedores no processo de melhoria contínua e criar sistemas de monitoramento eficazes [12].

As pequenas e médias empresas (PMEs) representam um elo fundamental nas cadeias de suprimentos brasileiras. Segundo o Sebrae, em 2023, os pequenos negócios foram responsáveis por mais de 50% dos empregos formais. Essa relevância econômica, no entanto, contrasta com os desafios que essas empresas enfrentam para se adequar às exigências ESG impostas por grandes corporações.

A maioria das PMEs possui recursos financeiros e estruturais limitados, o que dificulta a implementação de sistemas de compliance, relatórios de sustentabilidade e controle de emissões de carbono, por exemplo. Ainda assim, a crescente pressão por parte de clientes maiores e consumidores conscientes vêm motivando muitas dessas empresas a iniciarem um processo de transição. Muitos programas desenvolvidos por grandes empresas, e até mesmo pelo o Sebrae atuam como pontes entre os pequenos negócios e os requisitos de mercado, promovendo a inclusão produtiva de forma estruturada e gradual. Além disso, há evidências de que PMEs engajadas em práticas ESG tendem a ser mais competitivas, inovadoras e resilientes. Conforme apontado por Barbieri *et al.* [14], mesmo com limitações de escala, empresas menores podem obter vantagens por meio de nichos sustentáveis, como a valorização de produtos locais, o uso de matérias-primas de baixo impacto e o relacionamento ético com a comunidade e os colaboradores. O fortalecimento das PMEs como parceiras estratégicas na incorporação de práticas ESG contribui para a consolidação de cadeias de valor mais equilibradas. Nesse sentido, o papel das grandes empresas é essencial para fomentar, apoiar e acompanhar o progresso

dessas organizações, gerando um ciclo de aprendizado e benefício mútuo.

Para ilustrar de maneira prática os aspectos discutidos até aqui, apresenta-se a seguir um estudo de caso baseado na análise documental de relatórios de sustentabilidade de grandes empresas brasileiras listadas na B3. Essa análise busca exemplificar como as corporações têm promovido a difusão de práticas ESG junto aos seus fornecedores, reforçando a relevância desse movimento para o fortalecimento de cadeias de suprimentos mais sustentáveis e integradas.

### 3 Estudo de Caso

Como forma de aprofundar a discussão proposta neste artigo, foi realizada uma análise documental dos relatórios de sustentabilidade, de grandes empresas brasileiras, que são listadas na B3, que é a bolsa de valores brasileira, onde todas as informações são públicas, e de fácil acesso, a escolha dessas empresas foram com base na sua relevância sobre a ESG, dentro do mercado, pois são empresas que publicam relatórios de sustentabilidade, integram índices ESG nacionais ou internacionais, como o ISE B3 ou Dow Jones Sustainability Index e são exemplos reconhecidos de boas práticas em gestão sustentável de fornecedores. Esses documentos públicos servem como evidência concreta das estratégias ESG adotadas na gestão da cadeia de suprimentos, especialmente no relacionamento com fornecedores.

A escolha dessa metodologia permite identificar ações reais de fomento ao ESG, padronizadas e reportadas de forma transparente, e verificar como tais práticas são aplicadas de maneira estruturada por organizações de diferentes setores. Esse estudo colabora com o desenvolvimento do trabalho ao evidenciar, com exemplos práticos, a literatura apresentada anteriormente, reforçando o papel das grandes empresas como indutoras dos princípios ESG junto aos fornecedores.

A seguir, o levantamento documental elaborado a partir de relatórios de sustentabilidade e materiais institucionais dos anos 2023 e 2024, coletados a partir dos sites das empresas:

#### AMBEV – Setor de bebidas

A Companhia de Bebidas das Américas, a Ambev, é uma das maiores produtoras de bebidas da América Latina, com atuação em toda a cadeia agrícola e foco em sustentabilidade.

Principais ações ESG com fornecedores:

- Treinamentos anuais para agricultores, promovendo agricultura regenerativa e manejo sustentável.
- Programa técnico com acompanhamento desde a implantação das áreas de cultivo até a colheita, realizado por agrônomos da empresa.
- 100% dos agricultores de cevada, milho e mandioca conectados a iniciativas de monitoramento agrônomo e segurança agrícola.
- Gestão de mais de 13 mil fornecedores, com auditorias rigorosas e planos colaborativos de melhoria.
- Política Global de Fornecimento Responsável, com foco em direitos humanos e normas ambientais.
- Programa Flex Payment, oferecendo prazos flexíveis de pagamento para pequenas e microempresas [15].

#### Banco do Brasil – Setor financeiro

Uma das maiores instituições financeiras do país, o Banco do Brasil adota uma política de gestão de risco socioambiental contínua.

Principais ações ESG com fornecedores:

- Due diligence anual focada em direitos humanos, meio ambiente e integridade.
- Cláusulas contratuais obrigatórias sobre ética, direitos humanos e combate à corrupção.
- 100% dos contratos incluem critérios socioambientais.

- Programas de capacitação em compliance para fornecedores: 865 empresas capacitadas desde 2021.
- Sistema de monitoramento e sanções: em 2023, 72 descumprimentos legais identificados, com 100% mitigados [16],[17]

### **CEMIG – Setor de energia elétrica**

A Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) prioriza fornecedores locais e sustentáveis, com uma robusta política de gestão.

Principais ações ESG com fornecedores:

- Parcerias com entidades locais para fomentar desenvolvimento regional: em 2023, 238 contratos com fornecedores mineiros, com aumento de 150% no valor contratado.
- Inclusão de cláusulas de antissuborno e anticorrupção em todos os contratos desde 2015.
- Programa ESG de Desenvolvimento de Fornecedores, com capacitação em ODS, ética e compliance.
- Uso do Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF) para monitoramento contínuo, incluindo bônus por boas práticas.
- Fórum de Fornecedores criado para estreitar relações e alinhamento estratégico [18].

### **Natura & Co – Setor de cosméticos e higiene pessoal**

Referência global em sustentabilidade, a Natura promove práticas pioneiras com foco em sociobiodiversidade e economia circular.

Principais ações ESG com fornecedores:

- Programa Natura Elos, promovendo logística reversa e capacitação de cooperativas de catadores.
- Parcerias com 94 cadeias amazônicas, responsáveis por mais de 40 bioativos essenciais aos produtos.
- Em 2024, 2.567 catadores participaram dos programas, com 15.385 toneladas de materiais reciclados.

- Auditorias socioambientais: em 2024, 309 auditorias foram realizadas, com 96,88% dos fornecedores implementando melhorias.

- Estratégia de diversificação e regionalização, com 44,5% das compras feitas com fornecedores locais [19].

### **Localiza&Co – Setor de mobilidade**

Líder em aluguel de veículos, a Localiza adota práticas ESG voltadas à sustentabilidade logística e apoio à economia local.

Principais ações ESG com fornecedores:

- 99,9% das compras feitas com fornecedores locais, reduzindo emissões e fortalecendo a economia regional.
- Parceria com o SEBRAE Minas: capacitação de 34 empreendedores locais, com 406 horas de formação.
- Programa de relacionamento com fornecedores, com avaliação trimestral e o “Prêmio Fornecedor Sangue-Verde” para reconhecer as melhores práticas.
- Monitoramento pelo Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF), incluindo pilar ESG desde 2023 [20].

### **Lojas Renner – Setor varejista**

Maior varejista de moda do Brasil, a Renner atua com foco em compliance e rastreabilidade na cadeia.

Principais ações ESG com fornecedores:

- 100% dos fornecedores passam por homologação e auditorias socioambientais.
- Implementação de tecnologia blockchain para rastrear 53,5 milhões de peças em 2024.
- Programa Rede Responsável, capacitando fornecedores em boas práticas ambientais e sociais.
- Parceria com o SEBRAE: mais de 300 micro e pequenas empresas foram capacitadas desde 2017.
- Monitoramento com Índice de Desempenho Global de Fornecedores (IDGF).

- Programa de Excelência Renner (PER): mais de 100 empresas participantes e premiação em [21].

#### **Gerdau – Setor siderúrgico**

Multinacional brasileira é uma das maiores produtoras de aço das Américas e líder em reciclagem de sucata ferrosa na América Latina, destacando-se como referência em economia circular e aço de baixo carbono.

Principais ações ESG com fornecedores:

- 70% da produção de aço proveniente de sucata reciclada, com apoio a pequenos sucateiros e cooperativas.
- Cláusulas ESG em 100% dos contratos, incluindo compromisso de investimento social: cerca de R\$ 1 milhão investido em 2023.
- Projeto Ecoar, pioneiro na gestão climática com fornecedores: 44 empresas treinadas em parceria com o CDP (Carbon Disclosure Project).
- Programa Inspire Gerdau, com trilha de formação em diversidade e inclusão para fornecedores: 230 empresas participaram em 2023 [22].

#### **Suzano – Setor de papel e celulose**

Líder mundial na produção de celulose, a Suzano integra práticas ESG em toda sua cadeia florestal.

Principais ações ESG com fornecedores:

- Gestão responsável de 15,1 mil fornecedores, com auditorias regulares: em 2024, 347 fornecedores foram auditados.
- Implementação da Matriz de Consequências ESG, premiada nacionalmente.
- Programa Compras Inclusivas, promovendo diversidade e inclusão na cadeia.
- Parceria com WEConnect International para ampliar a participação de fornecedoras lideradas por mulheres.

- Projeto com a empresa JSL: “Mulheres na Direção”, capacitando operadoras de empilhadeiras [23].

O levantamento, (ANEXO A), mostra como grandes empresas brasileiras estruturam as práticas ESG em sua cadeia de suprimentos, atuando não apenas como contratantes, mas como promotoras de transformação dentro da cadeia de suprimentos. Por meio de políticas robustas, programas de capacitação, incentivos financeiros e mecanismos de monitoramento, essas organizações estimulam fornecedores, especialmente as pequenas e médias empresas, a adotarem padrões mais sustentáveis, fortalecendo a resiliência e competitividade na cadeia de valor, a seguir um quadro resumo destacando as principais ações de cada empresa.

## **4 Considerações finais**

Este estudo demonstrou que a adoção de práticas ESG pelas grandes empresas brasileiras tem gerado impactos relevantes na cadeia de suprimentos, ao fomentar a adaptação das pequenas e médias empresas (PMEs). A análise documental evidenciou que organizações como Ambev, Banco do Brasil, Natura & Co, Gerdau e Suzano atuam não apenas como contratantes, mas como agentes estruturadores de redes sustentáveis, promovendo capacitação, apoio técnico e financeiro aos seus fornecedores. Programas como o “Flex Payment” da Ambev, as ações de incentivo à economia circular da Gerdau e o suporte comunitário da Natura mostram que, mesmo com restrições, as PMEs podem ser incorporadas de forma estratégica às cadeias de valor.

Conforme apontado na introdução deste artigo, constata-se que a ESG não deve ser vista apenas como uma sigla ou tendência, trata-se de um modelo de transformação organizacional, aplicável a todas as etapas de uma empresa, inclusive às áreas de compras. Ao integrar critérios ambientais, sociais e de governança, as empresas redefinem a produtividade da cadeia de valor gerando um

ciclo virtuoso de desenvolvimento competitivo, ético e sustentável. A experiência prática analisada reforça que a adoção da ESG, quando promovida com responsabilidade, fortalece relações, reduz riscos e amplia o potencial inovador da cadeia.

Para os gestores de projeto, o conteúdo apresentado oferece um roteiro prático: desde o planejamento, com a definição de metas ESG e critérios de seleção de fornecedores, até a execução, com indicadores de desempenho, programas de capacitação e mecanismos de acompanhamento. Esses profissionais tornam-se fundamentais para viabilizar a aplicação real das práticas ESG dentro das empresas, especialmente nas PMEs, onde os recursos são mais limitados e as decisões precisam ser assertivas.

No caso das PMEs, os aprendizados do estudo revelam caminhos concretos:

- A formalização de políticas internas simples;
- A aproximação com programas de apoio oferecidos por instituições parceiras;
- O fortalecimento de vínculos com a comunidade local;
- E, principalmente, a adoção progressiva da rastreabilidade, conforme indicado pelo guia do UN Global Compact, BSR (2014), como forma de tornar processos mais transparentes, confiáveis e alinhados às exigências de grandes contratantes.

Retomando a questão norteadora apresentada na introdução, “como as empresas têm usado as práticas de ESG para fomentar a relação com seus fornecedores?”, este estudo oferece evidências concretas para sua resposta. A análise documental demonstrou que grandes empresas brasileiras têm utilizado as práticas ESG não apenas como requisito contratual, mas como instrumento de transformação relacional na cadeia de suprimentos. As ações identificadas, como capacitação, incentivo à rastreabilidade, inclusão produtiva e apoio financeiro, indicam que a ESG tem sido

empregada como uma estratégia para fortalecer vínculos, gerar valor compartilhado e promover a evolução conjunta entre grandes organizações e fornecedores de diferentes perfis, especialmente PMEs.

Por fim, este trabalho reforça que o avanço da ESG na cadeia de suprimentos não depende apenas de regulamentações, mas de liderança estratégica, colaboração entre os elos da cadeia e profissionais capacitados para traduzir diretrizes em ações. Ao conectar teoria, prática e estudo de caso, este artigo oferece subsídios úteis tanto para empresas já engajadas com a agenda ESG quanto para aquelas que desejam iniciar esse caminho de forma estruturada, sustentável e competitiva.

## 5 Referências Bibliográficas

- [1] SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Guia completo para implementar práticas de ESG na sua empresa*. Recife: Sebrae Pernambuco, 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia%20completo%20para%20implementar%20pr%C3%A1ticas%20de%20ESG%20na%20sua%20empresa.pdf>. Acesso em 16 de março de 2025.
- [2] DOMINGUES, Ana Mariele; SOUZA, Ricardo Gabbay de; OLIVEIRA, Daniel Felipe de. *Cadeia de suprimentos sustentável: uma revisão das melhores práticas*. In: Simpósio de Engenharia de Produção. SIMPEP, 27. Anais [...]. Bauru: UNESP, 2020.
- [3] BUALLAY, A. *ESG Disclosure and Firm Performance: Evidence from Listed Companies*. Sustainability, v. 14, n. 3, p. 1135, 2022.
- [4] BRASIL. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*. Brasília: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods/agenda-2030>. Acesso em: 16 de março de 2025.

- [5] VIANA, L. C.; GAIO, L. E.; BELLI, M. M.; FRANÇA, C. *Investimento em sustentabilidade e o impacto mercadológico: uma avaliação a partir do score ESG*. Desafio Online, Campo Grande, v. 10, n. 1, p. 77-100, jan./abr. 2022.
- [6] SAVI, M. A.; BITTAR, T. O.; OLIVEIRA, D. B.; LIMA, A. S. *Práticas ESG na Cadeia de Suprimentos das Empresas Listadas na Bolsa de Valores Brasileira*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2022. Anais [...].
- [7] BRASIL. Greenwashing: entenda o que é e aprenda a se defender de propagandas falsas. Brasília: MJSP, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/greenwashing-entenda-o-que-e-e-aprenda-a-se-defender-de-propagandas-falsas>. Acesso em: 16 de março de 2025.
- [8] BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva e sustentabilidade: proposição de um modelo integrado. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 146-159, 2010.
- [9] PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.
- [10] CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. *A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.
- [11] ROCHA, A. F. *Análise dos Relatos de Práticas ESG em Empresas Brasileiras*. 2023. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação) – Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.
- [12] BSR. *A guide to traceability: a practical approach to advance sustainability in global supply chains*. New York: United Nations, 2014. Disponível em: [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_UNGC\\_Guide\\_to\\_Traceability.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_Guide_to_Traceability.pdf). Acesso em: 16 maio 2025.
- [13] GUALANDRIS, J.; KALCHSCHMIDT, M. *Developing environmental and social performance: The role of suppliers' sustainability and buyer-supplier trust*. *International Journal of Production Research*, v. 54, n. 8, p. 2470-2486, 2016.
- [14] BARBIERI, José Carlos. *Gestão verde da cadeia de suprimentos*. In: Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 27., 2020, Bauru. Anais [...]. Bauru: UNESP, 2020.
- [15] AMBEV. Companhia de Bebidas das Américas. *Relatório Anual e de Sustentabilidade 2024*. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/986b7e93-aaa8-f8c1-96fd-f0363fa4f2d9?origin=1>. Acesso em: 16 de maio de 2025.
- [16] BANCO DO BRASIL. *Caderno ASG 2023a*. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/0501147c-6489-4fc5-8ac2-a39baa2721b9/a238b1f0-4129-acb4-d09f-64339dbd023c?origin=1>. Acesso em: 16 de maio de 2025.
- [17] BANCO DO BRASIL. *Relatório Anual 2023b*. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/0501147c-6489-4fc5-8ac2-a39baa2721b9/de5256c5-9ff1-619c-8a6c-20f5468ddb43?origin=1>. Acesso em: 16 de maio de 2025.
- [18] CEMIG. Companhia Energética de Minas Gerais. *Relatório Anual de Sustentabilidade 2023*. Disponível em: <https://www.cemig.com.br/wp-content/uploads/2024/06/ras-2023.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2025.
- [19] NATURA. *Relatório Integrado Natura&co 2024*. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/df7750ae-c63c-fd4d-6177->

- [a6405f73483c?origin=1](#). Acesso em: 16 de maio de 2025.
- [20] LOCALIZA. *Relatório de Sustentabilidade 2023*. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/44d9838d-c248-b93f-32dd-9b0386949cbb?origin=2>. Acesso em: 16 de maio de 2025.
- [21] RENNER. *Relatório Anual 2024*. Disponível em: [https://www.lojasrennersa.com.br/wp-content/uploads/2025/04/250425\\_LojasRenner\\_RA24\\_VF.pdf](https://www.lojasrennersa.com.br/wp-content/uploads/2025/04/250425_LojasRenner_RA24_VF.pdf). Acesso em: 22 de maio de 2025.
- [22] GERDAU. *Relatório Anual 2023*. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/wp-content/uploads/2024/07/gerdau-relatorio-anual-pt-2023.pdf>. Acesso em: 22 de maio de 2025.
- [23] SUZANO. *Relatório de Sustentabilidade 2024*. Disponível em: [https://www.suzano.com.br/relatorios-de-sustentabilidade/relatorio-suzano-2024?\\_gl=1\\*\\_hndxg5\\*\\_up\\*MQ.\\*\\_ga\\*M\\_Tc5NTQxMzQzOS4xNzQ3NDI4ODUz\\*\\_ga\\_G743S7X4ZY\\*\\_czE3NDc0Mjg4NTIkbzEkZzAkdDE3NDc0Mjg4NTIkaWJGwwJGgwJGRnVVc3SWpFakdhWVBqWEJyLXhiS2lb21kUGNkODd0aUpn](https://www.suzano.com.br/relatorios-de-sustentabilidade/relatorio-suzano-2024?_gl=1*_hndxg5*_up*MQ.*_ga*M_Tc5NTQxMzQzOS4xNzQ3NDI4ODUz*_ga_G743S7X4ZY*_czE3NDc0Mjg4NTIkbzEkZzAkdDE3NDc0Mjg4NTIkaWJGwwJGgwJGRnVVc3SWpFakdhWVBqWEJyLXhiS2lb21kUGNkODd0aUpn). Acesso em: 16 de maio de 2025.

## 2. Anexos e Apêndices

### ANEXO A

Quadro Resumo do Estudo de Caso

| Empresa         | Sector           | Ações ESG com Fornecedores                                                                                                                                                      | Tipo de Apoio Oferecido                                                                       |
|-----------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMBEV           | Bebidas          | Treinamentos agrícolas; programa técnico de cultivo; monitoramento agrônomo; auditorias rigorosas; política global de fornecimento responsável; programa <i>Flex Payment</i> .  | Capacitação técnica; prazos flexíveis de pagamento; suporte agrônomo.                         |
| Banco do Brasil | Financeiro       | <i>Due diligence</i> anual; cláusulas contratuais ESG; critérios socioambientais em 100% dos contratos; capacitação em <i>compliance</i> ; monitoramento de riscos.             | Capacitação; inserção de cláusulas ESG; gestão de risco e integridade.                        |
| CEMIG           | Energia Elétrica | Parcerias regionais; cláusulas anticorrupção em todos os contratos; programa ESG de desenvolvimento de fornecedores; uso de Índice de Desempenho (IDF); fórum de fornecedores.  | Capacitação em ODS, ética e <i>compliance</i> ; bônus por desempenho; engajamento local.      |
| Natura & Co     | Cosméticos       | Programa Natura Elos; parcerias com cadeias amazônicas; auditorias socioambientais; incentivo à logística reversa; compras com fornecedores locais.                             | Apoio técnico; capacitação de cooperativas; remuneração justa; valorização da biodiversidade. |
| Localiza & Co   | Mobilidade       | Compras com fornecedores locais; parceria com SEBRAE Minas; programa de avaliação trimestral; premiação ESG (Sangue-Verde); uso do IDF com pilar ESG.                           | Capacitação de empreendedores; premiações; monitoramento contínuo.                            |
| Lojas Renner    | Varejo           | Auditorias e homologação de 100% dos fornecedores; rastreabilidade via <i>blockchain</i> ; programa Rede Responsável; parceria com SEBRAE; Programa de Excelência Renner (PER). | Capacitação de micro e pequenas empresas; rastreabilidade; incentivos e reconhecimento.       |
| Gerdau          | Siderurgia       | 70% da produção com sucata reciclada; cláusulas ESG em todos os contratos; Projeto Ecoar (com CDP); Programa Inspire Gerdau sobre diversidade e inclusão.                       | Inclusão de pequenos sucateiros; formação em diversidade; investimento social.                |
| Suzano          | Papel e Celulose | Auditorias regulares com mais de 15 mil fornecedores; Matriz ESG premiada; programa Compras Inclusivas; parcerias com <i>WEConnect</i> e JSL (programa Mulheres na Direção).    | Promoção de diversidade; capacitação de mulheres; rastreabilidade e inclusão produtiva.       |

Fonte: os autores (2025)