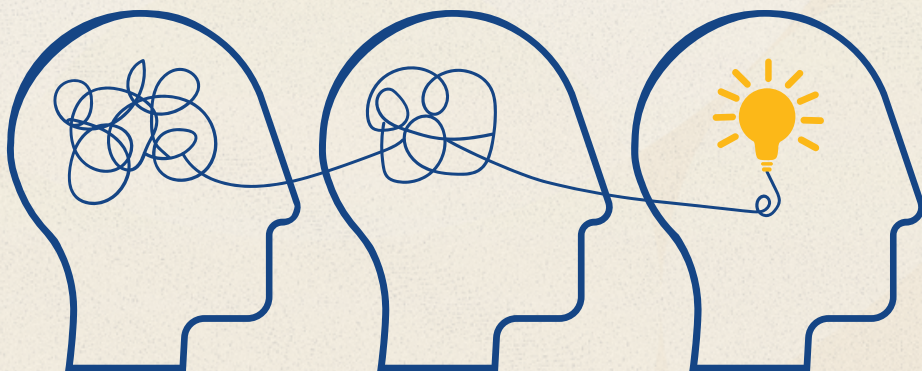


BRIEF TEMÁTICO

Engajamento Social das Cadeias de Valor





Sobre o BISC

O BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo) é a frente de trabalho da Comunidade dedicada ao fortalecimento e qualificação do Investimento Social Corporativo (ISC) no Brasil. Através da **Rede BISC**, articulamos lideranças de empresas, institutos e fundações empresariais e fomentamos uma comunidade de aprendizado entre pares para difusão de conhecimento, troca de experiências e identificação de desafios e soluções. Por meio da **Pesquisa BISC**, produzimos e consolidamos dados, parâmetros e evidências para direcionar a inteligência social das companhias e disseminar benchmarkings e indicadores sociais para relato, monitoramento e avaliação das iniciativas.

Sobre a temática, sua relevância e seus desafios

O desenvolvimento de relações estratégicas com fornecedores e o monitoramento de suas atividades são práticas de diferenciação competitiva e gestão de riscos nas empresas. Uma estratégia que vem ganhando força é o **engajamento social da cadeia de valor** e a **integração do investimento social às relações com fornecedores e às estruturas de negócios das companhias**. Algumas empresas de destaque vêm registrando ganhos socioeconômicos significativos nas comunidades afetadas por suas operações, mas essa prática ainda é pouco disseminada no campo, até porque sua efetiva implementação demanda a observância de boas práticas importantes. Diante disso, a **Rede BISC** trabalhou essa temática no **Grupo de Debates** com as organizações apoiadoras, em fevereiro de 2025, reunindo empresas de diferentes perfis e orientações estratégicas para refletir sobre os avanços, desafios e oportunidades dessa agenda.

Sumário executivo

- Envolvimento de fornecedores, clientes, comunidades e estruturas de negócios em causas sociais vem se destacando como **ferramenta estratégica para mitigação de riscos socioambientais e criação de diferencial competitivo sustentável**.
- **Posicionamento do ISC como centros de inteligência social** nas empresas **abre caminho para estratégias mais intencionais** de geração de valor compartilhado entre comunidades e ambientes de negócios.
- Apesar do destaque, **menos da metade das companhias da Rede BISC** possuem programas estruturados no sentido de explorar o potencial de geração de impacto através das cadeias produtivas.
- Experiências em andamento nas empresas da **Rede BISC** mostram **impactos positivos no relacionamento com fornecedores e clientes**, além de contribuir para o desenvolvimento da economia local. Os aprendizados indicam a importância de promover mudanças graduais e bem calibradas, para que o engajamento social não se torne um obstáculo à participação de pequenas empresas na cadeia de fornecedores.



Contextualização

O engajamento social das cadeias produtivas vem se consolidando como um elemento essencial para empresas comprometidas com a sustentabilidade e a competitividade. **O envolvimento de fornecedores, clientes, comunidades e estruturas do negócio em causas sociais ganha protagonismo como ferramenta de mitigação de riscos socioambientais e de geração de valor sustentável.** No campo da responsabilidade social, políticas robustas de investimento social corporativo e o posicionamento de grandes empresas - junto a seus institutos e fundações - como centros de inteligência social têm promovido **mudanças socioeconômicas significativas nos ecossistemas onde atuam, com impactos positivos também para os negócios.**

A geração de impacto social positivo é amplamente reconhecida por pesquisas e especialistas como um fator relevante para a competitividade empresarial. Essa abordagem está diretamente ligada à gestão ESG e ao entendimento de que questões sociais podem representar riscos significativos para os negócios e para a economia global.¹ **Pesquisas acadêmicas apontam o enorme potencial de ganhos competitivos para empresas que adotam o valor compartilhado,** alinhando seus modelos de negócios à resolução de problemas sociais.² Elas também destacam a **importância de uma coordenação multissetorial bem estruturada** - com metas comuns, métricas padronizadas e governança colaborativa - para enfrentar desafios sociais complexos.³ Daí a relevância de engajar a cadeia de valor para impacto social, frente que, por si só, é altamente estratégica para a gestão da sustentabilidade e gestão de riscos para os negócios.⁴



Qual é o problema

O envolvimento das cadeias de valor já é uma prática relativamente comum dentro da abordagem ESG. No entanto, ainda é pouco difundido na prática empresarial o reconhecimento dessas cadeias como vetores de transformação social capazes de consolidar ambientes produtivos mais sustentáveis. **A Pesquisa BISC 2024⁵ revelou que, apesar de 83% das empresas afirmarem examinar as práticas e os impactos sociais relacionados à sua cadeia de suprimentos, apenas 46% possuem programas estruturados de engajamento social com fornecedores e 15% estimulam de alguma forma as empresas da sua cadeia de fornecedores a fazerem doações via incentivo fiscal** – o que significa potencial desperdiçado de geração de impacto local. Tais números evidenciam o quanto ainda é possível avançar no aproveitamento da inteligência social das grandes empresas brasileiras, posicionando-a como um elemento central para a atuação em rede voltada à transformação das comunidades e ao fortalecimento dos negócios.

Esse processo de engajamento, porém, não ocorre sem desafios. Integrar de forma efetiva a agenda de investimento social às cadeias de valor exige **superar barreiras como diferenças culturais e de letramento sobre impacto social**;⁶ além de dificuldades na **definição de métricas, resistências internas à mudança e limitações operacionais das empresas envolvidas**. É importante que tal processo aconteça com o devido suporte técnico e incentivos bem calibrados por parte do ISC, para que o engajamento não se transforme em exigência e se torne uma barreira de entrada principalmente para pequenas empresas.

¹ WEF, Global Risks Report 2025: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf.

² KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011.

³ KANIA, John et al. Collective impact. In: International Encyclopedia of Civil Society. Springer, Cham, 2022. p. 1-8.

⁴ OECD, Building More Resilient and Sustainable Global Value Chains Through Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris, 2021: <https://doi.org/10.1787/4e08c886-en>.

⁵ COMUNITAS, Pesquisa BISC 2024, p. 70: <https://materiais.comunitas.org.br/lp-bisc-2024-completo>.

⁶ COMUNITAS, Reflexões e Tendências do ISC: Caminhos de engajamento da alta liderança empresarial para o investimento social corporativo: <https://comunitas.org.br/publicacao/reflexoes-e-tendencias-do-isc-caminhos-para-o-engajamento-da-alta-lideranca-empresarial-no-investimento-social-corporativo/>.

Experiências em curso

O Grupo de Debates reuniu lideranças e profissionais da Rede BISC para refletir sobre as potencialidades, desafios e caminhos possíveis para promover e ampliar o engajamento social das cadeias de valor dos negócios. Para serem disparadoras do diálogo, convidamos lideranças da Rede para apresentar experiências exitosas em curso. Foram colocados em evidência os **programas Amigo de Valor e Prospera, do Santander, e o programa Partilhar, da Vale**.

Santander

Programas Amigo de Valor e Prospera

O Santander mobiliza estruturas de negócios, clientes e comunidades para fortalecer o desenvolvimento social e econômico. Através do programa Amigo de Valor, o banco engaja colaboradores, clientes e outras empresas na destinação de imposto de renda para projetos sociais, incentivando uma cultura de corresponsabilidade e participação ativa na transformação de comunidades. Já o Prospera é um programa de microfinanças para pequenos empreendedores que combina crédito com educação financeira e inclusão produtiva para fortalecer negócios locais. Camila Feldberg, Head de Impacto Social do Santander, destacou no encontro que **"o objetivo não é apenas fornecer crédito, mas garantir que os empreendedores saibam usá-lo para melhorar sua qualidade de vida"**. Com foco em pequenos empreendedores em comunidades de baixa renda, o programa agrega o crédito a capacitações sobre gestão financeira, planejamento e sustentabilidade dos negócios. Essa abordagem integra responsabilidade social à estratégia de negócios e promove inclusão produtiva, empoderamento econômico e desenvolvimento local.

A territorialização das ações é aspecto central da estratégia. A partir de uma estrutura de negócio do banco, o microcrédito, o investimento social do Santander soma forças em lógica territorial, mobilizando as linhas de ação do Amigo de Valor, Parceiro do Idoso e projetos voltados à educação financeira para levar recursos filantrópicos ao Norte e Nordeste. Em vez de pulverizar recursos, o banco concentra esforços em regiões estratégicas, criando ecossistemas de desenvolvimento que beneficiam pequenos fornecedores e clientes em situação de vulnerabilidade. **"Ao alinhar nossos programas sociais ao microcrédito, conseguimos fortalecer ecossistemas locais de desenvolvimento"**, reforçou Camila.

Vale

Programa Partilhar

A Vale vem estruturando o engajamento da cadeia de valor para impacto social por meio do programa Partilhar, iniciativa desenvolvida em parceria entre as áreas de Suprimentos e de Sustentabilidade da Vale. O Partilhar incentiva investimentos sociais, empregos e compras locais, além do incremento da massa salarial por meio de seus fornecedores nas comunidades locais.

As ações em rede contam com mais de 400 fornecedores atuando de forma simultânea, o que potencializa os resultados nos territórios e proporciona um legado para além da mineração. Desde seu início em 2020, o Partilhar proporcionou cerca de R\$20 milhões em educação, esporte e cultura, o que gerou mais de 30 mil empregos em suas comunidades de atuação.

"O Partilhar é uma nova forma de fazer negócios", afirmou Marilza Cruz, Coordenadora do Centro de Excelência de Suprimentos da Vale. O processo ocorre durante a contratação de fornecedores, que são incentivados a apresentar propostas de geração de valor social nos territórios onde atuam. Aqueles que se comprometem com investimentos sociais e desenvolvimento local ganham vantagem competitiva diante de concorrentes.

O programa vem estimulando a economia local, pois incentiva os fornecedores da Vale a comprar seus insumos de outros fornecedores locais. Através da articulação com diversos stakeholders do território, a iniciativa se alinha ao compromisso da empresa de desenvolver um ambiente socioeconômico mais sustentável e diversificado, sendo uma das ambições sociais a de apoiar a saída de 500 mil pessoas da condição de extrema pobreza até 2030.

Além do impacto direto nas comunidades, o programa tem promovido mudanças estruturais na cultura empresarial dos fornecedores. **"Muitos parceiros que antes nunca haviam pensado em investir socialmente agora estão criando áreas internas de ESG e responsabilidade social"**, destacou Marilza.

Valor compartilhado entre comunidades e negócios

A incorporação de objetivos sociais no relacionamento entre a empresa e sua cadeia de valor tem o **potencial de gerar impacto sistêmico** e estruturante nos territórios e mercados em que atuam, consolidando ambientes econômica e socialmente mais sustentáveis.

Os impactos gerados proporcionam uma **relação virtuosa entre comunidades e ambiente produtivo**. Do lado da população beneficiada, os efeitos positivos dessa agenda englobam crescimento econômico, inclusão produtiva, redução da pobreza, geração de novos mercados e oportunidades de trabalho, fortalecimento de projetos sociais e de organizações da sociedade civil e o fomento a novos investidores sociais.

Este processo de transformação social está intimamente **relacionado a objetivos de negócios ligados à gestão de riscos ESG e à sustentabilidade**. Entre esses objetivos estão o estímulo ao desenvolvimento sustentável, a maior resiliência dos fornecedores e a estabilidade da cadeia produtiva, a obtenção de vantagens competitivas, e a mitigação de riscos operacionais, regulatórios e reputacionais. Além disso, envolve o alinhamento com tendências regulatórias e exigências de stakeholders, a conquista da licença social para operar e o incentivo à inovação social e ao desenvolvimento territorial sustentável.

No setor de investimento social, essa agenda gera **resultados importantes**, como o **engajamento de empresas e lideranças no ISC e o posicionamento diferenciado ao focar o investimento social corporativo nas regiões Norte e Nordeste**, que são estruturalmente menos atendidas pela filantropia brasileira.

Desafios de implementação e possíveis soluções



A incorporação de práticas de engajamento social nas estruturas produtivas deve ser conduzida de maneira inclusiva e planejada. Muitos fornecedores ainda não contam com práticas estruturadas nem uma cultura organizacional orientada para impacto social, o que dificulta a adoção de exigências socioambientais sem o devido suporte, especialmente entre pequenas e médias empresas. Dentro das próprias organizações, a **falta de alinhamento entre o investimento social corporativo e o core business, somada a diferenças culturais, dificulta a integração entre áreas como sustentabilidade, compras, compliance e relações institucionais**. Além disso, a ausência de métricas padronizadas e indicadores robustos de impacto social e ambiental, bem como a falta de clareza sobre sua relação com os negócios, limita o engajamento dos stakeholders.



Superar esses desafios requer soluções que podem incluir **programas de capacitação, definição de metas progressivas e remuneração atrelada a objetivos socioambientais**. Incentivos financeiros e práticas de screening positivo devem ser cuidadosamente planejados, para que não se tornem exigências - ou um “compliance social”, como mencionado no encontro -, o que poderia distorcer os incentivos iniciais e levar a efeitos indesejados, como manipulação de resultados ou concentração de mercado em favor de fornecedores de grande porte.



Abordagens territoriais ou setoriais podem adotar modelos de inovação aberta e atuação em rede, com o objetivo de disseminar boas práticas e ampliar o alcance dos resultados. No relacionamento com a cadeia de suprimentos, o crescente posicionamento de empresas líderes em ISC, como hubs de inteligência social, representa um **ativo estratégico para impulsionar a transformação de negócios socialmente responsáveis, com consistência e perenidade**.



Grandes companhias também podem oferecer estruturas de apoio que ajudem fornecedores de menor porte a se adaptarem, de forma gradual, a critérios sociais - promovendo, assim, o fortalecimento da cadeia de forma equitativa e acessível. Por fim - e talvez como o fator mais decisivo -, **a efetiva implementação de programas junto à cadeia de valor depende do engajamento da alta liderança, como conselheiros, CEOs e diretores**.

Aprendizados e recomendações

Durante a conversa entre as lideranças empresariais do investimento social, alguns caminhos foram endossados para que o engajamento social das cadeias de valor seja eficaz e se torne mais difundido:

- **Alinhamento estratégico:** empresas devem integrar a agenda de investimento social aos planejamentos e metas de negócio, fortalecendo as ações sociais ao garantir que sejam parte intrínseca da estratégia corporativa;
- **Parcerias multissetoriais:** o engajamento para impacto social ganha força quando há articulação e geração de valor compartilhado entre empresas, comunidades e governo;
- **Mecanismos de monitoramento:** é fundamental desenvolver indicadores claros e transparentes para medir impacto e promover sua ampla utilização pelos diversos atores envolvidos;
- **Capacitação e sensibilização:** engajar lideranças, colaboradores e fornecedores requer esforços contínuos de capacitação e sensibilização. Programas de formação em ESG e sustentabilidade reduzem a assimetria de informação, disseminam boas práticas e fortalecem a agenda de investimento social.

Ganha força no ISC o modelo em que as empresas atuam como hubs de inteligência social e articuladoras de ecossistemas de impacto. No entanto, essa transformação exige uma mudança estrutural na forma como as corporações compreendem seu papel na sociedade e se relacionam com fornecedores, colaboradores, clientes e parceiros. Para avançar nessa trajetória e internalizar seus ganhos competitivos, é fundamental **desenhar estratégias bem estruturadas e alinhadas aos objetivos do negócio, fortalecer redes de parceiros, construir sistemas de monitoramento com métricas de impacto robustas e promover capacitação e sensibilização - tanto interna quanto externamente.**

A intencionalidade do investimento social voltado ao interesse público e à geração de valor compartilhado vem se consolidando como uma nova fronteira para empresas que desejam ir além da conformidade e da mitigação de riscos ESG. A transição para uma agenda de sustentabilidade mais estratégica e integrada exige **transformações na cultura organizacional e um olhar renovado sobre o papel das corporações na sociedade.** As empresas que conseguirem alinhar suas práticas sociais à cadeia de valor não apenas fortalecerão sua competitividade e reputação, mas também gerarão um impacto mais profundo e duradouro nas comunidades e nos mercados em que atuam.

Confira quem faz parte da **Rede BISC**



Sobre a publicação

Presidente da Comunitas

Regina Esteves

Coordenação da Publicação

Patricia Loyola, Diretora de Gestão e Investimento Social
João Moraes, Coordenador de Investimento Social

Redação

Alana Vasconcelos, Redatora da Comunitas

Revisão

Dayane Reis, Diretora de Comunicação, Conhecimento e Inovação;
Isabela Araújo, Coordenadora de Comunicação.



