

TRANSFORMAÇÃO CORPORATIVA ATRAVÉS DO ESG: O IMPACTO DO MARKETING E OS DESAFIOS DO GREENWASHING

CORPORATE TRANSFORMATION THROUGH ESG: THE IMPACT OF
MARKETING AND THE CHALLENGES OF GREENWASHING

Ciências Sociais Aplicadas • 26/03/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/774495225](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/774495225)

Elton Cardoso Teotonio¹

RESUMO

A crescente pressão por práticas empresariais responsáveis e sustentáveis coloca o *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) como um foco central nas estratégias corporativas. Este paper tem como objetivo analisar o impacto e a importância do *ESG* para as empresas e examinar como as estratégias de *marketing* podem apoiar sua implementação. Utilizando uma abordagem qualitativa e revisão bibliográfica, o estudo investiga contribuições teóricas de especialistas renomados em *ESG* e *Marketing*. A pesquisa destaca a integração das práticas *ESG* como crucial para a reputação e competitividade das empresas, atendendo às expectativas de consumidores que buscam autenticidade e transparência. O *marketing* desempenha um papel vital na comunicação dessas práticas e no engajamento dos *stakeholders*, com ferramentas como relatórios de sustentabilidade, engajamento das partes interessadas e *marketing* digital para promover a transparência e evitar o *greenwashing*. O artigo inclui uma análise do caso do Carrefour, que ilustra falhas nas práticas *ESG*. A inclusão e exclusão do Carrefour do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) ressalta a necessidade de uma avaliação rigorosa das práticas corporativas de sustentabilidade. Em conclusão, a integração entre *ESG* e *marketing* não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade estratégica. As empresas devem adotar práticas genuínas e comunicar suas ações de forma transparente e eficaz para alcançar uma verdadeira sustentabilidade e reconhecer a necessidade imperiosa de contínuo monitoramento e melhoria.

Palavras-chave: ESG. Marketing. Sustentabilidade. Reputação. Transparência. *Greenwashing*.

ABSTRACT

The increasing pressure for responsible and sustainable business

practices has positioned *ESG* (*Environmental, Social, and Governance*) as a central focus in corporate strategies. This paper aims to analyze the impact and significance of *ESG* for businesses and examine how *marketing* strategies can support its implementation. Using a qualitative approach and bibliographic review, the study explores theoretical contributions from renowned experts in *ESG* and *Marketing*. The research highlights the integration of *ESG* practices as crucial for enhancing corporate reputation and competitiveness, meeting the expectations of consumers who value authenticity and transparency. *Marketing* plays a vital role in communicating these practices and engaging stakeholders, utilizing tools such as sustainability reports, stakeholder engagement, and digital *marketing* to promote transparency and avoid *greenwashing*. The paper includes an analysis of the Carrefour case, which illustrates failures in *ESG* practices. The inclusion and exclusion of Carrefour from the Corporate Sustainability Index (ISE) underscore the need for rigorous evaluation of corporate sustainability practices. In conclusion, the integration of *ESG* and *marketing* is not just a competitive advantage but a strategic necessity. Companies must adopt genuine practices and communicate their actions transparently and effectively to achieve true sustainability, acknowledging the imperative need for ongoing monitoring and improvement..

Keywords: ESG. Marketing. Sustainability. Reputation. Transparency. Greenwashing.

1. INTRODUÇÃO

A crescente conscientização sobre questões *ESG* (*Environmental, Social, and Governance*, ou Ambiental, Social e Governança) tem gerado uma transformação significativa nas práticas empresariais

em todo o mundo. Este fenômeno reflete uma mudança fundamental no comportamento de consumidores e investidores, que estão cada vez mais exigentes quanto à responsabilidade corporativa das empresas. À medida que as questões ambientais, sociais e de governança ganham relevância, as organizações enfrentam o desafio de integrar essas dimensões em suas operações e estratégias de maneira eficaz e autêntica.

O conceito de ESG (Environmental, Social, and Governance) abrange três pilares fundamentais: a sustentabilidade ambiental, que se concentra na gestão dos impactos das operações empresariais sobre o meio ambiente; a responsabilidade social, que avalia o efeito das empresas sobre seus colaboradores, comunidades e consumidores; e a governança corporativa, que aborda práticas de liderança, transparência e ética. De acordo com Elkington (1999), "os três pilares do Triple Bottom Line — o econômico, o social e o ambiental — são essenciais para uma abordagem mais equilibrada e sustentável da gestão empresarial" (p. 2). A integração eficaz desses aspectos é considerada vital para a criação de valor a longo prazo e para a manutenção da competitividade das empresas no mercado global

Os objetivos específicos deste estudo são: (1) Explorar a importância e o impacto do *ESG* para as empresas; (2) Investigar como as estratégias de *marketing* podem facilitar a implementação e a comunicação das práticas *ESG*; e (3) Apresentar um estudo de caso que ilustre os desafios e oportunidades na integração do *ESG* e *marketing*.

A metodologia adotada para esta pesquisa é qualitativa e exploratória, com foco na análise bibliográfica e no estudo de caso.

Foram analisados artigos científicos, relatórios de experiências publicadas em revistas especializadas e bases de dados acadêmicas como Google Acadêmico e SCIELO. Também foram consultadas revistas científicas e fontes digitais que discutem o tema "*ESG: Marketing x Ação*", incluindo entrevistas e debates promovidos por especialistas no assunto através de plataforma virtual do *Youtube*. A pesquisa foi conduzida tanto de forma eletrônica quanto física durante o mês de agosto de 2024.

A estrutura do artigo é organizada da seguinte forma: a introdução apresenta o tema, objetivos e a metodologia do estudo. O desenvolvimento aborda os conceitos fundamentais de *ESG*, seu impacto nas empresas, e as estratégias de *marketing* que podem apoiar a transformação *ESG*. A seguir é explorado o **case** do Carrefour, que exemplifica a aplicação ou não dessas estratégias. Por fim, as considerações finais sintetizam as descobertas e ressaltam a importância da integração entre *ESG* e *marketing* para a prosperidade empresarial em um ambiente de negócios cada vez mais orientado por valores.

2. APRESENTAÇÃO DO *ESG*

O conceito de *ESG* (*Environmental, Social, and Governance*) abrange três dimensões fundamentais que as empresas devem integrar em suas operações para assegurar uma atuação verdadeiramente sustentável, transcendendo a mera busca por lucro financeiro a qualquer custo. Como afirmam Clark, Feiner e Viehs (2015), o framework *ESG* é uma estrutura utilizada para avaliar a sustentabilidade e o impacto Social dos investimentos, incluindo critérios ambientais, como uso de energia, gestão de resíduos e conservação de recursos naturais; critérios sociais, que analisam o

relacionamento da empresa com seus funcionários, clientes e a sociedade em geral; e critérios de governança, que envolvem a liderança corporativa, remuneração executiva, auditorias e direitos dos acionistas. Essa estrutura é essencial, pois, como destaca Borger (2013), o desenvolvimento sustentável está intrinsecamente ligado à responsabilidade social, sendo impossível alcançar crescimento econômico a longo prazo sem promover simultaneamente o progresso Social e a proteção ambiental. A combinação dessas três dimensões—social, ambiental e econômica—não apenas garante a sustentabilidade empresarial, mas também equilibra os interesses de diversos stakeholders.

Além disso, essas dimensões Ambiental (*Environmental*), Social (*Social*) e Governança (*Governance*) são reconhecidas como fontes de vantagem competitiva. Como Michael E. Porter (2011) observa, "as práticas de *ESG* têm sido cada vez mais reconhecidas como fontes de vantagem competitiva, ao possibilitar que as empresas gerem valor compartilhado." Porter propõe que as empresas podem criar valor econômico de forma que também beneficie a sociedade, abordando suas necessidades e desafios. Em vez de considerar as práticas sociais e ambientais como custos adicionais, as empresas que adotam a criação de valor compartilhado percebem essas práticas como oportunidades para aumentar sua competitividade e desempenho econômico. Essa perspectiva é ainda complementada por Winston (2022), que argumenta que "a verdadeira liderança em *ESG* reside na implementação de práticas que reduzam os impactos ambientais, promovam a equidade Social e garantam uma governança ética, gerando assim um impacto positivo e sustentável para todas as partes interessadas." Dessa forma, as dimensões *ESG* não apenas promovem a sustentabilidade, mas também fortalecem

a posição competitiva das empresas ao criar valor tanto para os negócios quanto para a sociedade

2.1. Impacto do *ESG* nas organizações

O conceito de "Criação de Valor Compartilhado", introduzido por Michael Porter e Mark Kramer (2011), enfatiza a importância de alinhar as estratégias empresariais com questões sociais e ambientais. Segundo Porter e Kramer, a integração do ESG não só melhora a reputação das empresas, mas também proporciona vantagens competitivas sustentáveis, criando um impacto positivo tanto no desempenho organizacional quanto na sociedade. Eles argumentam que a adoção de práticas ESG pode gerar valor econômico e social ao alinhar os interesses empresariais com as necessidades da comunidade e do meio ambiente (Porter & Kramer, 2011). Em contraste, Andrew Winston (2008) observa que muitas empresas ainda percebem o ESG como uma obrigação regulatória, em vez de uma oportunidade estratégica. Winston argumenta que o verdadeiro impacto do ESG é alcançado quando as empresas adotam uma abordagem proativa, transformando desafios ambientais e sociais em inovações e novas oportunidades de mercado. Ele sugere que, ao integrar ESG de forma estratégica, as organizações podem não apenas cumprir suas responsabilidades, mas também aproveitar essas práticas para gerar valor adicional e alcançar um crescimento sustentável (Winston, 2008).

O impacto do ESG nas organizações é ainda mais enfatizado pela iniciativa do Pacto Global, lançada em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan. O Pacto Global é uma chamada para as empresas de todo o mundo alinharem suas operações e estratégias aos Dez Princípios universais nas áreas de

Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. Hoje, o Pacto Global é a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 21 mil participantes em 162 países. O Pacto Global não é um instrumento regulatório, mas uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania corporativa por meio de lideranças empresariais comprometidas. As empresas que participam do Pacto Global também assumem a responsabilidade de contribuir para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aprovados em 2015 pelos países-membros da ONU como parte da Agenda 2030. Portanto, a participação no Pacto Global reflete o reconhecimento de que o impacto do ESG nas organizações vai além do cumprimento de requisitos regulatórios; trata-se de uma transformação estratégica que promove a sustentabilidade a longo prazo e fortalece a competitividade no mercado global. As empresas que se comprometem com os princípios do Pacto Global e com os ODS exemplificam como a integração do ESG pode ser um motor para a inovação, a criação de valor compartilhado e o sucesso organizacional sustentável.

2.2. A Importância do *ESG* para a Reputação e Competitividade

John Elkington (1999), criador do conceito de Triple Bottom Line e um dos pioneiros no campo da sustentabilidade corporativa, enfatiza que as empresas devem medir seu sucesso não apenas em termos financeiros, mas também em termos de impacto ambiental e social. Elkington argumenta que a integração do ESG pode melhorar significativamente a reputação das empresas e fortalecer a lealdade dos clientes. Em sua visão, incorporar práticas ESG é

essencial para criar valor sustentável e construir uma base sólida de clientes que valorizam o compromisso com a sustentabilidade.

Por outro lado, Milton Friedman (2007) adota uma perspectiva diferente, sustentando que o foco primário das empresas deve ser o lucro. Contudo, ele reconhece que, em um mercado competitivo, práticas ESG bem implementadas podem contribuir para a sustentabilidade financeira a longo prazo. A visão crítica de Friedman oferece uma perspectiva sobre a necessidade de balancear práticas ESG com objetivos financeiros, sugerindo que a integração do ESG deve ser feita de forma a alinhar os objetivos de sustentabilidade com a viabilidade econômica das empresas.

3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA APOIAR A TRANSFORMAÇÃO ESG

A transformação *ESG* exige que as empresas integrem práticas ambientais, sociais e de governança em todas as suas operações, e o *marketing* desempenha um papel crucial nesse processo. De acordo com Kotler et al. (2010), o *marketing* não se limita à promoção de produtos e serviços, mas abrange a construção de relacionamentos duradouros com os stakeholders, o que é essencial para a implementação de estratégias *ESG*. Quando o *marketing* alinha as práticas de comunicação da empresa com seus valores, ele atua como um catalisador para a mudança organizacional, promovendo uma cultura corporativa que valoriza a sustentabilidade e a responsabilidade social. Nesse sentido, o *endomarketing* torna-se uma ferramenta estratégica, pois engaja os colaboradores, que são fundamentais para a difusão dos valores *ESG*, fortalecendo o compromisso interno com essas práticas e garantindo que a

comunicação externa seja autêntica e enraizada no plano estratégico da empresa (Grönroos, 2007).

As ferramentas de *marketing* digital, especialmente as redes sociais, desempenham um papel vital na promoção das práticas *ESG*, permitindo que as empresas alcancem e eduquem um público mais amplo sobre suas iniciativas sustentáveis. Segundo Ottman (2011), as campanhas de *marketing* que promovem a sustentabilidade devem ser transparentes e baseadas em fatos verificáveis, para evitar o risco de *greenwashing* e garantir a credibilidade da marca.

As redes sociais oferecem uma plataforma para as empresas compartilharem suas histórias de impacto, engajando os consumidores em discussões sobre questões ambientais e sociais, e criando uma comunidade comprometida com a sustentabilidade. No Brasil, empresas como Natura e Ambev têm se destacado ao utilizar suas plataformas digitais para promover suas iniciativas *ESG*, demonstrando como o *marketing* pode ser uma força poderosa na promoção de práticas responsáveis e na construção de uma reputação sólida e confiável.

4. O CASO CARREFOUR

O trágico assassinato de João Alberto Silveira Freitas, ocorrido em uma unidade do Carrefour em Porto Alegre em 2020, expôs graves deficiências nas práticas sociais de sustentabilidade da empresa. Esse incidente brutal gerou sérios questionamentos sobre a eficácia dos índices que medem a sustentabilidade empresarial, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, em refletir a realidade das práticas corporativas.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 é um indicador criado para avaliar a performance das empresas listadas na bolsa de valores brasileira em relação às práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). Seu objetivo é incentivar a adoção de práticas sustentáveis e destacar as empresas que se destacam nesses aspectos. A inclusão de uma empresa no ISE é geralmente vista como um sinal de que ela adota práticas responsáveis e sustentáveis. No entanto, o caso do Carrefour demonstra que a presença no índice nem sempre reflete a verdadeira integridade das práticas empresariais.

O Carrefour foi incluído no ISE em 2020, o mesmo ano do incidente. Contudo, devido à repercussão negativa e à crescente pressão pública, a empresa foi excluída do índice pouco depois, em 2021. Essa inclusão e subsequente exclusão ressaltam a complexidade e a importância de avaliar rigorosamente as práticas sustentáveis das empresas. O caso revela como indicadores de sustentabilidade podem, por vezes, mascarar a realidade das práticas empresariais, levantando a questão do greenwashing. O greenwashing, ou "lavagem verde", refere-se a práticas de marketing que criam a falsa impressão de que uma empresa está adotando práticas ambientais responsáveis, quando na realidade não o está fazendo. Essa questão é amplamente discutida por autores como John Kerry e Michael E. Porter. Kerry (2020) argumenta que o greenwashing é uma estratégia usada para melhorar a imagem de uma empresa sem implementar mudanças significativas. Porter (2011) complementa essa visão ao afirmar que a verdadeira sustentabilidade vai além das declarações e deve ser avaliada com base em ações concretas e mensuráveis. A situação do Carrefour ilustra como a presença em índices de sustentabilidade não garante a integridade das práticas empresariais.

Portanto, é crucial realizar uma avaliação crítica dos indicadores e garantir transparência nas práticas de ESG para evitar o greenwashing e assegurar que as empresas realmente se comprometam com a responsabilidade social e ambiental

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, o estudo evidenciou que a integração de práticas ESG nas operações corporativas é essencial para criar valor sustentável e fortalecer a reputação das empresas. Os objetivos propostos na introdução foram amplamente alcançados, demonstrando a importância do ESG para as empresas e o papel crucial que o marketing desempenha na sua implementação e comunicação. A análise revelou que, apesar do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 incentivar a adoção de práticas sustentáveis, a realidade das práticas corporativas pode divergir do que os índices refletem. O caso do Carrefour destacou essas discrepâncias, mostrando que a presença em índices de sustentabilidade não garante a implementação efetiva de práticas responsáveis.

O estudo confirmou a necessidade de as empresas se comprometerem com a transparência e a integridade na comunicação de suas práticas ESG e de adotarem estratégias de marketing que representem fielmente suas ações. No entanto, para aprofundar a pesquisa e enriquecer a compreensão sobre o tema, é recomendável a realização de novos estudos que explorem mais detalhadamente a eficácia dos índices de sustentabilidade e as melhores práticas para evitar o greenwashing. Tais investigações poderiam proporcionar insights adicionais sobre como garantir que as empresas realmente se engajem na responsabilidade social e

ambiental e como o marketing pode apoiar uma transformação corporativa genuína e eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Free Press.

Capitalism and freedom, Friedman, Appelbaum (uchicago.edu). (n.d.). Retrieved from <https://uchicago.edu>

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Friedman, M. (2007). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. John Wiley & Sons.

Infomoney. (2020, novembro 25). *Marketing x ação* [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=eKKx_A-Vds0

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.

Ottman, J. A. (2011). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Berrett-Koehler Publishers.

Pacto Global Rede Brasil - Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>. Acessado em 08/08/2024

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

Winston, A. (2008). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. Wiley.

¹ Graduado em Ciências Contábeis. Especializado em Finanças e Banking. Mestrando em Negócios Internacionais pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)