

ESG, Inovação e Marketing em Grandes Empresas Brasileiras: Autenticidade, Reputação e Vantagem Competitiva entre o Discurso e a Prática

Hannah França Salmen^{a,†}

^aInstituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brazil

[†]Autora correspondente: hannah.salmen@idp.edu.br

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Palavras-chave:

ESG
Inovação
Marketing sustentável
Sustentabilidade corporativa
Vantagem competitiva

RESUMO

Este artigo analisa o ESG, *Environmental, Social and Governance*, como estratégia de inovação e marketing voltada à geração de vantagem competitiva em grandes empresas brasileiras. A pesquisa adota abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e documental, com análise comparativa de cinco organizações líderes em seus setores: Natura &Co, TOTVS, Movida, Lojas Renner e Nubank. Foram examinadas informações públicas sobre práticas ESG, reconhecimento institucional, comunicação corporativa, inovação, governança, reputação e limitações associadas à mensuração de impacto. Os resultados indicam que o ESG contribui para vantagem competitiva quando incorporado de forma autêntica, transversal e coerente à cultura organizacional, à inovação e à governança. Natura &Co e TOTVS apresentam maior alinhamento entre discurso e prática, enquanto Movida e Nubank revelam maior ambiguidade, especialmente pela dificuldade de mensuração ambiental e pelo risco de comunicação simbólica. A Lojas Renner ocupa posição intermediária, com avanços relevantes e desafios ligados à cadeia de fornecedores. Conclui-se que o ESG só se torna efetivo quando sustentado por coerência, transparência, inovação e compromisso genuíno com a sustentabilidade, não podendo ser reduzido a instrumento reputacional ou narrativa de marketing institucional.

1. Introdução

Nas últimas décadas, a intensificação dos desafios socioambientais, a pressão por modelos de negócio mais éticos e a ampliação das exigências de transparência têm reconfigurado a lógica empresarial contemporânea. Nesse contexto, o ESG, sigla para *Environmental, Social and Governance*, consolidou-se como abordagem estratégica que articula desempenho econômico, responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e governança corporativa. Mais do que um conjunto de práticas isoladas, o ESG passou a representar um modelo de gestão orientado pela criação de valor, pela inovação e pela legitimidade diante de *stakeholders* cada vez mais atentos à conduta das organizações.

A emergência do ESG está associada à passagem de uma racionalidade empresarial centrada exclusivamente na maximização do lucro para uma lógica mais ampla, na qual resultados financeiros precisam estar conectados a impactos sociais e ambientais positivos. Porter e Kramer (2011) sustentam que empresas contemporâneas devem alinhar propósito e competitividade, convertendo problemas sociais em oportunidades de criação de valor. Essa perspectiva aproxima a agenda ESG da ideia de valor compartilhado, na qual a vantagem competitiva depende da capacidade organizacional de produzir benefícios econômicos e coletivos de forma integrada.

A sustentabilidade corporativa também se relaciona com o reconhecimento dos limites ecológicos do modelo econômico tradicional. Almeida (2002) e Abramovay (2012) indicam que a permanência das organizações no longo prazo depende da capacidade de atuar em equilíbrio com o ambiente, a sociedade e as instituições. Essa leitura desloca a sustentabilidade do campo da mitigação pontual de impactos para o campo da transformação estratégica, no qual as empresas são avaliadas não apenas por sua eficiência produtiva, mas também pela coerência de seus valores, pela qualidade de sua governança e pela materialidade de seus compromissos socioambientais.

No Brasil, o interesse empresarial pelo ESG tem crescido em função da pressão de investidores, consumidores, órgãos reguladores e da própria sociedade civil. A sustentabilidade deixou de ser percebida apenas como diferencial reputacional e passou a ser tratada como ativo estratégico. Ainda assim, permanece uma tensão relevante entre discurso e prática. Muitas organizações incorporam a linguagem da sustentabilidade em relatórios, campanhas institucionais e narrativas de marca, mas nem sempre demonstram mudanças estruturais equivalentes em seus modelos de gestão, governança, inovação e mensuração de impactos.

Essa tensão torna-se particularmente importante quando o ESG passa a ser utilizado simultaneamente como instrumento de transformação organizacional e como recurso simbólico de legitimação. De um lado, práticas autênticas e integradas à cultura corporativa podem fortalecer reputação, atrair investimentos, estimular inovação e gerar vantagens competitivas sustentáveis. De outro, a apropriação superficial do discurso ESG pode favorecer práticas de *greenwashing*, nas quais a comunicação ambiental e social supera a materialidade das ações efetivamente implementadas. Glavam et al.

(2025), [Alves \(2023\)](#) e [Ventura \(2023\)](#) contribuem para compreender esse risco ao discutir a comunicação sustentável, a credibilidade institucional e a possibilidade de dissociação entre narrativa e prática.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que orienta este artigo é o seguinte: até que ponto as práticas ESG adotadas por grandes empresas brasileiras funcionam como estratégias de inovação e geração de vantagem competitiva, e não apenas como instrumentos de marketing institucional? A questão parte do reconhecimento de que a agenda ESG possui potencial estratégico, mas sua efetividade depende da coerência entre valores declarados, práticas de gestão, indicadores verificáveis e resultados organizacionais.

O artigo parte de duas hipóteses complementares. A primeira hipótese sustenta que práticas ESG, quando autênticas e integradas à cultura organizacional, contribuem para a vantagem competitiva e para a inovação. A segunda hipótese considera que, em determinados casos, o ESG pode ser utilizado predominantemente como ferramenta de comunicação e reputação, sem impacto efetivo no desempenho ou na estrutura organizacional. O confronto entre essas hipóteses permite avaliar o ESG como campo de ambivalência, situado entre a transformação estratégica e a performatividade simbólica.

A relevância teórica do estudo decorre da necessidade de integrar discussões sobre sustentabilidade corporativa, inovação, marketing sustentável, governança, reputação e teoria dos *stakeholders*. [Freeman \(1984\)](#) oferece base para compreender a empresa como organização inserida em relações com múltiplos públicos, enquanto [Friedman e Miles \(2006\)](#) aprofundam a noção de *stakeholders* como elemento estruturante da prática organizacional. [Eccles et al. \(2014\)](#) demonstram que a sustentabilidade corporativa pode impactar processos organizacionais e desempenho, reforçando a importância de uma cultura organizacional orientada ao longo prazo.

A relevância prática está relacionada ao contexto empresarial brasileiro, no qual a agenda ESG ainda enfrenta desafios de regulação, padronização, mensuração de impacto e auditoria independente. Empresas com ampla exposição pública tendem a comunicar compromissos socioambientais de forma intensa, mas a credibilidade dessas iniciativas depende de sua materialidade. Assim, compreender como grandes organizações brasileiras mobilizam o ESG permite avaliar o grau de maturidade de suas estratégias e os limites da sustentabilidade como ferramenta de inovação e marketing.

Metodologicamente, o artigo adota abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental. Foram analisadas cinco empresas brasileiras líderes em seus setores: Natura &Co, TOTVS, Movida, Lojas Renner e Nubank. A seleção seguiu critério intencional, considerando reconhecimento público por práticas de sustentabilidade, inovação e governança, além da disponibilidade de dados secundários em relatórios corporativos, rankings, publicações institucionais e estudos acadêmicos.

O recorte temporal compreende o período de 2019 a 2024, marcado pela consolidação do ESG como pauta prioritária no ambiente corporativo brasileiro. Esse intervalo permite observar tanto o amadurecimento das práticas sustentáveis quanto o crescimento das críticas ao uso superficial da agenda verde. Ao examinar esse período, o artigo busca compreender se o ESG opera como motor de inovação e competitividade ou se permanece, em alguns casos, restrito ao campo discursivo.

Além desta introdução, o artigo está organizado em quatro seções. A primeira apresenta o referencial teórico, discutindo os fundamentos conceituais do ESG, sua relação com inovação, marketing sustentável, *greenwashing* e governança corporativa. A segunda descreve os procedimentos metodológicos adotados. A terceira apresenta os resultados e discussões, com análise dos cinco estudos de caso e interpretação das tabelas comparativas. A quarta seção apresenta a conclusão, retomando o objetivo, as hipóteses, as contribuições, as limitações e as recomendações para pesquisas futuras.

2. Referencial teórico

2.1. ESG e sustentabilidade corporativa

O ESG deve ser compreendido como parte de um processo mais amplo de transformação da sustentabilidade corporativa. Inicialmente, muitas empresas tratavam a responsabilidade socioambiental como prática periférica, associada à filantropia, à mitigação de danos ou a ações pontuais de responsabilidade social. Com o avanço das pressões de investidores, consumidores e órgãos reguladores, a sustentabilidade passou a ser incorporada à estratégia empresarial, tornando-se elemento de governança, desempenho, reputação e competitividade.

A construção histórica desse debate está relacionada à consolidação do desenvolvimento sustentável como eixo de articulação entre prosperidade, equidade e preservação ambiental. Essa formulação ampliou a compreensão empresarial sobre responsabilidade socioambiental, pois deslocou a sustentabilidade do campo exclusivamente ecológico para uma agenda econômica, política e corporativa. Nesse sentido, [Almeida \(2002\)](#) e [Abramovay \(2012\)](#) contribuem para compreender a sustentabilidade como questão estratégica, vinculada à permanência das organizações e à revisão dos limites do modelo econômico tradicional.

A sigla ESG representa a transição entre ações pontuais de responsabilidade social e a incorporação da sustentabilidade como critério estratégico e mensurável de gestão. Em vez de tratar o ambiental, o social e a governança como dimensões separadas, a agenda ESG pressupõe integração entre desempenho econômico, responsabilidade institucional e geração de valor. Essa leitura dialoga com [Redecker e Machado \(2023\)](#), ao compreender o desenvolvimento sustentável da empresa como estratégia de negócios, e com [Padilha et al. \(2024\)](#), ao associar sustentabilidade à vantagem competitiva organizacional.

A estrutura conceitual do ESG é composta por três dimensões interdependentes. A dimensão ambiental envolve gestão

de recursos naturais, emissões, resíduos, eficiência energética, riscos climáticos e impactos ecológicos diretos e indiretos. A dimensão social abrange relações de trabalho, diversidade, inclusão, direitos humanos, comunidades, consumidores e fornecedores. A dimensão de governança compreende transparência, ética, prestação de contas, integridade, estrutura decisória, gestão de riscos e mecanismos de controle. Essa tríade indica que não há sustentabilidade ambiental efetiva sem responsabilidade social, assim como não há responsabilidade social consistente sem governança capaz de assegurar implementação, monitoramento e transparência.

Redecker e Machado (2023) destacam que o desenvolvimento sustentável da empresa deve ser tratado como estratégia de negócios, e não como discurso periférico. Essa perspectiva reforça a necessidade de integrar ESG ao planejamento, à cultura organizacional e aos processos decisórios. A sustentabilidade, nesse sentido, não se limita à adoção de relatórios, selos ou campanhas institucionais; ela exige institucionalização, metas, indicadores e capacidade de prestação de contas.

A teoria dos *stakeholders* oferece base para compreender essa mudança. Freeman (1984) argumenta que a organização não deve ser analisada apenas pela relação com acionistas, mas como sistema aberto de relações com empregados, consumidores, fornecedores, comunidades, investidores, governos e demais públicos afetados por suas decisões. Friedman e Miles (2006) reforçam essa interpretação ao tratar os *stakeholders* como parte constitutiva da dinâmica organizacional. O ESG, nessa perspectiva, pode ser compreendido como operacionalização contemporânea da teoria dos *stakeholders*, pois transforma a responsabilidade perante múltiplos públicos em modelo de gestão mensurável.

Porter e Kramer (2011) ampliam essa discussão por meio do conceito de valor compartilhado. Para os autores, a competitividade empresarial pode ser fortalecida quando a empresa identifica problemas sociais e ambientais como oportunidades de inovação e criação de valor. A criação de valor compartilhado desloca a sustentabilidade do campo da obrigação moral para o campo estratégico, demonstrando que impacto positivo e vantagem competitiva podem se reforçar mutuamente.

No entanto, a incorporação do ESG não garante, por si só, transformação organizacional. Alves (2023) e Ventura (2023) alertam que a sustentabilidade pode ser convertida em linguagem institucional sem correspondência prática. Nesse caso, a sigla ESG passa a operar como recurso simbólico, usado para construir reputação, atrair consumidores e responder a pressões externas, mas sem alteração substantiva na estrutura organizacional. Essa tensão entre autenticidade e aparência constitui um dos eixos centrais do debate contemporâneo.

2.2. ESG como estratégia de inovação e vantagem competitiva

A relação entre ESG, inovação e vantagem competitiva tornou-se um dos temas centrais da gestão contemporânea. Em ambientes caracterizados por volatilidade, exposição reputacional e exigência crescente por responsabilidade socioambiental, a inovação não se limita ao desenvolvimento de produtos ou tecnologias. Ela envolve a capacidade de redesenhar processos, modelos de negócio, relações com *stakeholders* e formas de criação de valor.

Padilha et al. (2024) argumentam que a sustentabilidade pode funcionar como vantagem competitiva quando integrada à estratégia organizacional. Empresas que estruturam políticas ESG consistentes tendem a desenvolver capacidades relacionadas à antecipação de riscos, adaptação regulatória, atração de talentos, fortalecimento de marca e inovação contínua. Essas capacidades compõem ativos intangíveis que não são facilmente replicáveis por concorrentes, sobretudo quando se enraízam na cultura organizacional.

Eccles et al. (2014) indicam que a sustentabilidade corporativa pode impactar processos organizacionais e desempenho. Ao incorporar compromissos socioambientais de forma consistente, empresas tendem a aprimorar mecanismos de governança, ampliar engajamento de *stakeholders* e construir horizontes de longo prazo. Esse argumento é relevante porque desloca a sustentabilidade de uma lógica compensatória para uma lógica estratégica.

Abramovay (2012) amplia a discussão ao defender uma economia que vá além da mitigação de danos. A inovação sustentável não deve ser reduzida à adoção de tecnologias verdes ou à comunicação de boas práticas. Ela implica repensar a lógica produtiva, os impactos da cadeia de valor e a contribuição efetiva da empresa para sistemas sociais e ambientais mais equilibrados. Essa perspectiva aproxima o ESG da ideia de regeneração, entendida como capacidade de restaurar e fortalecer sistemas, e não apenas reduzir prejuízos.

Barbieri et al. (2010) contribuem para esse debate ao compreender a gestão ambiental empresarial como campo composto por conceitos, modelos e instrumentos capazes de orientar a incorporação da sustentabilidade à gestão. Nessa abordagem, a sustentabilidade deixa de ser apenas resposta a demandas de mercado e passa a operar como mecanismo de adaptação às pressões ambientais, sociais e regulatórias. Esse entendimento aproxima-se de Padilha et al. (2024), para quem a sustentabilidade pode funcionar como vantagem competitiva quando sustentada por práticas organizacionais consistentes.

A inovação ESG pode ser observada em quatro dimensões. A primeira é ambiental, relacionada ao uso eficiente de recursos, à redução de emissões, à gestão de resíduos, à logística reversa e ao desenvolvimento de produtos ou serviços de menor impacto. A segunda é social, envolvendo inclusão, diversidade, capacitação, segurança, educação financeira, relações com comunidades e democratização de acesso. A terceira é de governança, associada à transparência, integridade, controle, *compliance* e prestação de contas. A quarta é simbólica e comunicacional, vinculada à capacidade de transformar práticas sustentáveis em reputação legítima.

Kraemer (2005) contribui para esse debate ao relacionar gestão ambiental estratégica e vantagem competitiva. A incorporação da variável ambiental à gestão pode reduzir riscos, melhorar processos e fortalecer a posição da empresa diante de públicos críticos. No entanto, essa contribuição depende da capacidade organizacional de transformar sustentabilidade em prática sistemática, e não apenas em ação promocional.

Silva (2022), ao discutir inovação como vantagem competitiva, reforça que a diferenciação organizacional depende da capacidade de criar soluções, adaptar-se a mudanças e responder a demandas de mercado. Embora o foco de sua análise esteja em pequenos negócios, a lógica é aderente ao debate ESG: a inovação torna-se vantagem quando está conectada à criação de valor percebido, à consistência estratégica e à capacidade de responder a transformações do ambiente.

A vantagem competitiva gerada pelo ESG depende da integração dessas dimensões. Empresas que inovam apenas no discurso, sem alterar processos e indicadores, tendem a produzir reputação frágil. Em contrapartida, organizações que incorporam ESG ao modelo de negócio podem criar diferenciação mais robusta, pois a confiança construída ao longo do tempo torna-se ativo difícil de imitar. Essa vantagem é simultaneamente econômica, institucional e simbólica.

2.3. Marketing sustentável, valor simbólico e reputação

A consolidação do ESG transformou o papel do marketing nas organizações. Tradicionalmente associado à promoção de produtos, à comunicação de atributos e à persuasão do consumidor, o marketing passou a assumir função mais estratégica na construção de legitimidade. No contexto da sustentabilidade, ele atua como mediador entre práticas organizacionais, valores corporativos e percepção pública.

Camargo (2003), ao discutir marketing ambiental, enfatiza seu papel na mudança organizacional e social. A comunicação pode contribuir para estimular comportamentos mais conscientes e ampliar a responsabilidade coletiva, desde que esteja vinculada a práticas efetivas. Nessa perspectiva, o marketing sustentável não deve apenas divulgar produtos ou iniciativas, mas traduzir compromissos organizacionais em linguagem acessível, ética e verificável.

Batistela (2018) analisa o marketing verde como diferencial competitivo nas organizações sustentáveis, indicando que a sustentabilidade pode fortalecer posicionamento e percepção de valor. Biondi e Neres Junior (2022) também tratam o marketing verde como instrumento de sustentabilidade nos negócios, ressaltando sua relevância quando articulado à estratégia empresarial. Contudo, essas contribuições convergem em um ponto: a comunicação só produz legitimidade quando se apoia em práticas consistentes.

A reputação corporativa é um ativo intangível construído a partir da percepção dos *stakeholders* sobre a coerência da empresa. Ventura (2023) destaca o papel do marketing na transformação organizacional, especialmente em um contexto de hipertransparência, no qual consumidores, investidores e sociedade acompanham e questionam as práticas corporativas. Frescorato (2023) também aproxima o ESG do diferencial competitivo ao relacionar marketing, transformação organizacional e legitimidade institucional. O valor simbólico da marca depende cada vez mais da correspondência entre o que a empresa afirma e o que efetivamente realiza.

Alves (2023), ao analisar discursos da marca Nubank, evidencia os desafios da estratégia ESG na comunicação empresarial. Uma narrativa institucional forte pode gerar reconhecimento, engajamento e diferenciação, mas também aumenta a necessidade de comprovação. Quanto maior a intensidade da comunicação ESG, maior a expectativa por métricas, transparência e evidências de impacto. A reputação, nesse sentido, não deriva apenas da força da narrativa, mas da consistência entre narrativa e materialidade.

Glavam et al. (2025) reforçam que a comunicação sustentável pode gerar valor e fortalecer a imagem corporativa, mas apenas quando expressa coerência institucional. A comunicação ESG, quando bem estruturada, transforma dados, metas e práticas em reputação legítima. Quando desvinculada da prática, pode produzir efeito contrário, ampliando ceticismo e fragilidade reputacional.

O marketing sustentável opera em duas dimensões complementares. A primeira é simbólica, pois traduz práticas e valores em narrativas capazes de gerar identificação. A segunda é prática, pois depende de ações verificáveis que sustentem essas narrativas. Quando as duas dimensões convergem, a comunicação fortalece legitimidade. Quando se separam, o marketing pode converter-se em vetor de desconfiança.

2.4. Greenwashing e riscos da comunicação ESG

O *greenwashing* constitui um dos principais riscos associados à expansão da agenda ESG. Trata-se do uso de linguagem ambiental, social ou sustentável sem lastro suficiente em práticas efetivas, indicadores consistentes ou transformações estruturais. A literatura aponta que o *greenwashing* pode ocorrer por meio de exagero de resultados, omissão de impactos negativos, uso vago de termos como verde, sustentável ou consciente, valorização de iniciativas pontuais em detrimento de problemas estruturais ou construção de narrativas emocionais sem comprovação.

Glavam et al. (2025) destacam que a comunicação sustentável é relevante para a geração de valor, mas exige coerência para não se tornar enganosa ou superficial. Alves (2023) identifica que a narrativa ESG pode produzir reconhecimento social, mas também perda de credibilidade quando não acompanhada de práticas verificáveis. A comunicação de valores sem demonstração de impacto tende a fragilizar a confiança dos *stakeholders*.

Ventura (2023) contribui para essa discussão ao destacar que a comunicação corporativa precisa estar alinhada à transformação organizacional. Quando a sustentabilidade é tratada apenas como linguagem de reputação, e não como prática institucional, a empresa amplia sua exposição ao risco de incoerência. Esse risco é especialmente relevante em mercados digitais e altamente conectados, nos quais consumidores, jornalistas, investidores e sociedade civil podem confrontar rapidamente discurso e prática.

O problema do *greenwashing* também está relacionado à ausência de padrões uniformes de mensuração. Padilha et al. (2024) apontam que a sustentabilidade como vantagem competitiva depende de indicadores, metas e práticas verificáveis. No entanto, quando há fragilidade regulatória, baixa comparabilidade entre relatórios e ausência de auditorias independentes, aumenta o espaço para narrativas seletivas e pouco transparentes.

Sá e Silva (2022), ao analisar práticas ESG em empresas brasileiras de capital aberto com base em relatórios de sustentabilidade, reforça a importância dos documentos públicos como fonte de avaliação, mas também evidencia a necessidade de leitura crítica. Relatórios podem ampliar transparência, mas também podem selecionar informações positivas e minimizar fragilidades. Por isso, a análise documental deve considerar tanto práticas anunciadas quanto limites, lacunas e contradições.

O combate ao *greenwashing* depende de governança, transparência e *accountability*. A empresa que comunica ESG precisa demonstrar metas, indicadores, processos de monitoramento e reconhecimento de limitações. A ausência dessas dimensões transforma a sustentabilidade em retórica e reduz sua capacidade de gerar confiança. Assim, o *greenwashing* não é apenas problema de marketing; é problema de governança, cultura organizacional e ética corporativa.

2.5. Governança, transparência e ética na sustentabilidade

A governança é o eixo que sustenta a efetividade do ESG. Sem mecanismos de controle, prestação de contas, integridade e transparência, as dimensões ambiental e social tornam-se vulneráveis à retórica. A governança corporativa garante que compromissos socioambientais sejam traduzidos em metas, processos, indicadores e responsabilidades institucionais.

Brandão (2024) ressalta a importância da comunicação e das práticas estratégicas ESG, indicando que a sustentabilidade exige integração entre gestão, comunicação e *accountability*. A transparência não se limita à divulgação de resultados positivos. Ela envolve também o reconhecimento de desafios, limitações e trajetórias de melhoria. Essa postura fortalece a confiança e reduz o risco de comunicação performática.

Friedman e Miles (2006) ajudam a compreender a governança como relação entre organização e *stakeholders*. A empresa precisa criar canais de escuta, resposta e prestação de contas aos públicos impactados por suas decisões. No contexto ESG, isso significa que conselhos, lideranças e estruturas decisórias precisam incorporar critérios ambientais, sociais e éticos à estratégia.

Padilha et al. (2024) sintetizam a efetividade ESG em torno de três condições: integração transversal, mensuração e transparência, e cultura ética. A integração transversal impede que a sustentabilidade fique restrita a departamentos específicos. A mensuração e a transparência asseguram verificabilidade. A cultura ética transforma a integridade em prática coletiva, e não apenas em norma formal.

Redecker e Machado (2023) reforçam que o ESG precisa ser compreendido como estratégia de negócios. Essa interpretação é importante porque evita tratar sustentabilidade como apêndice comunicacional. Governança ESG efetiva implica integrar critérios socioambientais ao planejamento, à tomada de decisão, à gestão de riscos e aos mecanismos de avaliação de desempenho.

Essa perspectiva permite compreender a governança como ponte entre discurso e prática. A empresa pode possuir iniciativas ambientais e sociais relevantes, mas se não houver mecanismos de governança capazes de consolidá-las, medi-las e comunicá-las de forma responsável, sua credibilidade permanece limitada. Assim, o ESG autêntico depende de estruturas institucionais que assegurem continuidade, coerência e aprendizado organizacional.

2.6. Síntese teórica: autenticidade, inovação e reputação

A literatura revisada permite identificar três dimensões centrais para compreender o ESG como estratégia: autenticidade, inovação e reputação. A autenticidade diz respeito à coerência entre valores declarados, cultura organizacional e práticas efetivas. A inovação refere-se à capacidade de transformar desafios socioambientais em soluções, processos, modelos de negócio e formas de criação de valor. A reputação representa o reconhecimento social dessa coerência.

Essas dimensões são interdependentes. A inovação sem autenticidade pode converter-se em oportunismo tecnológico ou marketing de causa. A autenticidade sem inovação pode permanecer como intenção ética sem impacto transformador. A reputação sem coerência pode tornar-se frágil e exposta ao risco de *greenwashing*. A governança, nesse sistema, atua como elemento integrador, assegurando que as três dimensões sejam sustentadas por processos e indicadores.

A primeira hipótese deste artigo encontra respaldo nessa síntese. Práticas ESG autênticas e transversais podem gerar vantagem competitiva quando conectam sustentabilidade, inovação, governança e reputação. Essa leitura dialoga com Freeman (1984), Porter e Kramer (2011), Abramovay (2012), Eccles et al. (2014) e Padilha et al. (2024). A segunda hipótese também se sustenta, pois o ESG perde efetividade quando reduzido ao campo discursivo, funcionando como ferramenta de comunicação sem transformação estrutural, risco enfatizado por Alves (2023), Ventura (2023) e Glavam et al. (2025).

3. Metodologia

3.1. Tipo e abordagem da pesquisa

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa é adequada porque o objetivo não é quantificar estatisticamente o desempenho ESG das empresas, mas compreender como suas práticas, discursos e estratégias se articulam em relação à inovação, ao marketing e à vantagem competitiva. O caráter exploratório permite aprofundar a compreensão sobre um fenômeno ainda em consolidação no contexto empresarial brasileiro.

A natureza descritiva decorre da necessidade de caracterizar as práticas ESG adotadas pelas empresas analisadas, identificando ações, reconhecimentos, limitações e implicações estratégicas. O estudo busca interpretar padrões, convergências e contradições entre os casos, sem estabelecer relações causais estatísticas.

3.2. Recorte espacial, temporal e objeto de análise

O recorte espacial corresponde ao contexto empresarial brasileiro, com foco em grandes empresas de diferentes setores econômicos. Foram selecionadas cinco organizações: Natura &Co, do setor de cosméticos e bem-estar; TOTVS, do setor de tecnologia e software; Movida, do setor de mobilidade e locação de veículos; Lojas Renner, do varejo de moda; e Nubank, do setor de serviços financeiros digitais.

A seleção das empresas foi intencional e teórica. Foram escolhidas organizações líderes em seus setores, reconhecidas publicamente por iniciativas de sustentabilidade, inovação e governança, além de apresentarem disponibilidade de dados secundários em relatórios corporativos, publicações institucionais, rankings e fontes públicas.

O recorte temporal compreende o período de 2019 a 2024, intervalo marcado pela consolidação do ESG como pauta estratégica no ambiente corporativo brasileiro. Esse período também permite observar a ampliação das críticas ao uso superficial da sustentabilidade como ferramenta de comunicação.

O objeto de análise é a relação entre práticas ESG, inovação, marketing, reputação e vantagem competitiva. A análise busca compreender se o ESG aparece como componente integrado à estratégia organizacional ou como narrativa simbólica associada à imagem institucional.

3.3. Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados

Do ponto de vista técnico, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental. A revisão bibliográfica fundamentou a discussão sobre ESG, sustentabilidade corporativa, inovação, marketing verde, *greenwashing*, governança, reputação e vantagem competitiva. A análise documental utilizou dados secundários provenientes de relatórios corporativos e de sustentabilidade, rankings, publicações institucionais, materiais de entidades como IBGC e FGV, além de estudos acadêmicos sobre as empresas e o tema.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de análise qualitativa comparativa e interpretativa. O processo analítico envolveu três etapas. A primeira consistiu na organização e seleção dos materiais, com leitura exploratória dos documentos e definição do corpus de análise. A segunda envolveu a comparação entre as empresas, considerando coerência entre discurso e prática, inovação, governança, reconhecimento institucional e limitações. A terceira integrou os achados ao referencial teórico, confrontando-os com as hipóteses formuladas.

Esse procedimento permitiu distinguir modelos mais integrados de ESG, nos quais sustentabilidade, governança e inovação aparecem incorporadas à cultura organizacional, de casos em que há maior risco de ESG simbólico, caracterizado por comunicação intensa e menor materialidade dos indicadores apresentados. A Tabela 1 sintetiza os principais elementos metodológicos da pesquisa.

Tabela 1. Síntese metodológica da pesquisa

Elemento	Descrição
Tipo de pesquisa	Qualitativa, exploratória e descritiva
Técnica de pesquisa	Revisão bibliográfica e documental
Método de análise	Análise qualitativa comparativa e interpretativa de dados secundários
Período de análise	2019 a 2024
Fontes de dados	Artigos científicos, relatórios ESG, rankings, publicações institucionais e estudos de caso sobre Natura &Co, TOTVS, Movida, Lojas Renner e Nubank

Fonte: Autora (2025).

A síntese metodológica demonstra que o estudo se apoia em fontes secundárias e em análise comparativa. Essa opção é coerente com o objetivo de compreender padrões de maturidade ESG em grandes empresas brasileiras. Ao mesmo tempo, impõe limites à pesquisa, pois a análise depende da qualidade, da disponibilidade e da transparência das informações publicamente divulgadas pelas organizações.

4. Resultados e discussões

A análise dos resultados evidencia que o ESG assume funções distintas nas empresas investigadas. Em alguns casos, aparece como elemento estruturante da estratégia organizacional, vinculado à inovação, à governança e à reputação. Em outros, manifesta-se de forma mais ambígua, com avanços relevantes em determinadas dimensões, mas com lacunas na mensuração, na comunicação de indicadores ou na integração sistêmica das práticas.

Antes de examinar as tabelas comparativas, é necessário destacar que as cinco empresas analisadas pertencem a setores diferentes, o que influencia a forma como os pilares ESG se materializam. Natura &Co atua em um setor diretamente associado a biodiversidade, cadeias produtivas e consumo responsável. TOTVS relaciona ESG à tecnologia, governança e digitalização. Movida opera em um setor com elevado desafio ambiental, pois a mobilidade automotiva envolve emissões e dependência de combustíveis. Lojas Renner situa-se em uma cadeia marcada por desafios de rastreabilidade, fornecedores e moda circular. Nubank atua no setor financeiro digital, com maior ênfase em inclusão, diversidade e governança.

Essa diversidade setorial é analiticamente relevante porque impede uma leitura uniforme do ESG. A comparação não busca estabelecer ranking absoluto, mas compreender graus de coerência entre discurso, práticas, resultados e limitações. Assim, a análise considera a materialidade de cada setor e observa como as empresas convertem ESG em inovação, reputação e vantagem competitiva.

4.1. Natura &Co: ESG como valor corporativo e inovação sustentável

A Natura &Co apresenta o caso mais consistente de integração entre ESG, cultura organizacional e estratégia de inovação. A empresa é descrita como uma das maiores organizações brasileiras do setor de cosméticos e bem-estar, com presença internacional e atuação em mais de cem países. Sua trajetória foi construída a partir de uma reputação associada à sustentabilidade, à responsabilidade socioambiental e à inovação em produtos e processos.

As práticas identificadas incluem neutralização de carbono desde 2007, uso de bioingredientes da sociobiodiversidade amazônica e inclusão de comunidades locais na cadeia produtiva. Esses elementos indicam que a sustentabilidade não aparece apenas como narrativa de marca, mas como parte do próprio modelo de negócio. A presença da empresa em rankings e índices como Merco ESG e Dow Jones Sustainability Index reforça o reconhecimento institucional de sua atuação.

Do ponto de vista da inovação, a Natura &Co articula pesquisa em bioeconomia, desenvolvimento de produtos e relações com comunidades fornecedoras. Isso permite interpretar o ESG como vetor de diferenciação competitiva. A empresa transforma biodiversidade, cadeia inclusiva e reputação em ativos estratégicos, o que dialoga com [Porter e Kramer \(2011\)](#), para quem vantagem competitiva e impacto social podem ser integrados em estratégias de valor compartilhado.

O caso também se aproxima da leitura de [Abramovay \(2012\)](#), pois desloca a sustentabilidade da mitigação de danos para uma lógica de regeneração e de integração com cadeias locais. Ainda assim, a empresa enfrenta desafios. A manutenção da lucratividade diante de altos custos sustentáveis revela uma tensão entre coerência socioambiental e pressões de desempenho econômico. Esse ponto demonstra que o ESG autêntico não elimina dilemas empresariais; ele exige capacidade de equilibrar resultados financeiros de curto prazo com compromissos socioambientais de longo prazo.

4.2. TOTVS: tecnologia, governança e competitividade

A TOTVS representa um caso em que o ESG se associa sobretudo à inovação tecnológica e à governança corporativa. Como principal empresa brasileira de software de gestão, atendendo mais de 70 mil clientes, sua contribuição para a sustentabilidade ocorre menos pela transformação direta de recursos naturais e mais pela digitalização, eficiência de processos, soluções tecnológicas e fortalecimento de práticas de integridade.

A empresa adota práticas de governança, transparência na comunicação de resultados, diversidade, integridade e *compliance*. Também desenvolve programas de inclusão digital e formação tecnológica, vinculando sua atuação a objetivos de educação, inovação e infraestrutura. Nesse caso, o ESG aparece como componente de competitividade no setor de tecnologia, pois amplia confiança, fortalece reputação e diferencia a empresa em um mercado intensivo em conhecimento.

A contribuição da TOTVS reforça a interpretação de [Oliveira \(2025\)](#), que associa sustentabilidade e inovação empresarial no caso da companhia. A tecnologia funciona como meio de otimização de processos, redução de ineficiências e geração de valor para clientes. Assim, a sustentabilidade aparece vinculada à capacidade de produzir soluções que ampliem produtividade e eficiência.

O caso também se relaciona com a perspectiva de [Eccles et al. \(2014\)](#), segundo a qual empresas com cultura de sustentabilidade tendem a estruturar processos organizacionais mais orientados ao longo prazo. A principal limitação identificada é a baixa comunicação de indicadores ambientais diretos. Como a empresa opera em setor menos intensivo em emissões diretas do que mobilidade ou moda, pode haver menor visibilidade dos impactos ecológicos. Ainda assim, a ausência ou fragilidade de indicadores ambientais limita a avaliação da materialidade plena de sua estratégia ESG.

4.3. Movida: mobilidade sustentável e mensuração de impacto

A Movida apresenta um caso de transição ESG em setor ambientalmente sensível. Como empresa de mobilidade e locação de veículos, sua atividade central está vinculada ao uso de automóveis, emissões e dependência de combustíveis fósseis. Essa característica torna a adoção de práticas ambientais mais complexa e exige indicadores robustos para demonstrar impacto real.

Entre as práticas identificadas estão frota com selo verde, reciclagem de pneus e baterias, monitoramento de emissões, publicação de relatórios de sustentabilidade, metas de redução de emissões alinhadas ao Acordo de Paris, certificação como Empresa B, presença no ISE B3 e participação no S&P Global Sustainability Yearbook. Esses elementos indicam compromisso institucional relevante e posicionamento ativo na agenda ESG.

No entanto, a principal limitação está na dificuldade de mensurar o impacto ambiental líquido da operação. A empresa pode adotar ações de mitigação, mas a natureza do negócio ainda envolve impactos significativos. Assim, o caso da Movida evidencia uma tensão entre avanço institucional e transformação estrutural gradual. O ESG não aparece apenas como discurso, mas ainda enfrenta desafios de materialidade e mensuração.

A Movida confirma parcialmente a segunda hipótese, não porque suas práticas sejam inexistentes, mas porque há diferença entre comunicar avanços ESG e demonstrar impacto ambiental líquido de forma plenamente mensurável. Esse caso dialoga com [Sá e Silva \(2022\)](#), ao reforçar a importância de analisar relatórios de sustentabilidade de forma crítica, considerando tanto as práticas anunciadas quanto seus limites e lacunas. Também dialoga com [Padilha et al. \(2024\)](#), pois demonstra que vantagem competitiva sustentável depende de indicadores consistentes, e não apenas de reconhecimento institucional.

4.4. Lojas Renner: varejo responsável e moda circular

A Lojas Renner apresenta um caso relevante de incorporação do ESG ao varejo de moda. O setor têxtil e de moda é marcado por desafios relacionados a fornecedores, emissões, uso de matérias-primas, condições de trabalho, logística e descarte. Nesse contexto, a adoção de práticas ESG exige atuação em cadeia, e não apenas em lojas ou campanhas de marca.

As práticas identificadas incluem uso de matérias-primas responsáveis, logística reversa, redução de emissões, metas para cadeia produtiva sustentável até 2030, neutralização de carbono, igualdade de gênero, diversidade e transparência nas relações com fornecedores. O reconhecimento como primeira empresa de varejo de moda do mundo a integrar o Dow Jones Sustainability Index reforça o posicionamento institucional da companhia.

A Renner demonstra capacidade de converter ESG em reputação e diferenciação competitiva. Seu caso indica que o varejo pode incorporar sustentabilidade por meio de moda circular, rastreabilidade e governança de fornecedores. Essas práticas fortalecem a confiança na marca e aumentam sua visibilidade em rankings e avaliações ESG.

Ainda assim, persistem desafios. A dependência de fornecedores externos, variações cambiais que impactam insumos importados e a necessidade de rastreabilidade integral da cadeia têxtil indicam que a coerência ESG depende de coordenação ampla. A empresa apresenta avanços consistentes, mas a complexidade da cadeia de moda exige consolidação, padronização e monitoramento contínuo. Nessa perspectiva, o caso dialoga com [Redecker e Machado \(2023\)](#), pois evidencia que o ESG precisa ser tratado como estratégia de negócios e não como frente isolada de comunicação.

4.5. Nubank: propósito, inclusão e desafios de autenticidade

O Nubank é analisado como símbolo de inovação no setor financeiro digital. Fundado em 2013, construiu sua identidade corporativa a partir de propósito, inclusão, diversidade, acessibilidade financeira e transparência. Suas ações ESG concentram-se em educação financeira, democratização do acesso ao crédito, governança digital e programas internos de equidade de gênero e raça.

O reconhecimento em rankings internacionais, como TIME e Forbes, reforça a reputação da empresa como organização inovadora e influente. No entanto, o caso apresenta uma contradição relevante. Apesar da narrativa institucional robusta, há críticas relacionadas à ausência de indicadores ambientais concretos e à concentração das iniciativas nas dimensões social e de governança. Essa limitação aumenta a exposição ao risco de *greenwashing*.

O caso do Nubank é emblemático porque demonstra que uma marca pode construir forte valor simbólico a partir de inclusão e inovação, mas ainda enfrentar dúvidas sobre a materialidade de seu ESG. A comunicação de valores supera, em alguns aspectos, a apresentação de impactos mensuráveis. Por isso, a empresa aparece como exemplo de ESG simbólico, no qual reputação e propósito precisam ser acompanhados por maior transparência e indicadores concretos.

Essa análise confirma parcialmente a segunda hipótese. O problema não é a inexistência de práticas sociais ou de governança, mas a lacuna entre intensidade da narrativa institucional e comprovação ampla dos impactos, especialmente ambientais. O caso dialoga diretamente com [Alves \(2023\)](#), que analisou os desafios da estratégia ESG na comunicação da marca Nubank, e também com [Ventura \(2023\)](#), ao reforçar que comunicação sustentável só se sustenta quando vinculada à transformação organizacional.

4.6. Comparação das práticas ESG nas empresas analisadas

Após a análise individual dos casos, a comparação permite visualizar padrões, diferenças e limitações. A Tabela 2 organiza as principais práticas ESG identificadas, os reconhecimentos obtidos e os desafios enfrentados pelas cinco empresas. Ela cumpre papel central na discussão porque permite observar que todas as organizações mobilizam ESG em suas estratégias, mas com diferentes níveis de materialidade, maturidade e coerência.

Tabela 2. Práticas ESG, reconhecimentos e limitações nas empresas analisadas

Empresa	Principais práticas ESG	Resultados e reconhecimentos	Desafios e limitações
Natura &Co	Neutralização de carbono, cadeia produtiva inclusiva, inovação sustentável	Líder no Merco ESG e DJSI, forte reputação internacional	Manutenção da lucratividade frente a altos custos sustentáveis
TOTVS	Governança transparente, P&D em soluções de eficiência e digitalização	Elevado investimento em inovação, presença em índices ESG	Baixa comunicação de indicadores ambientais diretos
Movida	Frota com selo verde, reciclagem de pneus, relatórios de emissões	Certificação Empresa B, destaque no ISE B3	Dificuldade de mensurar impacto real na redução de CO ₂
Lojas Renner	Moda circular, fornecedores sustentáveis, metas de carbono neutro	Primeira varejista de moda no DJSI, reconhecimento em riscos ESG	Dependência de fornecedores externos e variação cambial
Nubank	Políticas de diversidade, inclusão financeira e governança digital	Prêmios de inovação e reputação, presença em rankings globais	Risco de <i>greenwashing</i> e fragilidade na divulgação de métricas ambientais

Fonte: Autora (2025).

A Tabela 2 evidencia que Natura &Co e Lojas Renner possuem maior aderência entre práticas ESG e materialidade setorial. No caso da Natura, a sustentabilidade está relacionada à bioeconomia, cadeia produtiva inclusiva e inovação em cosméticos. No caso da Renner, a agenda ESG está vinculada à moda circular, fornecedores sustentáveis e metas de carbono. Ambas operam em setores de consumo diretamente expostos ao julgamento público e, por isso, dependem fortemente de reputação.

A TOTVS apresenta perfil distinto. Sua contribuição ESG está mais vinculada à governança, digitalização, eficiência e inovação tecnológica. Embora seja reconhecida por práticas consistentes, a baixa comunicação de indicadores ambientais diretos limita a avaliação de seu desempenho no pilar ambiental. Mesmo assim, o caso demonstra que a sustentabilidade pode ocorrer também por meio de soluções tecnológicas e não apenas por ações ambientais tradicionais.

Movida e Nubank apresentam os casos mais ambíguos. A Movida possui certificações, relatórios e iniciativas ambientais, mas enfrenta dificuldade de mensurar impacto líquido em um setor intensivo em emissões. O Nubank possui forte reputação em inovação, diversidade e inclusão, mas apresenta fragilidade na divulgação de métricas ambientais. Em ambos os casos, a comunicação ESG precisa ser acompanhada de indicadores mais robustos para sustentar credibilidade.

A interpretação da tabela confirma que o ESG não é homogêneo. Ele assume formas diferentes conforme setor, modelo de negócio, materialidade dos impactos e maturidade da governança. A vantagem competitiva não decorre da simples adesão à agenda ESG, mas da capacidade de integrá-la de forma coerente à estratégia, à cultura e aos indicadores da organização.

4.7. Implicações estratégicas do ESG

A Tabela 3 aprofunda a comparação ao relacionar práticas ESG, impactos, grau de coerência e implicações estratégicas. Enquanto a tabela anterior apresenta práticas e limitações, esta tabela permite avaliar como cada caso contribui para confirmar ou tensionar as hipóteses do estudo.

Tabela 3. Implicações estratégicas do ESG nas empresas analisadas

Empresa	Práticas ESG	Impactos	Coerência	Implicações
Natura	Neutralidade de carbono, biodiversidade, cadeia sustentável	Reputação elevada, fidelização de consumidores, investimentos sustentáveis	Alta, práticas integradas à cultura organizacional	Vantagem competitiva consolidada
TOTVS	Tecnologia limpa, governança transparente, P&D sustentável	Inovação tecnológica, ganhos operacionais, valorização de mercado	Alta, alinhamento entre discurso e prática	Inovação como diferencial competitivo
Movida	Frota sustentável, relatórios ESG, engajamento comunitário	Redução de impactos, ganho reputacional moderado	Média, avanços relevantes, mas ainda periféricos	Potencial de crescimento sustentável
Renner	Moda consciente, logística reversa, diversidade	Fortalecimento institucional, visibilidade em rankings	Média, ações dispersas, mas evolutivas	Demanda por consolidação e padronização
Nubank	Discurso de diversidade e inclusão, ações pontuais	Risco reputacional, acusações de <i>greenwashing</i>	Baixa, lacuna entre discurso e prática efetiva	Necessidade de reestruturação e autenticidade

Fonte: Autora (2025).

A Tabela 3 demonstra que a coerência é o principal fator de diferenciação entre ESG estratégico e ESG simbólico. Natura e TOTVS apresentam maior alinhamento entre discurso e prática, ainda que por caminhos distintos. A Natura vincula ESG à cultura organizacional e à sustentabilidade da cadeia. A TOTVS associa ESG à inovação tecnológica, governança e digitalização. Em ambos os casos, a sustentabilidade contribui para fortalecer reputação e diferenciação competitiva.

A Movida e a Renner aparecem em posição intermediária. A Movida possui avanços relevantes, mas ainda enfrenta limitações associadas ao impacto ambiental estrutural de seu setor. A Renner apresenta práticas evolutivas e reconhecimento institucional, mas depende de maior consolidação e padronização, especialmente na cadeia de fornecedores. Esses casos indicam que a maturidade ESG é processo gradual, condicionado por complexidade setorial e capacidade de governança.

O Nubank aparece como caso de menor coerência relativa entre narrativa e materialidade. A marca possui forte discurso de inclusão e inovação, mas a fragilidade na divulgação de métricas ambientais e a concentração das ações em dimensões específicas geram risco reputacional. Isso não significa ausência de práticas ESG, mas indica que a intensidade da comunicação deve ser acompanhada por evidências proporcionais.

A interpretação conjunta das tabelas confirma parcialmente as duas hipóteses. A primeira hipótese é confirmada nos casos em que o ESG está incorporado à cultura, à inovação e à governança, como Natura e TOTVS. A segunda hipótese é confirmada nos casos em que o discurso ESG supera a capacidade de comprovação, sobretudo no Nubank e parcialmente na Movida. A Renner ocupa posição intermediária, com práticas relevantes e desafios de consolidação.

4.8. Discussão integrada dos achados

A análise comparativa evidencia que o ESG pode operar como vetor estratégico ou como recurso simbólico, dependendo do grau de integração ao modelo de gestão. Quando incorporado de forma transversal, o ESG fortalece reputação, estimula inovação, amplia confiança dos *stakeholders* e contribui para vantagem competitiva. Quando limitado à comunicação institucional, tende a produzir riscos de *greenwashing* e perda de credibilidade.

Esse resultado dialoga com Porter e Kramer (2011), para quem a vantagem competitiva contemporânea depende da criação de valor compartilhado. Natura & Co e TOTVS ilustram essa lógica ao conectar práticas ESG a inovação, reputação e diferenciação. A Natura transforma biodiversidade e cadeia inclusiva em identidade estratégica. A TOTVS converte tecnologia, governança e digitalização em ativos de competitividade.

Os achados também dialogam com Eccles et al. (2014), ao indicar que sustentabilidade corporativa pode influenciar processos organizacionais e desempenho. Empresas com práticas mais estruturadas demonstram maior capacidade de

integrar sustentabilidade à estratégia. Essa integração, contudo, depende de governança e transparência. Sem métricas verificáveis, o ESG perde força analítica e transforma-se em narrativa.

A análise também confirma as críticas de [Alves \(2023\)](#), [Ventura \(2023\)](#) e [Glavam et al. \(2025\)](#) sobre os riscos da comunicação sustentável sem lastro. O caso do Nubank exemplifica como uma narrativa forte de propósito pode produzir valor simbólico, mas também gerar questionamentos quando não acompanhada por indicadores ambientais concretos. A reputação, nesse sentido, é simultaneamente oportunidade e risco.

Outro achado importante refere-se à dificuldade de mensuração. Movida e Nubank apresentam desafios distintos, mas ambos revelam a necessidade de indicadores mais robustos. No caso da Movida, a questão é mensurar impacto ambiental líquido em um setor de alta materialidade ambiental. No caso do Nubank, o desafio é demonstrar de forma mais ampla como a agenda ESG se materializa para além de inclusão, diversidade e governança digital.

A ausência de padronização regulatória e auditorias independentes também aparece como entrave. A consolidação do ESG no Brasil depende de parâmetros capazes de ampliar comparabilidade, reduzir ambiguidade e fortalecer a confiança pública. Sem isso, empresas com práticas autênticas podem ser colocadas no mesmo campo discursivo de organizações que usam ESG apenas como ferramenta reputacional.

Em síntese, os resultados mostram que o ESG é efetivo apenas quando apoiado em três dimensões. A primeira é coerência, entendida como alinhamento entre valores, discurso e prática. A segunda é transparência, expressa por métricas, relatórios, indicadores e reconhecimento de limitações. A terceira é inovação, compreendida como capacidade de transformar desafios socioambientais em soluções e oportunidades de criação de valor sustentável.

5. Conclusão

Este artigo analisou o ESG como estratégia de inovação e marketing em grandes empresas brasileiras, buscando compreender até que ponto suas práticas contribuem para vantagem competitiva ou permanecem restritas ao campo da comunicação institucional. A partir da revisão teórica e da análise documental de Natura &Co, TOTVS, Movida, Lojas Renner e Nubank, foi possível identificar diferentes níveis de maturidade ESG e suas implicações para inovação, reputação e coerência estratégica.

Os resultados confirmam parcialmente as hipóteses formuladas. A primeira hipótese, segundo a qual práticas ESG autênticas e integradas à cultura organizacional contribuem para vantagem competitiva e inovação, foi verificada principalmente nos casos da Natura &Co e da TOTVS. Nessas empresas, o ESG aparece associado à estratégia, à governança, à inovação e ao fortalecimento reputacional. A Natura destaca-se pela integração entre sustentabilidade, bioeconomia e cadeia inclusiva. A TOTVS evidencia a conexão entre tecnologia, governança e competitividade.

A segunda hipótese, segundo a qual o ESG pode ser utilizado como ferramenta de comunicação e reputação sem transformação estrutural suficiente, também foi parcialmente confirmada. O caso do Nubank evidencia uma lacuna entre narrativa institucional robusta e divulgação limitada de métricas ambientais. A Movida, embora apresente práticas e certificações relevantes, enfrenta dificuldade de mensurar o impacto ambiental líquido de sua operação. Esses casos mostram que a comunicação ESG precisa ser sustentada por indicadores e materialidade.

A Lojas Renner ocupa posição intermediária. A empresa apresenta avanços relevantes em moda circular, fornecedores sustentáveis, metas ambientais e reconhecimento institucional, mas ainda enfrenta desafios relacionados à rastreabilidade integral da cadeia têxtil e à dependência de fornecedores externos. Esse caso demonstra que a maturidade ESG é processo contínuo, especialmente em setores com cadeias produtivas complexas.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao integrar sustentabilidade corporativa, inovação, marketing verde, governança e reputação em uma leitura crítica do ESG. A análise demonstra que o ESG não deve ser compreendido apenas como conjunto de indicadores, mas como sistema estratégico que depende de autenticidade, transparência e inovação. Quando esses elementos estão presentes, a sustentabilidade torna-se ativo intangível capaz de fortalecer a competitividade. Quando estão ausentes, o ESG tende a transformar-se em retórica institucional.

Do ponto de vista prático, os achados indicam que empresas brasileiras precisam avançar na padronização de métricas, na integração transversal da sustentabilidade e na adoção de mecanismos verificáveis de governança. A comunicação sustentável deve derivar da prática e não substituí-la. Relatórios, campanhas e rankings só produzem valor quando apoiados em evidências consistentes, metas claras e compromisso de longo prazo.

A principal limitação da pesquisa está no uso exclusivo de dados secundários. Essa opção permite análise documental e comparativa, mas restringe a observação direta das práticas organizacionais e a triangulação com percepções de gestores, colaboradores, consumidores e comunidades impactadas. Além disso, a amostra é composta por grandes empresas com alta exposição midiática, o que pode não refletir a realidade de organizações menores ou de setores menos monitorados.

Pesquisas futuras podem ampliar o escopo empírico por meio de entrevistas com gestores, aplicação de questionários, análise longitudinal de indicadores ESG e comparação entre empresas de diferentes portes. Também é recomendável aprofundar estudos sobre mensuração de impacto, auditoria independente, regulação e percepção dos *stakeholders* em relação à autenticidade das práticas ESG.

Conclui-se que o ESG, quando fundamentado em coerência, transparência e propósito genuíno, constitui vetor estratégico de inovação e competitividade. No entanto, quando reduzido a ferramenta de marketing reputacional, tende a esvaziar seu potencial transformador e fragilizar a confiança pública. O desafio das empresas brasileiras é ultrapassar o discurso e consolidar modelos de gestão capazes de unir desempenho econômico, responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e governança ética.

Referências

- Abramovay, R. (2012). *Muito além da economia verde*. Editora Abril, São Paulo.
- Almeida, F. (2002). *Os caminhos da sustentabilidade*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Alves, A. B. C. (2023). Os desafios da estratégia de esg na comunicação empresarial: uma análise de discursos da marca nubank. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. L. d., Andrade, M. L. F. d., e Carvalho, M. G. (2010). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. Saraiva, São Paulo, 3 edition.
- Batistela, G. S. (2018). Marketing verde como diferencial competitivo nas organizações sustentáveis. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Centro Universitário Anhanguera, Pirassununga.
- Biondi, D. S. e Neres Junior, J. (2022). O marketing verde como sustentabilidade nos negócios. *Revista Estudos e Negócios Acadêmicos*, 2(3).
- Brandão, F. A. (2024). A importância da comunicação e das práticas estratégicas esg. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal do Amazonas, Manaus.
- Camargo, M. E. T. d. (2003). *Marketing ambiental: estratégias para mudanças organizacionais e sociais*. Loyola, São Paulo.
- Eccles, R., Ioannou, I., e Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11):2835–2857.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Frescorato, F. V. (2023). Esg como diferencial competitivo: o papel do marketing na transformação organizacional. Artigo (Mestrado em Marketing Digital) — Must University.
- Friedman, A. L. e Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford University Press, Oxford.
- Glavam, R. B. et al. (2025). Meio ambiente e marketing verde: a importância da comunicação sustentável para a geração de valor e fortalecimento da imagem corporativa. *Revista DCS*, 22(81):01–08.
- Kraemer, M. E. d. C. (2005). *Gestão ambiental estratégica: a relação entre as empresas e o meio ambiente como fonte de vantagem competitiva*. Atlas, São Paulo.
- Oliveira, M. D. S. d. (2025). A sustentabilidade na inovação empresarial: um estudo de caso da totvs. In *Meio ambiente e marketing verde*, pages 5–6. Revista DCS.
- Padilha, V. G. et al. (2024). Sustentabilidade como vantagem competitiva nas organizações. *Revista Meio Ambiente*, 8(2):44–58.
- Porter, M. e Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1):62–77.
- Redecker, A. C. e Machado, M. H. (2023). Esg: desenvolvimento sustentável da empresa como estratégia de negócios. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 9(3):109–130.
- Sá e Silva, L. d. (2022). Adoção de práticas esg por empresas brasileiras de capital aberto: análise com base nos relatórios de sustentabilidade. Monografia (Bacharelado em Administração) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Silva, I. G. d. (2022). Pequenos negócios, grandes sucessos: a inovação como vantagem competitiva em confeitarias gourmet na cidade de João Pessoa - pb. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Ventura, F. F. (2023). O papel do marketing na transformação organizacional. Artigo (Mestrado em Marketing Digital) — Must University.