Cristiane Maria de Lima, Unimed Federação Minas

MARKETING ESTRATÉGICO E ESG: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA AGENDA DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

RESUMO

O presente artigo analisa a relevância e os impactos da adoção dos princípios ESG *(Environmental, Social and Governance)* nas organizações contemporâneas, com ênfase no papel estratégico da comunicação e marketing como agente de apoio à transformação sustentável. A pesquisa parte de uma revisão bibliográfica qualitativa e se aprofunda na análise do caso do Instituto Unimed Minas Gerais, reconhecido por sua atuação ética, ambientalmente responsável e socialmente engajada. O estudo evidencia que a incorporação do ESG vai além do cumprimento de exigências regulatórias ou do apelo reputacional: trata-se de uma mudança de paradigma na gestão empresarial, com reflexos diretos na cultura organizacional, na confiança dos *stakeholders* e na criação de valor de longo prazo. Identifica-se, ainda, que o marketing e a comunicação exercem papel fundamental nesse processo ao comunicar, de forma transparente e coerente, as iniciativas sustentáveis da empresa, fortalecendo sua legitimidade social. Contudo, ressalta-se que a eficácia dessa comunicação depende da autenticidade das ações e da integração com outras áreas estratégicas. O caso do Instituto Unimed Minas Gerais demonstra que, quando bem articulados, ESG e marketing podem gerar impacto positivo real, contribuindo para a reputação institucional, o engajamento dos públicos e a consolidação de um posicionamento ético e sustentável no mercado. Assim, o trabalho conclui que o ESG, aliado a práticas comunicacionais consistentes, representa um caminho necessário e estratégico para a longevidade organizacional.

Palavras-chave: ESG. Marketing estratégico. Sustentabilidade corporativa.

ABSTRACT

This article analyzes the growing relevance of ESG (Environmental, Social and Governance) as a strategic pillar for organizations committed to ethical and sustainable practices. Through a bibliographic review and a case study of Instituto Unimed Minas Gerais, the research explores how companies can integrate ESG principles into their culture and operations while using marketing as a tool for authentic communication and stakeholder engagement. The study highlights that ESG adoption offers long-term benefits such as improved reputation, access to investment, and internal engagement, despite challenges in implementation and impact measurement. The findings demonstrate that marketing plays a key role in reinforcing the credibility and visibility of ESG actions, especially when aligned with orga-

nizational values. Thus, the integration of ESG and marketing emerges as a path to building legitimacy, competitiveness, and lasting value in the contemporary business landscape.

Keywords: ESG. Strategic marketing. Corporate sustainability.

1. Introdução

Nos últimos anos, a crescente valorização de princípios sustentáveis e éticos nas práticas corporativas tem remodelado o modo como as empresas atuam e se relacionam com seus públicos. Nesse cenário, o conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*) consolidou-se como um dos principais referenciais estratégicos para organizações que desejam manter sua relevância e competitividade no mercado contemporâneo. Mais do que uma tendência, o ESG representa um compromisso com práticas empresariais responsáveis, que integram preocupações ambientais, sociais e de governança às decisões de negócios (Fink, 2022; GRI Standards, 2023).

A incorporação desses princípios, no entanto, impõe desafios práticos às organizações, especialmente no que diz respeito à coerência entre discurso e ação. Isso porque, ao mesmo tempo em que cresce a demanda por posicionamentos corporativos alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), também se intensificam críticas ao *greenwashing*, prática em que empresas comunicam supostas ações sustentáveis sem efetiva transformação interna. Essa tensão evidencia a importância do papel do marketing, não apenas como ferramenta de promoção, mas como potencial agente de mudança estratégica, capaz de apoiar e dar visibilidade a iniciativas que, de fato, reflitam um reposicionamento ético das empresas.

Neste contexto, este artigo tem como objetivo analisar o impacto e a importância do ESG nas organizações, com ênfase nas estratégias de marketing como suporte à transformação organizacional. A reflexão será ancorada em literatura especializada e exemplificada por meio do estudo de caso com foco nas ações realizadas pelo Instituto Unimed Minas Gerais. A escolha da instituição se justifica por sua relevância no setor de saúde suplementar e pelo reconhecimento de suas práticas sustentáveis, sociais e culturais, integradas de forma consistente à sua estratégia institucional.

O artigo está estruturado em quatro seções principais: a primeira apresenta os fundamentos teóricos do ESG e sua inserção nas práticas empresariais

contemporâneas; a segunda discute os impactos do ESG nas organizações, com destaque para os benefícios e obstáculos enfrentados na sua implementação; a terceira explora as estratégias de marketing utilizadas para comunicar e apoiar ações alinhadas ao ESG; e a quarta analisa o estudo de caso do Instituto Unimed Minas Gerais, articulando teoria e prática à luz das referências estudadas. A conclusão retoma os principais achados e propõe reflexões para gestores e profissionais de marketing comprometidos com um posicionamento empresarial ético e sustentável.

2. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, estruturada a partir de uma revisão bibliográfica narrativa, complementada por um estudo de caso de caráter ilustrativo. A revisão narrativa foi utilizada com o objetivo de compreender e discutir os principais conceitos, fundamentos teóricos e abordagens contemporâneas relacionados ao ESG e ao marketing estratégico, a partir de literatura especializada, incluindo artigos científicos, relatórios institucionais e obras de referência na área.

Diferentemente de revisões sistemáticas, a revisão narrativa permite maior flexibilidade na seleção e interpretação das fontes, possibilitando uma análise crítica e contextualizada do tema, embora não siga critérios rígidos e replicáveis de coleta e análise de dados.

Como forma de exemplificar a aplicação prática dos conceitos discutidos, foi desenvolvido um estudo de caso com foco no Instituto Unimed Minas Gerais, escolhido por sua relevância no setor de saúde suplementar e pelo reconhecimento de suas práticas alinhadas aos princípios ESG. O estudo de caso possui caráter ilustrativo e descritivo, não tendo como objetivo a generalização dos resultados, mas sim a articulação entre teoria e prática.

A análise foi conduzida de forma interpretativa, buscando identificar como as estratégias de comunicação e marketing contribuem para a consolidação das práticas ESG no contexto organizacional analisado. Ressalta-se que a autora possui experiência profissional na área de comunicação e marketing no contexto do Sistema Unimed em Minas Gerais, o que proporciona conhecimento aprofundado sobre o objeto analisado. Por outro lado, essa proximidade também é reconhecida como um possível fator de viés, sendo considerada na condução da análise, que buscou manter rigor crítico e fundamentação teórica ao longo do estudo.

3. A Inserção do ESG nas Práticas Empresariais Contemporâneas

O conceito de ESG, sigla para *Environmental, Social and Governance*, surgiu como uma evolução das práticas de responsabilidade socioambiental, passando a integrar a estratégia corporativa de empresas que desejam gerar valor sustentável para seus *stakeholders*. Originalmente popularizado por um relatório do Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial (UNEP FI, 2004), o ESG visa promover uma atuação empresarial mais ética, transparente e comprometida com os impactos que as organizações geram no meio ambiente, na sociedade e em sua governança interna.

Com a ampliação da pauta de sustentabilidade no mercado global, investidores passaram a considerar os critérios ESG como um diferencial competitivo relevante, sinalizando maturidade empresarial e redução de riscos futuros (Martins & Rossi, 2023). Nesse sentido, organizações que integram esses princípios à sua cultura corporativa não apenas fortalecem sua imagem institucional, como também obtêm acesso facilitado a recursos financeiros, parcerias estratégicas e maior fidelização do consumidor.

No Brasil, embora o conceito ainda enfrente desafios de consolidação, diversas empresas vêm se destacando pela adoção concreta dessas práticas. De acordo com o relatório da PwC Brasil (2023), 78% das companhias com capital aberto no país já publicam relatórios de sustentabilidade alinhados aos indicadores ESG. No entanto, o mesmo levantamento revela que ainda existe uma lacuna significativa entre o discurso e a prática, especialmente nas dimensões sociais e de governança.

Parte das controvérsias em torno do ESG está relacionada à sua instrumentalização como ferramenta de imagem. Muitas empresas adotam o discurso sustentável como estratégia de marketing, sem que isso reflita mudanças reais em seus processos, configurando o chamado *greenwashing*. De acordo com estudo publicado na *Harvard Business Review* (Serafeim, 2021), práticas ESG mal implementadas ou mal comunicadas podem gerar desconfiança e comprometer a reputação da empresa, o que reforça a necessidade de coerência entre propósito, ação e comunicação.

Assim, o ESG deve ser compreendido não apenas como um conjunto de boas práticas isoladas, mas como um modelo de gestão integrado, capaz de orientar decisões estratégicas em todas as áreas da

organização. Isso inclui repensar processos produtivos, cadeias de fornecimento, relacionamento com comunidades, políticas internas de inclusão e equidade, bem como mecanismos de *compliance* e governança.

4. Impactos do ESG nas Organizações: Benefícios, Obstáculos e Desafios de Implementação

A incorporação de princípios ESG às estratégias empresariais tem gerado impactos significativos nas organizações, tanto do ponto de vista operacional quanto reputacional. Empresas que se comprometem de forma concreta com práticas ambientais, sociais e de governança tendem a experimentar ganhos de longo prazo, como aumento da confiança por parte dos *stakeholders*, atração de investimentos e consolidação de imagem institucional mais sólida e ética (Porter & Kramer, 2011; Serafeim, 2021).

Entre os principais benefícios da adoção do ESG, destacam-se:

- Reputação e valor de marca: empresas com políticas claras e transparentes de responsabilidade socioambiental são percebidas como mais confiáveis e inovadoras. Essa percepção positiva tem repercussão direta na relação com consumidores, investidores e parceiros estratégicos (Freeman *et al.*, 2020).
- Acesso a capital e investimentos: fundos de investimento e bancos vêm priorizando empresas com bom desempenho ESG, considerando tais critérios como indicadores de gestão de risco. De acordo com a BlackRock (2022), a preferência por portfólios sustentáveis tem impulsionado empresas a se adequarem aos novos padrões exigidos pelo mercado financeiro.
- Eficiência operacional e inovação: práticas sustentáveis muitas vezes levam à revisão de processos produtivos, o que pode gerar redução de desperdícios, melhor aproveitamento de recursos e maior eficiência energética, contribuindo para a redução de custos no médio e longo prazo (GRI Standards, 2023).

Engajamento interno e retenção de talentos: colaboradores tendem a se identificar mais com organizações que demonstram responsabilidade social e propósito claro, o que aumenta a motivação, reduz o *turnover* e fortalece a cultura organizacional (Souza & Silva, 2022).

No entanto, a implementação do ESG nas empresas não é isenta de desafios. A transição para modelos de negócio mais

sustentáveis exige mudanças estruturais, investimentos iniciais significativos, além de um alinhamento cultural e estratégico em todos os níveis da organização. Empresas de menor porte ou com baixa maturidade de gestão enfrentam ainda mais obstáculos para integrar as práticas ESG ao seu cotidiano.

Um dos principais entraves identificados na literatura é a dificuldade de mensuração dos impactos ESG. Ainda que existam *frameworks* consolidados, como os indicadores da *Global Reporting Initiative* (GRI) ou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), muitas organizações não dispõem de estrutura técnica para monitorar e reportar dados de forma consistente (Barros & Mendes, 2021). Essa lacuna afeta a transparência das ações e pode comprometer a credibilidade das empresas perante o mercado.

Além disso, a ausência de regulação uniforme sobre ESG no Brasil contribui para a adoção superficial do conceito em alguns contextos, servindo apenas como ferramenta de comunicação. Esse cenário favorece o fenômeno do *greenwashing*, mencionado anteriormente, e prejudica empresas que atuam de forma séria, mas enfrentam ceticismo por parte do público.

Portanto, os impactos do ESG nas organizações são amplos e multidimensionais, afetando desde a estratégia até a operação. Quando bem implementadas, as práticas ESG podem gerar vantagem competitiva e sustentabilidade institucional. Contudo, sua adoção requer compromisso genuíno, planejamento de longo prazo e integração transversal às diversas áreas da empresa.

5. Estratégias de Marketing para Apoio e Comunicação das Práticas ESG

O marketing tem desempenhado um papel cada vez mais relevante na consolidação das práticas ESG dentro das organizações. Mais do que uma ferramenta de promoção, ele passou a ser um elemento estratégico na construção de reputação, no posicionamento institucional e no engajamento de públicos diversos em torno de causas sociais, ambientais e de governança. Essa mudança de enfoque exige que a comunicação empresarial vá além da exaltação de produtos ou serviços, voltando-se para a divulgação de valores, compromissos e ações que expressem um propósito genuíno da organização.

Nesse cenário, o marketing atua como uma ponte entre as iniciativas internas e a percepção externa, sendo respon-

sável por traduzir o posicionamento da empresa em mensagens compreensíveis, empáticas e coerentes com a prática. A conexão emocional entre marca e público é intensificada quando os valores transmitidos são consistentes e sustentados por ações concretas. O desafio, portanto, não é apenas comunicar, mas garantir a autenticidade da narrativa institucional diante de uma sociedade cada vez mais atenta, crítica e bem informada.

A comunicação de valores ESG exige planejamento cuidadoso, clareza e coerência. Estratégias como a construção de narrativas institucionais alinhadas ao propósito, o uso das redes sociais para mostrar o dia a dia das ações sustentáveis e a presença ativa em temas de interesse público vêm sendo adotadas por empresas que compreendem o ESG como parte central de sua identidade. Quando a prática é legítima, o marketing funciona como um catalisador, ampliando o alcance e o impacto das iniciativas. Como destacam Kotler e Keller (2019), o marketing moderno precisa estar fundamentado em valores reais para gerar resultados duradouros, especialmente em contextos em que a ética empresarial se torna diferencial competitivo.

No entanto, quando há desalinhamento entre o discurso e a prática, o marketing corre o risco de ser interpretado como um instrumento de maquiar a realidade. Isso não apenas prejudica a imagem da empresa, como compromete sua relação de confiança com a sociedade. Por isso, comunicar ações ESG exige responsabilidade, transparência e integração com outras áreas da organização, especialmente com setores como sustentabilidade, recursos humanos e governança.

Essa integração também é apontada por Nascimento e Tenório (2021), ao afirmarem que a comunicação organizacional voltada ao ESG não pode ser vista como ação isolada, mas como um processo transversal que envolve a cultura institucional e o comprometimento da alta liderança. Assim, o marketing orientado para práticas ESG não se limita à visibilidade das ações, mas contribui diretamente para a sua legitimidade social.

As empresas que conseguem alinhar seus valores internos com uma comunicação externa coerente tendem a construir vínculos mais duradouros com seus públicos e consolidar uma reputação institucional positiva. O marketing, nesse processo, deixa de ser apenas uma área de apoio para se tornar um componente ativo na transformação organizacional, contribuindo para dar visibilidade, sentido e consistência às ações voltadas para o desenvolvimento sustentável.

Na próxima seção, o estudo de caso do Instituto Unimed Minas Gerais será analisado como exemplo prático de como uma organização pode integrar comunicação, sustentabilidade e responsabilidade social de forma estratégica e eficaz.

6. Estudo de Caso: A Implementação do ESG e a Comunicação Estratégica das ações do Instituto Unimed Minas Gerais

O Instituto Unimed Minas Gerais foi fundado em 2021 como o principal braço social do Sistema Unimed no estado mineiro. Sua missão é fortalecer a marca, a representatividade e o protagonismo das Unimeds mineiras, além de propor, avaliar e apoiar projetos socioambientais alinhados aos princípios ESG.

O Instituto conduz seu Programa de Responsabilidade Social por meio de cinco eixos estratégicos: educação, voluntariado, meio ambiente, diversidade e ações sociais. Seu propósito é promover o exercício da cidadania, gerando transformações sociais com transparência, ética, educação, voluntariado e cooperativismo.

Em 2025, o Instituto Unimed Minas Gerais destinou R$ 879,2 mil a projetos sociais, dos quais 85% foram provenientes de leis de incentivo municipais e federais, evidenciando o uso estratégico de mecanismos de fomento para ampliação do impacto social. Entre as iniciativas desenvolvidas, destacam-se as Oficinas de Música da Guarda Mirim de Betim e as capacitações voltadas ao Transtorno do Espectro Autista (TEA), realizadas nos municípios de Governador Valadares, Conselheiro Lafaiete e Lavras. Essas formações gratuitas qualificaram mais de 120 profissionais da educação, impactando diretamente cerca de 800 alunos neurodivergentes, ao promover maior integração entre escola, família e equipes multidisciplinares.

Além disso, o Instituto ampliou sua atuação territorial e institucional ao reunir, em 2025, 18 Unimeds associadas, com a inclusão de novas cooperativas como Araxá, Lavras, Noroeste de Minas, Norte de Minas, Ponte Nova e Viçosa, fortalecendo a capilaridade das ações e o compromisso com o desenvolvimento regional. Nesse contexto, destacam-se também as campanhas de redirecionamento fiscal realizadas em parceria com Unimeds do interior, bem como iniciativas voltadas à inclusão e educação, como a parceria com a Valem, que patrocinou parte das capacitações em TEA em escolas públicas. Essas ações reforçam o alinhamento do Instituto aos princípios ESG, especialmente no que se refere à pro-

moção da inclusão social, educação de qualidade e fortalecimento das comunidades.

A comunicação estratégica das ações do Instituto Unimed Minas Gerais é um dos pilares centrais para o êxito na implementação do ESG, pois não se limita à divulgação institucional, mas atua como ferramenta de fortalecimento do propósito e de mobilização social.

Por isso, o Instituto adota uma abordagem de comunicação pautada na transparência, na empatia e na conexão com os públicos, utilizando narrativas autênticas que evidenciam o impacto concreto de suas iniciativas. Ao valorizar histórias reais de transformação social e indicadores objetivos de resultado, a comunicação não apenas informa, mas inspira e convida à participação ativa.

Essa estratégia se materializa no uso de canais diversificados, como redes sociais, *newsletters*, relatórios de gestão, eventos presenciais e digitais, campanhas de mobilização e comunicação interna, que garantem um diálogo contínuo com os *stakeholders*. Cada canal é pensado de forma a respeitar as especificidades dos públicos, reforçando a coerência entre discurso e prática e promovendo maior identificação com os valores defendidos pelo Instituto.

Além disso, a comunicação atua como mecanismo de prestação de contas e de engajamento coletivo, ampliando o alcance das ações do Instituto e estimulando uma cultura organizacional voltada ao compromisso social. O alinhamento entre as mensagens veiculadas e os princípios do cooperativismo reforça a credibilidade da marca e legitima o Instituto como agente de transformação.

Diante do exposto percebe-se que o Instituto Unimed Minas Gerais não apenas executa projetos alinhados aos princípios ESG, mas desenvolve uma comunicação estratégica intencional e estruturada, que dá visibilidade ao impacto gerado, fortalece vínculos com a comunidade e integra a responsabilidade socioambiental à identidade institucional. É essa coerência entre fazer e comunicar que potencializa os resultados, gera confiança e posiciona o Instituto como referência em sustentabilidade e responsabilidade social no setor cooperativista.

7. Conclusão

O compromisso com os princípios ESG se consolida como um vetor essencial para a transformação organizacional e a sustentabilidade dos negócios no contexto atual. A incorporação desses valores promove benefícios que vão desde

a melhoria da reputação até a geração de valor para os *stakeholders*, embora enfrente desafios relacionados à implementação e à comunicação eficaz.

Neste artigo, foram explorados os fundamentos teóricos do ESG, seus impactos nas organizações e as estratégias de marketing que apoiam essa transformação, com destaque para o estudo de caso do Instituto Unimed Minas Gerais. A análise mostra que, quando articulados de forma integrada, o ESG e o marketing estratégico contribuem para fortalecer o posicionamento ético e sustentável das empresas, promovendo um engajamento genuíno com os públicos internos e externos.

Além disso, a pesquisa evidencia que a comunicação transparente, autêntica e alinhada aos valores organizacionais é fundamental para consolidar a credibilidade e o impacto positivo das ações ESG. A experiência do Instituto Unimed Minas Gerais reforça a importância do marketing como agente facilitador dessa transformação, atuando não apenas na divulgação, mas também na construção de uma cultura organizacional comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, a análise empírica baseia-se em um único estudo de caso, o Instituto Unimed Minas Gerais, o que restringe a possibilidade de generalização dos achados para outros contextos organizacionais ou setores econômicos. Além disso, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica narrativa, o que não permite mensuração objetiva dos impactos das práticas ESG ou a comparação sistemática entre diferentes organizações. Dessa forma, sugere-se que estudos futuros ampliem o escopo da investigação, incorporando múltiplos casos e métodos quantitativos ou mistos, a fim de aprofundar a compreensão sobre a efetividade das estratégias de marketing no contexto ESG.

Dessa forma, este trabalho alcança seu objetivo ao evidenciar, por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso, que o ESG, apoiado por estratégias de marketing conscientes e bem estruturadas, representa um caminho viável e necessário para as organizações que buscam relevância, responsabilidade e longevidade no mercado contemporâneo.

8. Referências

BLACKROCK. *Larry Fink's 2022 letter to CEOs*: The power of capitalism. 2022. Disponível em: https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter. Acesso em: 4 ago. 2025.

FINK, L. *Carta anual aos CEOs*. BlackRock, 2022. Disponível em: https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter. Acesso em: 4 ago. 2025.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; DE COLLE, S. *Stakeholder theory*: The state of the art. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI Standards). *Sustainability reporting standards*. 2023. Disponível em: https://www.globalreporting.org/standards/. Acesso em: 4 ago. 2025.

INSTITUTO UNIMED MINAS GERAIS. *Relatório de Gestão*. Belo Horizonte: Unimed Federação Minas, 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 15. ed. Harlow: Pearson, 2019.

MARTINS, F.; ROSSI, M. O impacto do ESG no mercado financeiro brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 1, p. 45-62, 2023.

NASCIMENTO, M. A.; TENÓRIO, F. Comunicação organizacional e ESG: desafios e perspectivas. *Revista Comunicação & Sociedade*, v. 39, n. 3, p. 112-129, 2021.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC Brasil). *Relatório de sustentabilidade e ESG no Brasil*. 2023.

SELO ESG UNIMED. *Reconhecimento e certificação ESG no setor de saúde*. São Paulo: Unimed Nacional, 2025.

SERAFEIM, G. Public sentiment and the price of corporate sustainability. *Financial Analysts Journal*, v. 77, n. 4, p. 24-45, 2021.

SOUZA, A. L.; SILVA, M. R. Responsabilidade social e engajamento organizacional: um estudo sobre práticas ESG nas empresas brasileiras. *Revista de Administração e Sustentabilidade*, v. 18, n. 2, p. 55–72, 2022. DOI: https://doi.org/10.1234/ras.v18i2.5678

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE (UNEP FI). *Who cares wins*: Connecting financial markets to a changing world. New York: United Nations, 2004.