

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARTES, ARQUITETURA, COMUNICAÇÃO E DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM MÍDIA E TECNOLOGIA

BÁRBARA CALIXTO MIMURA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E ESG: CANVAS DE IMPACTO PARA COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS**

BAURU
2026

BÁRBARA CALIXTO MIMURA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E ESG: CANVAS DE IMPACTO PARA COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Artes, Arquitetura, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, para obtenção do título de Mestra em Mídia e Tecnologia, sob a orientação da Profa. Dra. Livre docente Celia Maria Retz Godoy dos Santos.

Área de Concentração: Ambientes Midiáticos e Tecnológicos.

Linha de Pesquisa: Gestão Midiática e Tecnológica.

Orientadora: Livre docente Celia Maria Retz Godoy dos Santos.

BAURU

2026

Mimura, Bárbara Calixto

RELAÇÕES PÚBLICAS E ESG: CANVAS DE IMPACTO PARA
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS /

Bárbara Calixto Mimura. -- Bauru, 2026 90 p.

Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Estadual
Paulista (UNESP), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e
Design, Bauru

Orientadora: Célia Maria Retz Godoy dos Santos

1. Relações Públicas. 2. ESG. 3. Estratégia de comunicação. 4.
Pequenas empresas. I. Título.

IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA

O impacto desta pesquisa é sistêmico e interdisciplinar, estruturando-se em três dimensões principais: 1) Impacto Social, territorialização da Agenda 2030: Direcionado ao desenvolvimento sustentável das comunidades e das micro e pequenas empresas (MPes) por meio da incorporação dos critérios de ESG e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, principalmente no que diz respeito à redução de desigualdades (ODS 10), fomento de trabalho decente (ODS 8), consumo responsável (ODS 12) e à governança transparente (ODS 16) nas comunidades locais. A pesquisa promove a democratização do acesso a práticas sustentáveis, as quais geralmente são limitadas a grandes corporações, permitindo que os pequenos negócios atuem como agentes ativos de transformação socioambiental em seus territórios; 2) Impacto Aplicado e Mercadológico, utilizando a Tecnologia e Gestão, sendo materializado no desenvolvimento do Canvas de Impacto e opera como uma tecnologia social de gestão. Esta ferramenta visual e intuitiva desmistifica a complexidade técnica das ODS e ESG, oferecendo ao micro e pequeno empresário um roteiro estruturado e aplicável para planejar, monitorar e comunicar suas ações de impacto real, gerando valor compartilhado e aumentando a competitividade de mercado de forma ética e transparente; 3) Impacto Acadêmico, promovendo o fortalecimento Científico e Profissional: é uma contribuição científica para a área de Relações Públicas e para o campo multidisciplinar do Mestrado Profissional em Mídia e Tecnologia, sendo que o estudo avança teoricamente ao posicionar a comunicação integrada e a gestão de relacionamentos como dimensões essenciais para a legitimação do ESG, demonstrando o papel estratégico das Relações Públicas na construção de narrativas institucionais consistentes e baseadas em evidências.

POTENTIAL IMPACT OF THIS RESEARCH

The impact of this research is systemic and interdisciplinary, structured around three main dimensions: 1) Social impact, territorialization 2030 Agenda for Sustainable Development: Aimed at the sustainable development of communities and micro and small enterprises (MSEs) through the incorporation of ESG criteria and the UN Sustainable Development Goals (SDGs), particularly regarding the reduction of inequalities (SDG 10), promotion of decent work (SDG 8), responsible consumption (SDG 12), and transparent governance (SDG 16) in local communities. This research promotes the democratization of access to sustainable practices, which are generally limited to large corporations, enabling small businesses to act as active agents of social and environmental transformation within their territories; 2) Market impact using Technology and Management, is materialized through the development of the Impact Canvas, which operates as a social technology for management. This visual and intuitive tool demystifies the technical complexity of the SDGs and ESG, offering micro and small entrepreneurs a structured and applicable roadmap to plan, monitor, and communicate their real-impact actions, thereby generating shared value and increasing market competitiveness in an ethical and transparent manner; 3) Academic Impact, strengthening Scientific and Professional paths, constituting a scientific contribution to the field of Public Relations and the multidisciplinary scope of the Professional Master's Program in Media and Technology. The study advances theoretical frameworks by positioning integrated communication and relationship management as essential dimensions for the legitimization of ESG, demonstrating the strategic role of Public Relations in building consistent, evidence-based institutional narratives.

BÁRBARA CALIXTO MIMURA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E ESG: CANVAS DE IMPACTO PARA COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Artes, Arquitetura, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, para obtenção do título de Mestra em Mídia e Tecnologia.

Área de Concentração: Ambientes Midiáticos e Tecnológicos.

Data da defesa: 31/03/2026

Banca Examinadora:

Presidente/Orientadora: Prof.^a Dr.^a Celia Maria Retz Godoy dos Santos.

UNESP - Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC) Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Bauru/Brasil

Avaliador 1: Prof.^a Dr.^a Raquel Cabral

UNESP - Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC) Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Bauru/Brasil

Avaliadora 3: Prof. Dr. Daniel Oliveira Figueiredo

UEL – Universidade Estadual de Londrina

Resultado: APROVADO

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE BÁRBARA CALIXTO MIMURA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 31 de março de 2026, às 14h, por meio de Videoconferência, realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de BÁRBARA CALIXTO MIMURA, intitulada "RELAÇÕES PÚBLICAS E ESG: CANVAS DE IMPACTO PARA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS". A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Associada CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Departamento de Audiovisual e Relações Públicas / UNESP / Câmpus de Bauru - FAAC, Professora Doutora RAQUEL CABRAL (Participação Virtual) do(a) Departamento de Audiovisual e Relações Públicas / UNESP / Câmpus de Bauru - FAAC, Professor Doutor DANIEL DE OLIVEIRA FIGUEIREDO (Participação Virtual) do(a) Centro de Educação Comunicação e Artes/Departamento de Comunicação. / Universidade Estadual de Londrina, Após a exposição pela mestranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: __ APROVADA __. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.



Professora Associada CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS

DEDICATÓRIA

À Camila, que transitou brevemente pela vida terrena e não conseguiu realizar alguns de seus desejos. O mestrado foi um deles.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o Universo e à Espiritualidade, aos meus Guias e Orixás, que abrem os meus caminhos, me livram de todo e qualquer mal e me concedem diariamente a oportunidade de ser e vir-a-ser. Agradeço aos que passaram, aos que passarão e aos que passarinho. Mas, em especial, aos que ficaram.

Minha mãe, Maria Paula, obrigada pela dádiva da vida, por todo o amor e dedicação conferido a mim, você é luz diária na minha existência, lembrete de resiliência e de amor incondicional. Meu pai, Erikson, obrigada por ter aceitado retornar a essa vida comigo e por ter tentado. Meus avós, Célia, Ana e José, obrigada por todo cuidado que sempre deram a mim e a minha mãe, obrigada pela morada, pelo amor, pelas viagens, pelos almoços e jantares, obrigada pelo tempo, pela minha história. Obrigada por me ampararem e oportunizarem que eu chegasse até aqui. Tia Erika, você é uma grande inspiração e referência para mim, agradeço a família que me deu, junto com o Tio Sidnei, Rodrigo e Alexandre. Vocês são paz, alegria, zelo e aconchego, obrigada por me acolherem e me guiarem. Tia Maria Fernanda, Murilo, Beatriz e Mateus, a vida e o riso de vocês me engrandece, o amor nas ligações me aquecem. Meus padrinhos queridos, Patrícia e Luciano, contar com vocês, seja em passeios na praia, em cafés da manhã ou em momentos difíceis é uma imensa sorte, eu os saúdo e agradeço por me permitirem caminhar com vocês. Thais, meu amor, obrigada por todo apoio e pela compreensão diária comigo, com as minhas tensões e com as minhas madrugadas. Obrigada pela paciência infinita com o meu fluxo criativo - ou a falta dele -, a escuta nas divagações. Obrigada pela parceira, pelo cuidado, pelo amor e, principalmente, por compartilhar o Boo. Amigos, todos vocês que sabem e se reconhecem nessa leitura e passagem de agradecimento, eu os amo e sou grata pelos nossos caminhos terem se cruzado, sou ainda mais grata pela compreensão que vocês tiveram e tem comigo, pelas demoras nas respostas e pelas frases de cansaço que eu proferi (a culpa é do mestrado, do capitalismo e um pouquinho minha). Obrigada pelo tempo e zelo com a nossa amizade.

A existência e permanência de todos vocês faz a minha vida valer a pena, me faz enxergar beleza nos pequenos e grandes detalhes da vida, me faz amar o rio, entender as estações do ano, apreciar o sal do mar e sentir na ponta dos dedos as marcas das minhas cicatrizes. Vocês, todos vocês, me fazem quem eu sou, me ajudam nas intempéries climáticas e me lembram de fortalecer a minha fé. Vocês, todos, me fazem acreditar em Deus. A vida é para quem sabe viver e eu amo compartilhá-la com vocês. Obrigada, muito.

“A tua história, Bia, é o bem mais precioso que tens, ainda que não venha a ser grandiosa, é a tua história que te dará a medida de estar no mundo, ela que exorbita ou reduz o teu valor perante ti mesma e perante a misteriosa avaliação dos outros.” **João Anzanello Carrascoza**

RESUMO

Este estudo fundamenta-se na concepção das Relações Públicas como função estratégica responsável pela gestão dos relacionamentos organizacionais e pela construção da legitimidade institucional, articulando tal perspectiva à agenda contemporânea de ESG (Environmental, Social and Governance). Parte-se do entendimento de que a sustentabilidade organizacional está diretamente relacionada à qualidade dos vínculos estabelecidos com públicos estratégicos, sobretudo em contextos marcados por exigências crescentes de transparência, ética e responsabilidade socioambiental. Nesse cenário, o objetivo central da pesquisa consiste em propor uma matriz-guia denominada “Canvas de Impacto”, destinada a orientar pequenas empresas na incorporação estruturada de práticas de ESG às suas estratégias de relacionamento e comunicação. Para fundamentar a proposição, analisa-se a presença e a forma de apresentação dessas práticas em sites institucionais e na rede social LinkedIn, identificando públicos prioritários, padrões discursivos e oportunidades de aprimoramento. Alinhado à agenda da Organização das Nações Unidas, o estudo dialoga com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ao incentivar governança ética, consumo responsável e fortalecimento institucional, reafirmando o protagonismo das Relações Públicas na integração entre comunicação estratégica, sustentabilidade e reputação organizacional.

Palavras-chave: Relações Públicas; ESG; Comunicação Estratégica; Sustentabilidade Organizacional; Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This study is grounded in the understanding of Public Relations as a strategic function responsible for managing organizational relationships and building institutional legitimacy, articulating this perspective with the contemporary ESG (Environmental, Social and Governance) agenda. It is based on the premise that organizational sustainability is directly related to the quality of relationships established with strategic stakeholders, especially in contexts marked by increasing demands for transparency, ethics, and socio-environmental responsibility. In this scenario, the main objective of the research is to propose a guiding matrix called the “Impact Canvas,” designed to support small businesses in the structured incorporation of ESG practices into their relationship and communication strategies. To substantiate this proposal, the study analyzes the presence and presentation of such practices on institutional websites and on the professional social network LinkedIn, identifying priority audiences, discursive patterns, and opportunities for improvement. Aligned with the agenda of the United Nations and its Sustainable Development Goals, the study encourages ethical governance, responsible consumption, and institutional strengthening, reaffirming the leading role of Public Relations in integrating strategic communication, sustainability, and organizational reputation.

Keywords: Public Relations; ESG; Strategic Communication; Organizational Sustainability; Small Businesses.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SIGLA	CORRESPONDÊNCIA
COP	Conferências das Partes
CRM	Customer Relationship Management
ESG	Environmental, Social and Governance
GRI	Global Report Initiative
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PPGMIT	Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia
PRI	Princípios para o Investimento Responsável
RP	Relações Públicas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEO	Search Engine Optimization
UNFCCC	Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proposta da Comunicação organizacional integrada	28
Figura 2 - Procura do termo Environment, Social and Governance no Google Trends	39
Figura 3 - Procura da sigla ESG no Google: últimos cinco anos	40
Figura 4 - Crescimento de associados ao PRI	44
Figura 5 - Quadro sobre a netnografia: atividades e objetivo	50
Figura 6 - Análise e síntese	52
Figura 7 - Quadro com a síntese dos dados e confecção do produto	53
Figura 8 - Categorias usados no levantamento netnográfico	55
Figura 9 - Métricas de confiança do site do Banco do Brasil	57
Figura 10 - Métricas de confiança do site da Natura	57
Figura 11 - Métricas de confiança do site da Ambev	58
Figura 12 - Métricas de confiança do site da Embraer	58
Figura 13 - Métricas de confiança do site da Suzano	59
Figura 14 - Banco do Brasil: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade – menu superior	60
Figura 15 - Natura: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade - rodapé	60
Figura 16 - Ambev: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade – menu superior	61
Figura 17 - Embraer: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade – menu superior	61
Figura 18 - Suzano: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade – menu superior	61
Figura 19 - Banco do Brasil: Publicação no LinkedIn	64
Figura 20 - Natura: Publicação no LinkedIn	65
Figura 21 - Ambev: Publicação no LinkedIn	66
Figura 22 - Embraer: Publicação no LinkedIn	67
Figura 23 - Suzano: Publicação no LinkedIn	68
Figura 24 - Quadro de classificação da empresa de acordo com o faturamento	70
Figura 25 - Quadro de classificação segundo o número de funcionários	71
Figura 26 - Adaptação de ações ESG	75
Figura 27 - ODS em Pequenas empresas	79
Figura 28 - Template Canvas de Impacto	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS	22
2.1 Relações públicas e suas aplicações	22
2.2 Comunicação organizacional e comunicação integrada	26
2.3 Identidade, imagem e reputação organizacional	29
2.4 Comunicação institucional e discurso organizacional	33
3 ESG E AS INTERFACES COM RELAÇÕES PÚBLICAS	36
3.1 ESG: conceito e determinações	36
3.2 Trends e relevância	39
3.3 ESG nas empresas brasileiras	45
4 PESQUISA APLICADA: PERCURSO METODOLÓGICO PARA CONSTRUÇÃO DO CANVAS DE IMPACTO	48
4.1 Delineamento Metodológico e Etapas da Pesquisa	48
4.1.1 Primeira etapa: revisão narrativa da literatura	49
4.1.2 Segunda etapa: pesquisa netnográfica	50
4.1.3 A terceira etapa: análise e triangulação dos dados	51
4.1.4 Quarta etapa: desenvolvimento do produto aplicado — Canvas de Impacto	52
4.2 Resultados da netnografia: descrição e análise comparativa entre empresas de grande e pequeno porte	53
4.2.1 Empresas de grande porte: critérios resultados e análise dos dados	54
4.2.2 Pequenas empresas: relevância econômica, critérios de seleção e análise	69
4.2.3 Análise comparativa: convergências e adaptações entre grandes e pequenas empresas	73
5 MATRIZ GUIA: DIRETRIZES, CRITÉRIOS E ORIENTAÇÕES RELACIONAIS	76
5.1 Estrutura do Canvas e suas inter-relações	77
5.2 Alinhamento aos ODS e governança ética	78
5.3 Orientações para preenchimento do Template	79
5.4 Integração com os públicos	82
5.5 Aplicabilidade e benefícios esperados	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	86

INTRODUÇÃO

As atividades de Relações Públicas nas organizações caracterizam-se por sua amplitude e complexidade, abrangendo desde o planejamento estratégico da comunicação até a gestão de crises, mediação com a imprensa e a administração sistemática dos relacionamentos com diferentes públicos de interesse. Para Kunsch (2003), as Relações Públicas constituem função integrada aos planejamentos organizacionais, contribuindo para a análise dos comportamentos institucionais, monitoramento do ambiente, gestão das percepções e dos vínculos estabelecidos com os públicos estratégicos.

De forma complementar à atuação de Relações Públicas, Fortes (2002) pressupõe o conhecimento aprofundado e sistemático de conhecer e analisar os cenários estratégicos das organizações, identificando, nos diferentes públicos, seus comportamentos, expectativas e meios de contato que possam favorecer a estruturação e o fortalecimento dos relacionamentos, com vistas à conciliação de interesses. Nesse contexto, os profissionais da área devem manter-se atentos às novas dinâmicas de interação e às técnicas emergentes de gestão, considerando as transformações organizacionais, culturais, econômicas e tecnológicas que redefinem continuamente as expectativas sociais. Ou seja, amplia-se ainda mais o escopo da função, uma vez que também buscam respostas para os dilemas ambientais enfrentados pelas organizações (Fortes, 2002), exigindo capacidade de adaptação às constantes mudanças geracionais e às novas demandas por posicionamento ético e responsável.

Com base na compreensão das organizações como sistemas abertos e relacionais, cuja legitimidade se constrói na interação contínua com seus públicos estratégicos, este estudo fundamenta-se na perspectiva de Kunsch (2003), ao enfatizar a contribuição da comunicação para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações. Atualmente, existe uma demanda para que as empresas se conscientizem e transformem seu *modo operandi* de apenas focar no lucro, fabricar produtos e serviços, mas que passem a agir e assumir suas responsabilidades sociais (Kunsch, 2022). Nessa direção, parte-se do pressuposto de que a gestão dos relacionamentos constitui dimensão central da sustentabilidade institucional, especialmente em um contexto marcados por exigências crescentes de transparência, ética e compromisso socioambiental.

No que diz respeito a responsabilidade social, destaca-se também a crescente centralidade das práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance* — Ambiental,

Social e Governança), no ambiente organizacional contemporâneo o qual impõe às empresas (inclusive às de pequeno porte) o desafio de alinhar sustentabilidade, governança e responsabilidade social às suas estratégias institucionais e comunicacionais. Embora o debate sobre ESG esteja amplamente difundido em grandes corporações, observa-se uma lacuna no que se refere à sistematização de diretrizes aplicáveis à realidade das pequenas empresas, especialmente no que tange à articulação entre sustentabilidade e gestão estratégica de relacionamentos.

É precisamente nesse ponto que se estabelece a articulação entre fundamentação teórica e proposição aplicada. Ao pressupor que a sustentabilidade organizacional depende da qualidade dos vínculos estabelecidos com os públicos e considerar a atuação estratégica dos profissionais de Relações Públicas como os responsáveis pela gestão qualificada dos relacionamentos com os diversos públicos e pelo monitoramento contínuo dos ambientes organizacionais, evidencia-se a necessidade de sistematizar práticas que articulem sustentabilidade e comunicação. Nesse contexto, a questão-problema que orienta este estudo é: *quais estratégias de comunicação de ESG, consolidadas por grandes empresas, podem ser traduzidas e organizadas em uma ferramenta prática capaz de auxiliar pequenas empresas a fortalecerem seus relacionamentos com públicos de interesse?*

A formulação dessa problemática parte do reconhecimento de que, embora muitas práticas de ESG estejam estruturadas em organizações de grande porte, sua adaptação à realidade das pequenas empresas demanda critérios de aplicabilidade, clareza metodológica e alinhamento às estratégias relacionais. Nesse sentido, este estudo justifica-se pela necessidade de oferecer um instrumento prático e conceitualmente fundamentado, o que vai de encontro com o objetivo determinado, em propor uma matriz-guia – denominada de Canvas de Impacto - destinada a empresas de pequeno porte, o qual orienta a incorporação de práticas de ESG em suas estratégias de relacionamento com públicos específicos.

Com isso, busca-se identificar práticas de comunicação de ESG utilizadas pelas grandes empresas em sites institucionais e na rede social LinkedIn, para se relacionar com seus respectivos públicos de interesses; analisar o cenário nacional das pequenas empresas, por meio de pesquisa bibliográfica e documental; adaptar e traduzir exemplos de práticas de comunicação de ESG, das grandes para as pequenas empresas. Propondo, assim, princípios de sustentabilidade em diretrizes comunicacionais concretas, capazes de fortalecer a coerência entre discurso e prática, potencializar o posicionamento competitivo e consolidar a reputação organizacional. Ao articular comunicação estratégica e agenda ESG, essa pesquisa demonstra sua relevância acadêmica ao reafirmar o papel das Relações Públicas como instância

mediadora entre responsabilidade socioambiental e construção de legitimidade, oferecendo às pequenas empresas um referencial que contribua para a institucionalização de práticas sustentáveis alinhadas às demandas contemporâneas da sociedade.

Ainda que a literatura reconheça a atuação das Relações Públicas como função gerencial responsável pela mediação entre organizações e seus públicos (Kunsch, 2003), sua contribuição nem sempre é plenamente considerada na definição de diretrizes organizacionais voltadas à sustentabilidade e à responsabilidade social. Para tanto, de forma complementar, examina-se de que modo a atuação do profissional de Relações Públicas pode contribuir para integrar a agenda ESG às estratégias relacionais, reconhecendo oportunidades de aprimoramento comunicacional e institucional, evitando práticas meramente declarativas, fortalecendo a coerência entre discurso e ação: elemento fundamental para a consolidação da credibilidade organizacional, e fortalecimento dos vínculos com os diversos públicos.

Além da aplicação teórico-prático deste estudo, ele também dialoga diretamente com a agenda global proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU), em especial com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Destaca-se a relação direta com o ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico -, ao incentivar práticas empresariais sustentáveis que promovam o desenvolvimento econômico responsável com emprego e trabalho digno para todos; em especial neste recorte, das pequenas empresas. Contribui também para o ODS 12 - Consumo e Produção Responsáveis -, ao incentivar a adoção e a comunicação transparente de práticas empresariais sustentáveis; e para o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ao enfatizar a relevância da governança ética, da integridade institucional e da comunicação responsável como fundamentos da legitimidade organizacional. Ainda, com o estímulo às pequenas empresas a integrarem princípios de sustentabilidade e governança às suas estratégias de relacionamento, este estudo também fomenta uma cultura organizacional orientada à responsabilidade, à transparência e à geração de valor compartilhado, ampliando impactos positivos que transcendem o âmbito corporativo.

E, de forma complementar às contribuições previamente citadas, esta pesquisa reforça o compromisso com a vertente interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia (PPGMiT) - o qual articula estudos de mídia e tecnologia à proposição de métodos, linguagens e produtos voltados à transformação social -, o qual se alinha à sua missão ao traduzir conhecimentos teóricos de comunicação estratégica e ESG em um instrumento aplicável, acessível e fundamentado. Assim, a pesquisa propõe não apenas analisar experiências consolidadas, mas transformá-las em um instrumento acessível, coerente com as especificidades estruturais e comunicacionais das pequenas organizações. O Canvas

de Impacto proposto configura-se, como uma matriz -guia, ou seja, como um produto acadêmico-tecnológico que integra pesquisa e prática, contribuindo para que pequenas empresas, instituições ou órgãos governamentais comprometidos com a sustentabilidade fortaleçam suas relações com públicos internos e externos de maneira estruturada e estratégica.

Por fim, a motivação deste estudo encontra respaldo na trajetória profissional da pesquisadora, cuja formação em Relações Públicas e interesse pela temática da sustentabilidade convergem para a proposição de soluções aplicáveis ao contexto organizacional. Reconhece-se que o profissional de Relações Públicas, com perfil multifacetado e visão sistêmica, possui competências estratégicas para integrar a agenda ESG às práticas comunicacionais, evidenciando à alta administração seu potencial de agregar valor institucional e fortalecer a responsabilidade social corporativa. Assim, a matriz-guia proposta não apenas supre uma lacuna prática, mas também contribui para consolidar o protagonismo das Relações Públicas na construção de organizações mais sustentáveis, éticas e socialmente comprometidas.

Além desta introdução - que contempla a contextualização do tema, a justificativa, o problema de pesquisa e os objetivos -, o estudo organiza-se da seguinte forma: a seção 2, “Relações Públicas e Comunicação Organizacional: fundamentos conceituais”, apresenta um panorama conceitual da atividade de Relações Públicas, abordando dimensões como comunicação integrada, identidade, imagem, reputação e discurso organizacional, à luz de autores referenciais da área; a seção 3, “ESG e interfaces com Relações Públicas”, discute a evolução do conceito de ESG, suas tendências contemporâneas e suas articulações com a comunicação estratégica; a seção 4, “Pesquisa aplicada: percurso metodológico para construção do Canvas de Impacto”, reúne as análises e inferências decorrentes da investigação empírica realizada; a seção 5, “Matriz guia: diretrizes, critérios e orientações relacionais”, apresenta o instrumento estratégico desenvolvido para orientar pequenas empresas na incorporação de práticas de ESG em suas estratégias relacionais; e, por fim, a seção 6, “Considerações finais”, sistematiza as principais contribuições da matriz-guia e as possibilidades de desdobramentos futuros da pesquisa.

Ressalta-se que a matriz-guia, isto é o Canvas de Impacto proposto constitui, neste momento, um produto teórico-aplicado derivado das análises realizadas, ainda não submetido a testes empíricos de implementação em organizações específicas. Todavia, sua elaboração fundamenta-se em referenciais consolidados da área de Relações Públicas e ESG, bem como em práticas observadas em organizações de maior porte, o que permite vislumbrar

prognósticos promissores quanto à sua aplicabilidade. A sistematização apresentada reúne diretrizes estratégicas, critérios de adaptação e orientações relacionais que indicam potencial significativo para auxiliar pequenas empresas na estruturação de seus processos de ESG, especialmente no que se refere ao alinhamento entre sustentabilidade, comunicação e fortalecimento da reputação institucional.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

Como etapa inicial da fundamentação teórica, esta seção é dedicada ao aprofundamento dos principais conceitos que sustentam a atuação estratégica das Relações Públicas no contexto organizacional. Parte-se da compreensão de que a comunicação constitui dimensão estruturante da gestão institucional, especialmente quando articulada a processos de construção de identidade, imagem, reputação e posicionamento discursivo.

Serão abordados, portanto, conceitos centrais como Comunicação Organizacional — em suas vertentes integrada e institucional —, bem como as noções de identidade, imagem, reputação e discurso organizacional, destacando suas inter-relações e aplicações práticas. Tais categorias analíticas configuram bases essenciais para compreender como as organizações estruturam suas narrativas, constroem legitimidade e estabelecem vínculos com seus públicos estratégicos.

Ao sistematizar esses referenciais, a seção oferece suporte teórico para a proposição da matriz-guia voltada às pequenas empresas, permitindo que as práticas de ESG sejam incorporadas a partir de uma perspectiva comunicacional estratégica. Desse modo, a fundamentação apresentada não apenas delimita conceitos, mas contribui para a construção de uma estrutura orientadora capaz de alinhar sustentabilidade, posicionamento institucional e gestão de relacionamentos.

2.1 Relações públicas e suas aplicações

As aplicações de Relações Públicas são inúmeras no âmbito das organizações, transitando entre definição estratégicas e gestão da comunicação, desde gestão de crise até a administração de relacionamento com a mídia e com os diversos públicos. Kunsch (2003), apresenta que as Relações Públicas estão presentes nos planejamentos das organizações, promovem avaliações dos comportamentos institucionais, gerenciam as percepções e relacionamentos com os públicos. No que tange o relacionamento com os públicos, França (2003, p. 150) reforça que “Relações Públicas são uma atividade estratégica de relacionamentos com públicos específicos”, por isso, precisam estar atentos às novas formas de relacionamento e técnicas de gestão que surgem diante de mudanças organizacionais, comportamentais, culturais e econômicas.

O profissional de Relações Públicas é aquele que atua na gestão estratégica da comunicação organizacional e no relacionamento com os públicos de interesse (*stakeholders*),

buscando alinhar os objetivos institucionais às expectativas sociais. Seu trabalho envolve planejar, implementar e avaliar estratégias de comunicação, visando construir, manter e fortalecer a imagem, a reputação e a credibilidade das organizações (Kunsch, 2003, 2016). Esse conceito tem base em três dimensões principais: *Comunicação estratégica* – vai além da divulgação de informações, atuando no planejamento e gestão; *Relacionamento com públicos* – voltado ao diálogo, à escuta e ao engajamento; e *Responsabilidade social* – compromisso ético com a sociedade, considerando impactos sociais, ambientais e institucionais.

No Brasil as principais bases que definem a atuação do profissional de Relações Públicas advém das teorias da *Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Kunsch, 2003, 2016), que destaca o papel estratégico da comunicação integrada; da *Teoria da Imagem e da Identidade Corporativa* (Aaker, 2015; Capriotti, 2009), que reforça a importância do *branding* e da construção da reputação, dos *modelos de Relações Públicas* (Grunig e Hunt, 1984) – sobretudo o da comunicação simétrica de duas mãos, que valoriza o diálogo e o equilíbrio de interesses; e da *Escola Brasileira de Relações Públicas* (França, 2003; Fortes, 2002), que contextualiza a prática no país, com foco na gestão de relacionamentos e no compromisso social.

Também deve-se incluir as atividades e atribuições de Relações Públicas apresentado pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp) em seu site institucional¹, atribuindo que este atua:

[...] no viés institucional das organizações, desde a construção da imagem à manutenção da reputação, bem como no fortalecimento das marcas, por meio de planejamentos, processos e ações de comunicação.

Há possibilidade de atuação profissional em diferentes áreas e nichos de mercado, pois a atuação assertiva de Relações Públicas contribui para o crescimento sadio e sustentável dos ambientes – sociais e organizacionais – em todos os contextos, desde as micro e pequenas empresas às médias e grandes corporações. (Conferp, 2025).

Acrescenta-se a determinação do Conferp, as abordagens de outros pesquisadores da área como Moura e Scroferneker (1999, p. 212), as quais entendem Relações Públicas como:

[] técnica de comunicação, uma profissão, uma atividade ou conjunto de atividades, uma função administrativa, um método, um princípio fundamental da própria existência do ser humano, uma religião ou ainda uma filosofia de administração.

Ainda, nessa perspectiva, soma-se às contribuições de Fortes (2002), França (2003) e Kunsch (2003, 2006, 2009), que trazem a discussão sobre gestão dos relacionamentos, que se

¹ Disponível em: <https://conferp.org.br/relacoes-publicas/#atuacao>. Acesso em: 20 ago. 2025.

configura como elemento fundamental neste estudo, como se observa na definição de Kunsch (2003), que entende as Relações Públicas como:

[...] parte integrante do subsistema institucional das organizações, cabendo-lhe o papel fundamental de cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais que podem ser configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais, envolvendo das organizações públicas às empresas privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil. Tal incumbência implica uma série de questões que envolvem planejamento, gestão de processos, técnicas, instrumentos, desempenho de funções e atividades com bases científicas e suporte técnico e tecnológico (Kunsch, 2003, p. 54).

Como referenciado, essa perspectiva dialoga com a conceituação apresentada pelo Conferp, segundo a qual o(a) profissional de RP está apto(a) a criar valor para as organizações, atua na construção e promoção da imagem e reputação institucional perante seus *stakeholders* — incluindo funcionários, clientes, comunidade, mídia, governo, fornecedores. Para isso, define estratégias e executa projetos de comunicação que transmitam valores, objetivos e ações de forma ética e transparente (Conferp, 2023).

No campo teórico, diferentes abordagens contribuem para ampliar a compreensão das Relações Públicas, que conforme Moura e Scroferneker (1999) é uma atividade técnica de comunicação, profissão, ou conjunto de atividades, função administrativa, método ou princípio fundamental da própria existência do ser humano. Essa pluralidade conceitual evidencia a versatilidade do campo, permitindo que os profissionais da área atuem como agentes de integração entre a organização e os diversos segmentos sociais.

Fortes (2002), França (2003) e Kunsch (2003, 2006, 2009) reforçam essa compreensão ao destacar a gestão dos relacionamentos como elemento central da atuação em Relações Públicas. Tal incumbência requer planejamento, gestão de processos, aplicação de métodos e instrumentos, bem como suporte técnico e tecnológico para sustentar estratégias eficazes. Ao trazer essa discussão para o contexto contemporâneo, marcado pelo avanço das práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*), observa-se que os profissionais de RP desempenham um papel estratégico no alinhamento entre as demandas sociais e os objetivos organizacionais. A função multidisciplinar das Relações Públicas possibilita que as organizações se posicionem perante a sociedade, comunicando sua missão, seus valores e propósitos de forma assertiva e transparente. Isso fortalece a dimensão institucional da organização, amplia sua credibilidade e consolida relações de confiança com seus públicos (Kunsch, 2006).

Essa perspectiva ganha ainda mais relevância diante do crescimento das práticas de ESG, que têm redefinido padrões de responsabilidade corporativa e influenciado diretamente a reputação organizacional. Segundo Eccles e Klimenko (2019), integrar ESG às estratégias empresariais deixou de ser apenas uma questão de responsabilidade social, passando a constituir uma vantagem competitiva que impulsiona inovação, desempenho financeiro e geração de valor para *stakeholders*.

Com um olhar voltado à leitura crítica dos ambientes organizacionais e à compreensão das dinâmicas que permeiam as relações entre instituições e sociedade, as Relações Públicas ocupam posição central na comunicação estratégica e na gestão de relacionamentos. Para Kunsch (2003, p. 90), a área contribui diretamente para o “cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações”, atuando como instância mediadora entre empresas, seus públicos e a sociedade. Nesse cenário, as ações de Relações Públicas tornam-se fundamentais para garantir comunicação transparente e eficaz acerca das iniciativas relacionadas ao ESG. A atuação dos(as) profissionais da área pode se manifestar em diversas frentes, tais como: Disseminação de práticas sustentáveis adotadas pela organização, fortalecendo seu posicionamento institucional; Gestão da comunicação com *stakeholders*, promovendo diálogos abertos e relações de confiança; Apoio na elaboração e divulgação de relatórios ESG, destinados a acionistas, órgãos reguladores e instituições financeiras; Gestão da reputação e da imagem corporativa, assegurando coerência entre discurso e prática; e Mediação de crises, especialmente em situações que envolvem questões ambientais, sociais ou de governança. Ou seja, consolida-se como função gerencial essencial à construção de legitimidade, reputação e sustentabilidade institucional.

Fortalecendo o pressuposto por Grunig e Hunt (1984), essa atividade consiste na “administração da comunicação entre uma organização e seus públicos”, o que a posiciona como elemento-chave para a efetividade das estratégias ESG. Os(as) profissionais de Relações Públicas, por possuírem uma visão sistêmica e multifacetada, são capazes de interligar setores, pessoas e colaboradores, interpretar mudanças sociais e adaptar processos organizacionais para atender às novas demandas de sustentabilidade. Portanto, a integração entre Relações Públicas e ESG revela-se indispensável para organizações que desejam alinhar seus objetivos econômicos aos desafios socioambientais contemporâneos. Trata-se de uma abordagem que transcende a comunicação institucional, promovendo uma gestão estratégica dos relacionamentos e reforçando o compromisso com práticas éticas, transparentes e responsáveis.

2.2 Comunicação organizacional e comunicação integrada

Independentemente da forma como a comunicação é elaborada e estruturada, ela é inerente e essencial aos seres humanos, tal como é para as empresas, ou seja, é imprescindível para qualquer operação e funcionamento da sociedade. Diante disso, em um recorte direcionado para às organizações, vale lembrar que elas são dinâmicas e em constante transformação, sendo “formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em contexto de diversidades, conflitos e transações complexas” (Kunsch, 2022, p.25). No que diz respeito a comunicação organizacional, existem formas de utilizá-la, não sendo entendida apenas como uma ferramenta, mas sim como um processo constitutivo e cultural. Nesse sentido, de acordo com o que é proposto por Marchiori (2001, p. 32), a comunicação pode ser compreendida de forma abrangente “na qual não basta olhar apenas para os processos de criação e desenvolvimento de mensagens, pelo fato de ampliar-se sua perspectiva de análise e de potencialidade da comunicação como processo que constitui as realidades organizacionais”. Ou seja, uma visão processual reconhece a maneira como as organizações são construídas comunicativamente, composta por diversidades, conflitos e transações complexa, contemplando diversas abordagens: interações, comunicação não-verbal, negociações e relacionamento entre *stakeholders* e práticas discursivas cotidianas.

Essas compreensões e aplicações do conceito são fundamentais para a estruturação de processos, sejam eles internos ou externos, uma vez que este é um campo sistêmico e intersetorial das organizações. A comunicação organizacional, segundo Kunsch, pode ser compreendida como:

[...] uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. (Kunsch, 2022, p 24)

Evidencia-se a integração de todos os setores das organizações, mas também de outras dimensões e composições, sendo necessário visualizar e incorporar a comunicação nos processos simbólicos e nos relacionamentos interpessoais, bem como valorizar as práticas cotidianas de comunicação e suas diversas interações e formas de manifestação (Kunsch, 2024). A partir da concepção da comunicação organizacional, vale aprofundar a definição de Comunicação Integrada, sendo que esta representa uma das teóricas mais relevantes por

contemplar a comunicação organizacional, ou seja, acontece em todos os tipos de setores e organizações.

Apenas pelo nome “Comunicação Integrada”, percebe-se o posicionamento sobre integrar as frentes de atuação de comunicação, bem como seus processos e seus respectivos agentes, ou seja, a convergência de estratégias e fortalecimento do relacionamento entre todas essas áreas. Margarida Kunsch (2003, p. 149), descreve a Comunicação Integrada como "uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional", portanto, a composição de diversas ações e estratégias, articuladas e desenvolvidas com o objetivo de unir e sistematizar a comunicação em uma empresa, faz-se a comunicação integrada.

A intenção neste estudo não é esmiuçar todas as frentes que compõe a Comunicação Integrada, mas elucidar sua relevância e aplicação para a construção da matriz guia para as pequenas empresas, portanto faz-se necessário uma breve explicação de cada um dos compostos seguindo a sistematização proposta por Kunsch (2003). Com isso, temos as seguintes conceituações:

a) Comunicação Institucional: É responsável pela construção e consolidação da imagem, identidade e personalidade corporativa, utilizando diversos meios para isso, tal como: assessoria de imprensa, comunicação digital, redes sociais, entre outros. Para isso, conta, primordialmente, com as Relações Públicas, para articular e fazer gestão de todas essas frentes e ações institucionais (responsabilidade social, produção cultural, gerenciamento de crise etc.), com os públicos diversos, garantindo meio da gestão estratégica das Relações Públicas.

b) Comunicação Mercadológica: São todas as ações que estão direcionadas para às vendas da organização, portanto, essa frente está diretamente relacionada às práticas promocionais, comerciais, exposições, feiras e demais ações para a divulgação de produtos e serviços. Vale-se da publicidade, marketing e de ações no ambiente digital para cumprir seus objetivos.

c) Comunicação Interna: É direcionada ao público interno da organização, ou seja, aos colaboradores, com a função de estabelecer canais de diálogo e interação, promover engajamento, disseminar valores organizacionais e fortalecer a cultura corporativa. Intencionalmente, ela é planejada para viabilizar comunicação entre a organização e seus

funcionários, buscando valorizá-los com programas e ações voltadas à isso e, utiliza diferentes técnicas pertencentes de outros constructos, tal como a mercadológica e a institucional.

d) Comunicação Administrativa: É relacionada aos fluxos e processos comunicacionais de todos os níveis da organização, sendo intrapessoal, interpessoal e interorganizacional, os quais compõe redes formais ou informais de comunicação. Portanto, está atrelado a todo o sistema organizacional, bem como o processamento de suas informações e, dá-se, por meio de instruções administrativas, comunicados oficiais, reuniões, entre outros (Figura 1).

Figura 1 – Proposta da Comunicação organizacional integrada



Fonte: Kunsch, 2020

Neste sentido da comunicação integrada, evidencia-se ainda mais a necessidade de sinergia e complementariedade da comunicação entre os setores e, especialmente, com seus diferentes públicos de interesse. As estratégias organizacionais precisam estar correlacionadas e direcionadas entre todos e, conforme Marchiori (2008) aponta em seu artigo “Os desafios da comunicação interna nas organizações”, é imperativo que a comunicação compreenda a

organização como um complexo, sendo capaz de construir um significado e gerar novos contextos, práticas e diálogos nos relacionamentos com diferentes *stakeholders*.

De forma complementar a comunicação organizacional e integrada, há a cultura organizacional, sendo este também um amplo campo de estudo dentro da Comunicação. Contudo, a fim de simplificar a sua compreensão neste trabalho e com o objetivo de usá-la e associá-la aos temas aqui estudados, a proposta de Fleury (1987, p.10) é incorporada e assimilada como um “conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança”. Ou seja, as ações que acontecem dentro de uma organização, bem como suas práticas - todas as funções dos processos comunicacionais - e pessoas que a praticam, são elementos fundamentais para a construção, manutenção, fortalecimento – ou mudança – da cultura organizacional. Ela é “construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois criam significados e entendimentos” (Marchiori, 2008, p.93), portanto, influências internas ou externas do ambiente, assim como novas ações e práticas comunicacionais, podem modificar uma cultura organizacional.

Descreve-se essas abordagens pois estão diretamente relacionadas ao tema do trabalho, uma vez que a análise proposta são esses processos de funções da comunicação relacionados às pequenas empresas. No que diz respeito às práticas e ações deste segmento do estudo, a Comunicação Integrada, por exemplo, assume um papel fundamental para articular as áreas, principalmente porque em pequenas empresas os recursos (humanos ou financeiros) são limitados, portanto, os processos e funções podem ser integrados e, consequentemente otimizados, construindo uma identidade coesa. Além disso, no que diz respeito às práticas de ESG, as ações de comunicação possuem um papel estratégico na articulação entre discursos e práticas de sustentabilidade, uma vez que comprometidas publicamente à essas ações, as frentes comunicacionais (mercadológica, institucional, interna e administrativa), devem ser consistentes para manter os seus valores sustentáveis, ou seja, deve existir transparência e coerência com o que as organizações o que dizem *versus* o que fazem.

2.3 Identidade, imagem e reputação organizacional

Seguindo as abordagens e aplicações dos conceitos da área de Comunicação, abarcamos as definições sobre Identidade, Imagem e Reputação, sendo estes elementos fundamentais para as organizações e sua perenidade. Por serem termos inter-relacionados, é

comum existir uma confusão entre eles, porém seus significados e aplicações são distintos e constituem pilares fundamentais para a compreensão dos processos comunicacionais nas organizações contemporâneas.

Iniciando pela Identidade, tem um significado mais abrangente sendo grande conjunto de valores, crenças, ações, características e atributos que compõe uma organização, devem ser reconhecidos pelo público interno ou externo. Ou seja, identidade é composta pelo nome, logo, slogan, produtos, serviços e pessoas, contemplando tudo o que promove visibilidade e é comunicada aos *stakeholders* (Machado, 2011). Complementando essa definição, Tavares (1998, p,74) determina que a identidade “deve prescrever o conjunto de valores e princípios que esses públicos associam com a empresa. Sintetizando e agrupando essas definições, Almeida (2005) descreve e analisa os conceitos de Identidade, abordando as duas aplicações, tanto Identidade Corporativa quanto a Identidade Organizacional, sendo que a primeira envolve uma comunicação mais formal e seus símbolos são definidos pela administração; enquanto a segunda, corresponde as crenças e valores compartilhados por todos os membros da organização.

A identidade é única, autêntica de cada organização, representando símbolos, comportamentos e sentidos, é como o “DNA da organização, os atributos que a definem, que a fazem ser diferente das demais e que, de certa forma, determina o que ela será no futuro” (Almeida, 2009, p. 221). Essa definição é diretamente relacionada a práticas e ações da cultura organizacional, uma vez que uma interfere diretamente na outra por serem passíveis de mudanças internas ou externas, bem como coloca Marchiori (2006, p. 87) ao afirmar que “é através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, as quais atribuem significados para as experiências organizacionais”.

No que diz respeito a Imagem Organizacional, ela está relacionada – primordialmente – ao que o público externo percebe sobre a organização. Ou seja, a construção, comunicação e o uso da Identidade são transmitidos e, conseqüentemente, percebido pelos *stakeholders*. Almeida (2012) considera que imagem é dos mais elevados níveis de reconhecimento público, sendo este um motivo para que esse tema esteja sempre em voga, mantendo uma imagem forte e positiva.

A imagem corporativa abarca tudo aquilo que, voluntariamente ou não, vai formatar a posição da empresa na sua relação com o público: isso vai desde a forma como seus funcionários lidam, se apresentam para os clientes até as estratégias de marketing assumidas, as campanhas publicitárias, a arquitetura, a decoração e a localização de seus pontos de venda e serviços, a embalagem de seus produtos etc. Tudo isso vai formatado na mente do público uma

determinada imagem, que pode ser positiva ou não para esse público. (Peón, 2001, p13)

Complementar a definição de Peón, Iasbeck (2007) descreve que o conceito de imagem advém de uma “configuração mental e sobretudo afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades”, portanto, além do que as organizações transmitem, ainda é necessário considerar o que o receptor possui como experiências e referências no campo da individualidade. Almeida, corrobora com esse ponto, afirmando que:

o processo de construção de imagem de uma organização envolve a relação direta do indivíduo com seus produtos, serviços; os contatos com os membros da organização; informações transmitidas pela organização através de seu processo de comunicação; referências de outras experiências; influência de opiniões de terceiros; mensagens dos meios de comunicação, inferências e sensações positivas ou negativas que são agregadas através das relações ente os diversos atores sociais. Fatores como crenças, valores, ideologias predominantes em determinados segmentos também exercem um papel preponderante nesse processo. (Almeida, 2005, p.64).

Com isso, fica evidente que a identidade e a imagem organizacional são temas complementares, sendo que o primeiro se relaciona a sua identificação, enquanto a segunda a percepção que se tem. Em reforço ao vínculo desses temas, faz-se necessário o uso da comunicação integrada para relacionar e estabelecer práticas concisas e coerentes – entre todos os agentes envolvidos -, com o intuito de cumprir os objetivos organizacionais propostos. Reforça-se ainda a necessidade de transmitir essas informações à todos os públicos de interesse, mas principalmente, aos colaboradores, uma vez que, de acordo com Argenti (2014) podem ser considerados agentes determinantes para a disseminação e fortalecimento da imagem, uma vez que alinhados aos valores e práticas organizacionais.

A articulação dessas duas frentes direciona e compõe diretamente a Reputação Organizacional. Por sua vez, ela é construída ao longo do tempo e se consolida por meio da consistência e congruência das práticas e discursos organizacionais, ou seja, uma "reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas" (Argenti, 2006, p. 97). Ela também é como uma espécie de “crédito de confiança adquirido pela organização por meio de suas ações ao longo dos anos, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (Almeida, 2005, p,55-56). Ainda, é “formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas” (Jablin, 2001, p. 754-756; Flynn, 2007 apud

Iasbeck, 2007, p. 97). Percebe-se, portanto, quantas nuances compõe a reputação organizacional, sendo um constructo complexo e de muita influência.

A reputação organizacional, assim como mencionado, leva tempo para ser construída e recebe uma espécie de validação social, ou seja, de acordo com as percepções que os públicos adquirem a reputação passa a ser consolidada. Essa função, assim como a gestão da Identidade e Imagem, também deve ser alocada sob responsabilidade da gestão organizacional, principalmente por ser um “recurso intangível de alto valor, em função do que pode gerar de benefícios” (Almeida, 2009, p. 233).

Criar, manter e sustentar uma reputação passa pelo entendimento desta como ativo intangível e diferencial competitivo, mas, principalmente, pelo reconhecimento de que a organização pode trabalhar no sentido de definir e implementar ações e políticas que venham a atender às expectativas e demandas de seus stakeholders. E o ponto de partida é conhecer melhor o que se passa nas suas relações com funcionários, clientes, acionistas, ambientalistas, governo e segmentos que a afetam ou são afetados por suas ações e políticas. (Almeida, 2009, p. 282).

Assim como a gestão da reputação pode trazer vantagens competitivas para as organizações, se não houver uma gestão precisa e estratégica, poderá ser descredibilizada e prejudicar a organização. A reputação corporativa pode ser compreendida como uma percepção da trajetória de uma organização e de suas promessas futuras, na qual traduz o quanto a empresa é admirada e valorizada por seus diversos públicos, principalmente quando comparada às suas concorrentes (Fombrun, 1996). Portanto, junto com as demais frentes e integração de ações comunicacionais, ela deve fazer parte das estratégias e, podem contar com o apoio dos profissionais de Relações Públicas já que, de acordo com Kunsch (2003) e França (2012), podem atuar na construção e manutenção de uma reputação positiva, monitorar percepções relacionadas a empresa (ou tema em questão), de forma aberta e transparente, além de estabelecer canais de diálogo com *stakeholders*.

Com essa abordagem proposta, é notável a interdependência entre Identidade, Imagem e Reputação, tal como aponta Kotler:

A relação trilogica identidade-comunicação-imagem fica evidenciada na compatibilidade dos três elementos e no efeito que surge na percepção da marca. A identidade diz respeito ao ser da empresa; a imagem, ao parecer. A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma e seus produtos. Entretanto, a imagem é a maneira como o público vê a empresa e seus produtos. (Kotler, 2000, p.318)

No que diz respeito a organizações que são comprometidas com ESG, as práticas culturais, e a sua identidade, deve incorporar tais valores de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa. A adoção de práticas de ESG por pequenas empresas pode, também ser diferencial competitivo na construção de identidade, imagem e reputação positivas, especialmente em mercados nos quais consumidores e parceiros comerciais valorizam responsabilidade socioambiental e ética nos negócios. Conforme Kunsch (2016) argumenta, a identidade organizacional autêntica é aquela que se manifesta de forma coerente em todas as dimensões da atuação corporativa.

Levando em consideração o objetivo deste trabalho e o perfil de público (pequenas empresas), nota-se também que essas ações são desafiadoras, tal que possuem muitas nuances para a atuação; contudo, também é visto uma oportunidade, uma vantagem competitiva para construir reputação sólida em segmentos específicos, os quais possam estreitar relacionamentos com os *stakeholders*.

2.4 Comunicação institucional e discurso organizacional

Conforme discorrido anteriormente, um dos pilares da Comunicação Integrada é a Comunicação institucional. Ela representa todos os tipos de constructos relacionados à uma comunicação corporativa – portanto não se trata de produto, mas sim da organização em si –, tal como comunicação interna e externa, disseminação de valores organizacionais, consolidação e manutenção da identidade, imagem, discurso e reputação organizacional, além de outras frentes.

É por meio dela que as organizações constroem significados, legitimam suas práticas, se posicionam, estabelecem diálogo e relacionamentos com seus públicos, ou seja, é “um conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas.” (Fonseca apud Kunsch, 2003, p. 164)

A comunicação institucional é o discurso das instituições (públicas, privadas, associativas) sobre elas mesmas. Não o discurso sobre os seus ‘produtos’(...), mas sobre a sua natureza específica, a sua legitimidade, os seus princípios, a sua personalidade, o seu projeto, as suas escolhas, os seus objetivos, os seus atos, as suas performances. Trata-se essencialmente de um discurso autocentrado” (Daniel, 1993, p. 1177-1181, apud Barata, 2002).

Nota-se que, assim como os demais constructos abordados anteriormente, a Comunicação institucional não deve ser tratada de maneira isolada, mas ao contrário, deve ser integrada e acoplada a todas as ações organizacionais. Por conter de assuntos complexos e relevantes para a organização, a comunicação institucional, de acordo com Kunsch (2020, p.100), é uma responsabilidade de relações públicas, uma vez que possui uma função articuladora com diversas áreas, públicos e “ações comunicativas com foco institucional, de responsabilidade social, sustentabilidade, produção cultural, prevenção e gerenciamento de crises e tudo que estiver relacionado com imagem, identidade e reputação corporativa”.

Diante deste cenário e compreendendo que inúmeras funções que estão na alçada da Comunicação Institucional, o Discurso Organizacional também é um deles. Este, por sua vez, é um campo de estudo do qual existem várias abordagens e uso, porém, aqui será um pouco menos profunda, orientando as práticas para o objetivo proposto deste trabalho. Os discursos, por assim dizer, discorrem a respeito sobre algo ou alguém, portanto, abrangendo a definição de discurso organizacional, podemos tê-lo como um “conjunto de artefatos e práticas, traduzidos em linguagens verbais e não-verbais, mediante a articulação de sujeitos e dispositivos em um dado estado de organização” (Silva, 2018, p. 178).

No contexto da Comunicação Institucional, ele manifesta-se em múltiplas práticas comunicativas: comunicados à imprensa e discursos de CEO's, campanhas publicitárias e digitais, postagens em redes sociais, relatórios de sustentabilidade e financeiro, códigos de ética, entre outros. Cada um desses gêneros possui direcionamentos específicos, mas todos contribuem para a construção do discurso e narrativa organizacional – ou seja, história que a empresa conta sobre si mesma, seus propósitos e seu papel na sociedade. No que tange a multiplicidade de meios de comunicação, bem como os respectivos stakeholders, Argenti (2014) aponta que o discurso de uma empresa atua no imaginário de seus públicos e é somado às suas experiências, formando assim uma imagem dessa organização:

Os diferentes públicos formam, então, percepções baseadas nas mensagens que as empresas enviam de forma tangível. Se essas imagens refletirem com precisão a realidade organizacional, o programa de identidade terá obtido sucesso. Se as percepções diferirem radicalmente da realidade [...], a estratégia foi ineficiente. (Argenti, 2014, p.89).

No contexto das Relações Públicas, o discurso organizacional possui um papel pivô entre as organizações e a sociedade/comunidade em que está inserida. Haja vista que esses profissionais já foram designados a atuar com a gestão da Comunicação Institucional

(Kunsch, 2023), a manutenção e direcionamento do discurso também deve ser seu papel, assegurando coerência, transparência e dialogicidade nas comunicações organizacionais. Kunsch (2020, p. 89) destaca que “a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenômeno, e não apenas como transmissão de informações”, ou seja, não apenas produzir mensagens, mas também ouvir ativamente os públicos, incorporando suas demandas e expectativas nas narrativas corporativas.

Para conhecer uma empresa, avaliá-la com coerência e responsabilidade, crer no seu discurso e estabelecer uma relação de confiança, é preciso olhar sua trajetória no tempo, na perspectiva histórica, que contém todas as responsabilidades – cumpridas ou não. Não é uma comunicação pontual e instrumental, com objetivos de curto prazo desconectados de uma visão global, mas sim uma postura holística que parte do princípio de que é preciso conhecer a empresa por inteiro, seus interesses e suas necessidades e perceber as identidades em trânsito. (Nassar; Cogo, 2014, p.55)

Silva (2021, p. 21), entende que o discurso organizacional pode ser cada vez mais potencializado, com efeitos mais expressivos, quando o contexto da comunicação contemporânea é levado em consideração, tal como o surgimento de tecnologias e novos meios de comunicação, possibilitando diferentes formas de expressão. Portanto, as organizações contemporâneas – sejam elas de grande ou de pequeno porte – devem, continuamente, adotar modelos de comunicação de via de mão dupla, na qual há equilíbrio entre falar e ouvir, entre informar e dialogar, mantendo coerência entre as ações.

No que diz respeito a adoção de práticas ESG, esse é um ponto que requer ainda mais atenção, uma vez que a partir do momento em que as organizações se posicionam comprometidas com a sustentabilidade, governança e ações sociais, as narrativas devem estar integralmente relacionadas e demonstrar de maneira transparente o real impacto dos feitos. É imprescindível que haja comprovações e evidências, reforçando um discurso sólido e coerente com as práticas, aproveitando principalmente, segundo Silva (2021) que ele pode ser intensificado já que produz efeitos mais relevantes dado o cenário da comunicação contemporânea e às novas interfaces comunicacionais, possibilitando outras formas de expressão.

3 ESG E AS INTERFACES COM RELAÇÕES PÚBLICAS

Como sequência a fundamentação teórica e com o objetivo de analisar as tendências de mercado e verificar vínculos de ESG com às Relações Públicas, essa seção é dedicada a descrição do tema ESG (*Environmental, Social and Governance*), uma vez que este corresponde o quão propenso um negócio, organização ou instituição está em encontrar alternativas para mitigar os impactos no meio ambiente, construindo uma sociedade mais justa, equânime e responsável, mantendo seus respectivos processos de governança íntegros.

Serão abordados pontos fundamentais da concepção do termo, seu surgimento, evolução, *trends* e relevância, bem como a sua presença e direcionamentos propostos para as organizações brasileiras. Dispor de todo esse arcabouço de conceitos, relatórios e pesquisas de mercado, foram essenciais para a escolha das grandes empresas analisadas, da mesma forma que se tornaram imprescindíveis para adaptação de estratégias comunicacionais e a criação da matriz-guia para pequenas empresas.

Demonstra-se também integração entre as estratégias de Relações Públicas e as práticas de ESG, sendo fundamentais especialmente no que se refere ao posicionamento institucional e à gestão de relacionamentos com múltiplos públicos de interesse. Tal articulação contribui não apenas para a transparência e a consistência reputacional, mas também para a geração de valor simbólico e estratégico à marca, ampliando sua atratividade perante investidores, consumidores e demais públicos estratégicos.

3.1 ESG: conceito e determinações

A evolução da sociedade intensificou o desenvolvimento de diversas práticas regulatórias. Conferências e acordos globais passaram a acontecer com frequência para discutir diretrizes socioambientais, como por exemplo: Rio-92, Conferências das Partes (COP), Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), Conferências das Organizações das Nações Unidas (ONU), Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), Pacto Global da ONU, a Agenda 2030 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), entre outras.

Com isso, o termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) – traduzido e compreendido para “ambiental, social e governança” – foi formalmente apresentado pela primeira vez no relatório “*Who Cares Wins*”, publicado em 2004 pela Organização das Nações Unidas (ONU). Este documento propôs a incorporação de critérios ambientais, sociais

e de governança às decisões de investimento, estabelecendo parâmetros para que organizações adotem práticas capazes de minimizar impactos ambientais, promover equidade social e assegurar processos de governança éticos, transparentes e eficazes. Desde então, o ESG consolidou-se como referência estratégica para avaliação de desempenho corporativo sob a ótica da sustentabilidade e da responsabilidade socioinstitucional.

Ainda que o acrônimo ESG tenha sido apresentado em 2004 pela ONU, existe uma forte relação com o conceito “*Triple Bottom Line*” (Tripé da Sustentabilidade), apresentado por Elkington (1994). Ainda, como referência empírica e de conhecimento comum, este termo (ESG), também é comumente utilizado intercambiável com “sustentabilidade” e, embora um acompanha o outro, eles não significam a mesma coisa. Diante disso, torna-se necessário descrever e exemplificar o que cada letra da sigla ESG significa, uma vez que compõem pilares diferentes, mas complementares.

Reforça-se que, o objetivo aqui não é esmiuçar o relatório da ONU e nem encontrar nuances para as aplicações de cada um dos direcionamentos apresentados, mas demonstrar os significados que cada letra do ESG carrega e que corresponde a determinadas práticas organizacionais, para então, relacioná-las as estratégias de Relações Públicas. Diante disso e com base no relatório “*Future proof?: embedding environmental, social and governance issues in investment markets: outcomes of the Who Cares Wins Initiative, 2004-2008*”, da ONU, os seguintes significados e aplicações podem ser considerados:

- A letra “E” (*environment*), é traduzida para “Ambiental”, sendo um pilar que contempla questões de sustentabilidades ambientais, como por exemplo: mudanças climáticas, escassez hídrica, poluição local, descarte de resíduos, emissão de carbono etc.
- A letra “S” (*social*), é traduzida para “Social” e está diretamente relacionada ao capital humano. Ou seja, como e qual tipo de interação que as empresas possuem com seus próprios colaboradores, oferecendo um ambiente de trabalho seguro e saudável, bem como zelar pelos seus relacionamentos com a cadeia de produção, relacionamento com o governo e as comunidades locais em que estão inseridas.
- O “G” (*Governance*), é traduzido para “Governança”, e refere-se ao tipo de governança que a empresa realiza, levando em consideração o seu conselho administrativo, transparência em práticas contábeis e suas respectivas

divulgações, práticas, processos e controles de gestão para evitar corrupção e subornos.

Contemplando a integração de todas essas ações supramencionadas (ESG), evidenciou-se a necessidade de regulamentações e instrumentos para acompanhamento de tais práticas. Portanto, novos relatórios e normas passaram a emergir, com o objetivo de direcionar conceitos, estabelecer indicadores, determinar diretrizes globais de atuação, bem como conferir legitimidade às ações corporativas.

No cenário nacional, a Associação de Normas Técnicas (ABNT), desenvolveu um documento normativo, a ABNT PR 2030, com o objetivo de padronizar as diretrizes, na qual compreende ESG como um “conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança, a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis” (ABNT PR 2030, 2022, p.14). Nessa perspectiva, ESG é um ecossistema de ações estratégicas, comportamentos e atividades interdependentes, das quais promovem determinações organizacionais e estão diretamente relacionadas aos colaboradores, transmitindo-lhes segurança, estabelecendo normas e processos, para, também, conseguir estabelecer relacionamento com a sociedade em que está inserida.

A visão ampliada do ESG permite entender que a sustentabilidade é fundamental para o sucesso e perenidade dos negócios das organizações, é fundamental, também, para seus clientes, comunidades vizinhas, partes interessadas mais amplas e o meio ambiente. Considera ainda, uma nova visão holística onde os negócios estão inseridos em um cenário econômico que serve à sociedade, onde estão suas partes interessadas, que por sua vez está inserida dentro dos limites do meio ambiente. (ABNT PR 2030, p. 18).

Por ser um conceito transversal, que abrange diversas frentes de atuação e compõe inúmeras práticas, é evidente a relação e interdependência de vários setores organizacionais para o seu cumprimento. Dessa forma, apenas regulamentos e normativas não são suficientes e torna-se necessário a participação de profissionais capacitados para comunicar estratégica e eficazmente as iniciativas implantadas, assim como o uso da Comunicação Integrada para a sistematização de todas as ações determinadas. A partir da articulação das iniciativas e sua divulgação transparente e acessível a todos *stakeholders*, as organizações demonstram seu comprometimento e legitimam suas práticas de ESG, além de mitigar o risco de “*Greenwashing*”, que é a promoção do discurso de sustentabilidade, porém desconectado da realidade da empresa, tal como explica Kunsch:

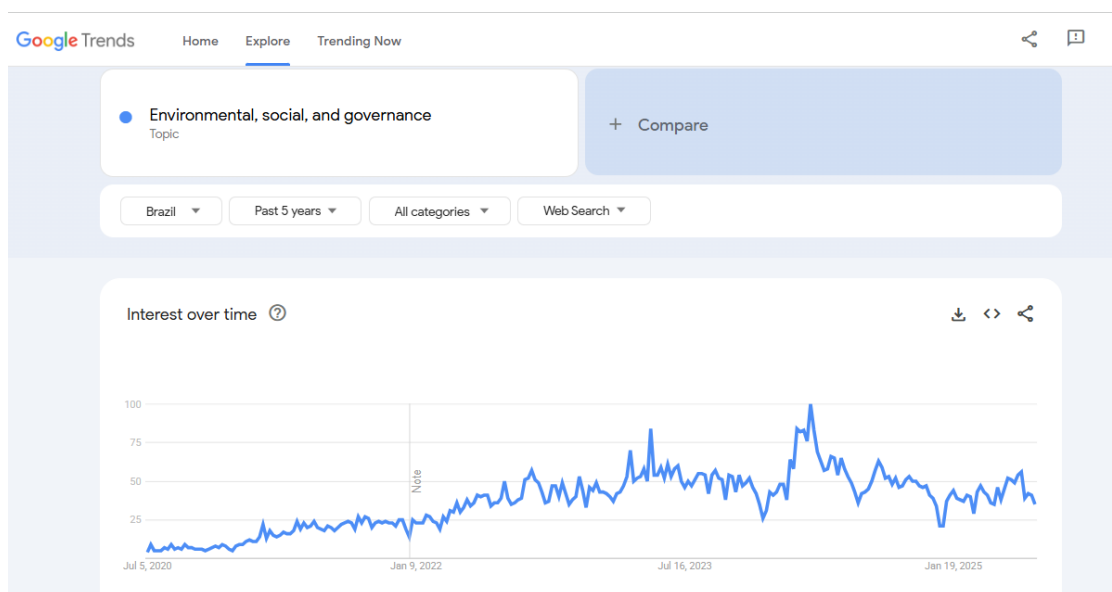
Outro aspecto a considerar sobre a comunicação para a sustentabilidade social é a necessidade de se estabelecerem políticas claras e transparentes fundamentadas em princípios éticos que vão direcionar as estratégias e as práticas das ações comunicativas, assim como dos recursos midiáticos que serão utilizados. Ou seja, é preciso que haja total coerência entre o discurso institucional e mercadológico com os comportamentos e as atitudes organizacionais, contrapondo-se às abusivas práticas de *greenwashing* amplamente praticadas por muitas empresas. (Kunsch, 2022, p. 28).

Vale destacar que o ESG está cada vez mais presente como tendências de mercado, podendo ser potencializados por meio de estratégias comunicacionais conduzidas pelas Relações Públicas, conforme os exemplos apresentados a seguir.

3.2 Trends e relevância

Uma maneira de visualizar essa presença do termo ESG é por meio do *Google Trends* - uma ferramenta de busca e análise de tendências -, a qual mostra um aumento expressivo no volume de pesquisas sobre ESG realizadas no Brasil, corroborando com a ideia de que este elemento pode ser uma estratégia significativa para as organizações e os processos de Relações Públicas. Na captura de tela – figura 2 – o gráfico traz dados dos últimos cinco anos, demonstrando o aumento na procura sobre o termo no *Google*, a partir de meados de abril de 2022. Lembrando que este termo surgiu pela primeira vez em 2004, no relatório “*Who Cares Wins*”, da ONU:

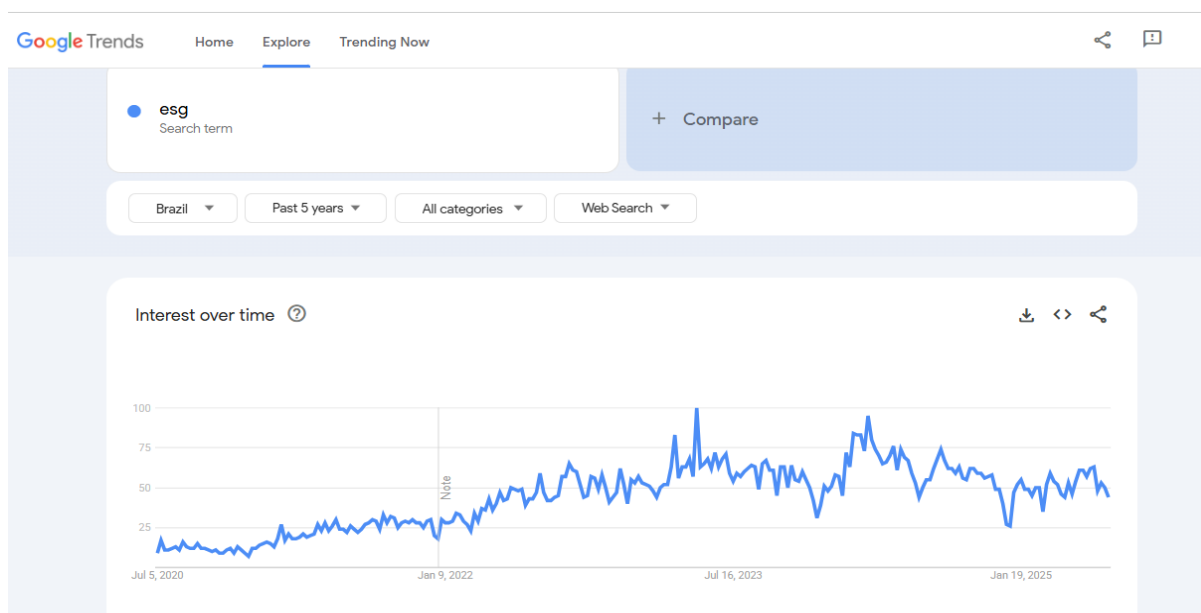
Figura 2 - Procura do termo *Environment, Social and Governance* no Google Trends



Fonte: Captura de tela de pesquisa no Google Trends, julho 2025

A pesquisa utilizando a sigla “ESG” também foi realizada, com o objetivo de verificar se o comportamento de busca se diferenciava em relação ao termo por extenso “*Environmental, Social and Governance*”. Os resultados obtidos mostraram-se bastante similares aos identificados na busca por extenso em inglês, especialmente no que se refere à evolução do interesse ao longo dos últimos cinco anos no *Google*, conforme ilustrado na figura 3. Observa-se uma tendência de crescimento progressivo nas buscas, acompanhada de picos em períodos específicos, o que indica não apenas a consolidação da sigla no vocabulário corporativo e midiático, mas também sua difusão no contexto brasileiro. Esses dados reforçam que o termo “ESG” já se encontra amplamente incorporado às discussões organizacionais e ao debate público, evidenciando sua relevância contemporânea e a necessidade de aprofundamento teórico e aplicado sobre o tema.

Figura 3 - Procura da sigla ESG no Google: últimos cinco anos



Fonte: Captura de tela de pesquisa no Google Trends, julho 2025

Em continuidade a exemplificação sobre os termos e a sua pertinência no cenário atual apresenta-se uma pesquisa realizada pelo *The Harris Poll* em parceria com *Google Cloud*² — entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022 —, que apontou a sustentabilidade presente nas preocupações da liderança (*C-level* ou vice-presidente), sendo que “63% dos

² Disponível em:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/transformacao-digital/boticario-reciclagem/>. Acesso em: 18 out. 2023.

líderes estão dispostos a expandir os seus negócios de uma forma que seja sustentável para o planeta, mesmo que isso signifique receitas mais baixas num futuro próximo”.

Outra pesquisa³, realizada em 2022 pelo *Google*, *MindMiners*, Sistema B Brasil evidenciou comportamentos emergentes entre os consumidores brasileiros, destacando o interesse em conhecer o posicionamento das marcas e sua postura em relação ao meio ambiente, as questões sociais e a gestão responsável. A mesma pesquisa ressalta ainda a importância das práticas de ESG para fortalecer e manter o relacionamento, não apenas com consumidores, mas também investidores.

Conforme Kotler (2018, p. 340), “um contato de marca pode ser definido como qualquer experiência geradora de informações, positivas ou negativas, que um cliente real ou potencial tem com a marca, sua categoria de produto ou seu mercado”. Em outras palavras, toda interação - seja por meio de redes sociais, experiências de compra ou outros pontos de contato – constitui uma oportunidade de estabelecer conexão e relacionamento com a marca.

Nesse contexto, a prática de Relações Públicas assume uma função estratégica, podendo se beneficiar desses contatos para, conforme Kunsch (2006, p.34):

[] ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo a sua dimensão institucional.

A partir das pesquisas realizadas, houve uma série de descobertas de relatórios, regulamentações e demais dados que corroboraram com o embasamento sobre ESG. Nas normas ABNT PR 2030, bem como no relatório da ONU, evidenciou-se outras políticas atreladas às práticas ESG, como o Pacto Global, Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, também, os Princípios para o Investimento Responsável (PRI). A seguir, descreve-se sucintamente cada uma delas, evidenciando que, todas possuem menções às abordagens de ESG.

O Pacto Global da ONU foi lançado em 2000 e é uma iniciativa de sustentabilidade corporativa, propondo dez princípios universais nos seguintes eixos: Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente, e Anticorrupção. A intenção do Pacto é direcionar ações para que

³ Disponível em:

https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F18283%2F1665757531Estudo_Original_ESG.pdf. Acesso em: 18 out. 2023.

as empresas ao redor do mundo alinhem suas estratégias de maneira a contribuir com enfrentamento dos desafios da sociedade. Atualmente, de acordo com o site institucional, são mais de 25 mil participantes em 167 países⁴. Os dez princípios que compõe o Pacto, separados por eixos, são: *Direito Humanos* (que envolve o apoio e respeito a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente e assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos); *Trabalho* (engloba o dever de apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, a abolição efetiva do trabalho infantil e a abolição a discriminação no emprego); *Meio Ambiente* (determina que as empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais, desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis); e pôr fim a dimensão da *Anticorrupção* (que traz a necessidade de combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina).

Após o Pacto Global, em 2015 a ONU também propôs aos seus membros, novas ações para o desenvolvimento sustentável, com perspectiva para os 15 anos subsequentes. A partir daí surgiu a Agenda 2030, composta pelos 17 ODS, com três eixos: sustentabilidade econômica, social e ambiental. Conforme declarado no site da ONU Brasil, eles são entendidos como um “apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade”.⁵

Para cada um dos ODS existem diversos tópicos que orientam ações que as empresas podem adotar. Neste espaço, serão apresentados apenas os títulos dos ODS. Para acesso detalhado a todas as ações e metas, recomenda-se consultar o site da ONU Brasil, indicado no rodapé. Os 17 ODS são: 1) Erradicação da pobreza; 2) Fome zero e agricultura sustentável; 3) Saúde e bem-estar; 4) Educação de qualidade; 5) Igualdade de gênero; 6) Água potável e saneamento; 7) Energia limpa e acessível; 8) Trabalho decente e crescimento econômico; 9) Indústria, inovação e infraestrutura; 10) Redução das desigualdades; 11) Cidades e comunidades sustentáveis; 12) Consumo e produção responsáveis; 13 Ação contra a mudança global do clima; 14) Vida na água; 15) Vida terrestre; 16) Paz, justiça e instituições eficazes; 17) Parcerias e meios de implementação.

Concomitante a essas práticas, em 2006 houve a criação dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI), uma iniciativa de investidores em parceria com a Iniciativa

⁴ Disponível em: www.unglobalcompact.org. Acesso em: 01 ago. 2025.

⁵ Disponível em: www.brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 15 jul. 2025.

Financeira do Programa da ONU para o Meio-Ambiente (UNEP FI) e o Pacto Global da ONU. Segundo a declaração que consta no site institucional⁶, a missão desse projeto é: “Acreditamos que um sistema financeiro global economicamente eficiente e sustentável seja absolutamente necessário para a criação de valor no longo prazo. Tal sistema recompensará o investimento de longo prazo e responsável, beneficiando o meio-ambiente e a sociedade como um todo.”

No total são seis Princípios para o Investimento Responsável, que direcionam ações e diretrizes organizacionais e estão atrelados às práticas ESG, que são: “1) Incorporaremos os temas ESG às análises de investimento e aos processos de tomada de decisão; 2) Seremos proativos e incorporaremos os temas ESG às nossas políticas e práticas de propriedade de ativos; 3) Buscaremos sempre fazer com que as entidades nas quais investimos divulguem suas ações relacionadas aos temas ESG; 4) Promoveremos a aceitação e implementação dos Princípios dentro do setor do investimento; 5) Trabalharemos unidos para ampliar a eficácia na implementação dos Princípios; e 6) Cada um de nós divulgará relatórios sobre atividades e progresso da implementação dos Princípios”.

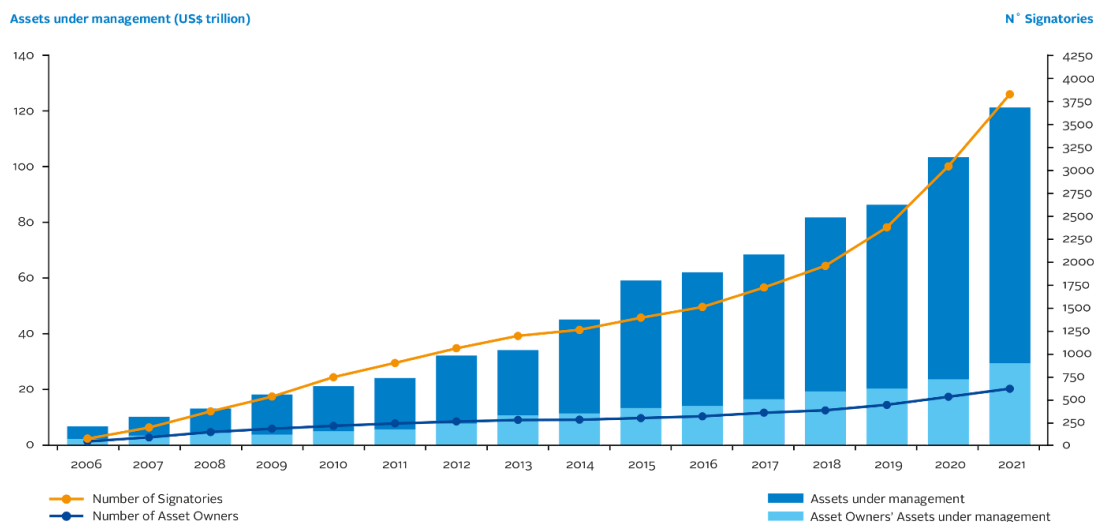
De acordo com o documento, de 2019 disponibilizado no site do PRI, que contém a declaração do Ex-Secretário Geral da ONU, Ban Ki-moon, há um número crescente de investidores em todas as regiões do mundo que estão aderindo ações de ESG em suas tomadas de decisão de investimento, com a intenção de reduzir riscos, ampliar o retorno financeiro, além de atender aos clientes, beneficiários e, por consequência, favorecer toda a sociedade. Diante disso, a adesão a regulamentações, como o PRI, ao investimento responsável e, consequentemente às práticas de ESG, estão aumentando.

Ao analisar a figura 4, disponível no site do PRI⁷ e intitulada “*Assets Under Management (US\$ Trillion)*” – traduzido para: Total de Ativos sob gestão (US\$ trilhões) –, nota-se um crescimento constante e consistente. As colunas em azul escuro representam o total de ativo sob gestão, enquanto a linha alaranjada o crescimento de signatários.

⁶ Missão declarada em inglês no site institucional (www.unpri.org), descrita em português no seguinte documento. Disponível em: https://dwtyzx6upklss.cloudfront.net/Uploads/e/g/l/pribrochure_portuguese2019_256030.pdf. Acesso em: 01 ago. 2025.

⁷ Disponível em: <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>. Acesso em: 01 ago. 2025

Figura 4 - Crescimento de associados ao PRI



Fonte: Captura de tela do site PRI, julho de 2025

Apesar de o termo ESG ter surgido em 2004, junto com as demais propostas supramencionadas, ele ganhou notoriedade nos últimos anos no Brasil e, de acordo com o Anuário Integridade ESG (2024, p. 39) “as empresas de todos os setores estão reconhecendo a importância de integrar práticas sustentáveis em suas operações, não apenas como uma forma de responsabilidade social, mas como uma estratégia de negócios eficaz.”. Em reforço à essas informações, um estudo da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) – sendo essa uma organização propagadora de conhecimento e práticas da comunicação nas empresas, a qual oferece conteúdos, curso, revistas e diversas pesquisas mercadológicas –, intitulado “Tendências da Comunicação Organizacional 2024”⁸, que apresenta um panorama dos principais tópicos para a área de Comunicação de acordo com 161 empresas que participaram deste levantamento. Dentre diversos tópicos abordados na pesquisa, destaca-se o principal a seguir, sendo que na pergunta sobre as quais as tendências relacionadas à ESG eram mais importantes para a área de Comunicação, foram quatro os pontos de evidência:

- 62% responderam que é “comunicar as pautas ESG sempre baseadas em evidências, com autenticidade e ética”;

⁸ Disponível em:

<https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2024/06/PesqTendenciasComunicacaoOrganizacional2024.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2025.

- 56% responderam que “abordar e simplificar as narrativas ESG, considerando que tanto consumidores quanto colaboradores buscam diversidade, inclusão, boa governança, saúde integral, e um planeta mais sustentável”
- 52% responderam que “promover uma maior clareza de propósito da empresa, marca ou campanha, nos seus compromissos com pautas ESG”
- 37% responderam que “aprofundar a associação da marca da empresa com os projetos ESG, alinhando-os aos atributos, valores e propósitos da marca, de forma cada vez mais clara”

Neste contexto, as ações de relações públicas assumem uma atuação fundamental na sustentabilidade organizacional, ao contribuir para a comunicação transparente, consistente e eficaz dos esforços da organização nas dimensões ambiental, social e de governança. Segundo Kunsch (2003), esse profissional é encarregado de planejar, implementar e coordenar a gestão da comunicação institucional, os relacionamentos estratégicos por diversos canais de comunicação, de eventos a mídias sociais, com o objetivo de efetuar a manutenção de uma imagem organizacional positiva. Com isso, torna-se indispensável a performance de profissionais multifacetados, capazes de transitar por diferentes setores e compreender as interconexões entre eles, promovendo estratégias integradas que fortaleçam a reputação organizacional e consolidem relações de confiança com os públicos de interesse.

3.3 ESG nas empresas brasileiras

Conforme apresentado anteriormente, evidencia-se a crescente relevância do ESG no contexto corporativo brasileiro. A partir dessa constatação, foram identificados novos dados e relatórios que demonstram o grau de maturidade das práticas de ESG nas empresas, bem como *rankings* que destacam aquelas que melhor incorporam essa temática em suas estratégias organizacionais.

Uma das pesquisas, realizada pela Beon, Aberje e Nexus, denominada “A Maturidade ESG nas Empresas Brasileiras – Avanços e desafios 2024”, analisou empresas que intenciam incorporar quesitos ambientais, sociais e de governança, levando em consideração o engajamento dos públicos, sustentabilidade do próprio negócio, impacto positivo na sociedade, bem como as práticas reconhecidas internacionalmente. Segundo informações descritas no relatório, foram realizadas cerca de quatrocentas entrevistas com empresas de médio e grande porte de setores distintos, tais como agronegócio, comércio,

serviço e indústria. Das participantes, 64% priorizam ESG em suas estratégias, mostrando como essa agenda se alia, cada vez mais, com o negócio e se tornando mais relevante. Ainda, 51% estão preocupadas em incorporar estratégia de sustentabilidade, 39% possuem uma estrutura formal responsável pela gestão de ESG:

Qualquer organização que busca implementar uma estratégia de sustentabilidade robusta e eficaz precisa mapear seus riscos e oportunidades socioambientais. Esse processo permite que a empresa compreenda melhor os impactos potenciais de suas atividades, prevendo mudanças regulatórias, impacto sobre as operações, identificação de novos mercados e capacidade de ter ações inovadoras, além da melhoria da reputação e relacionamento com stakeholders. (Beon, Aberje e Nexus, 2024, p.14).

A pesquisa também aborda a importância de publicar relatórios ESG e apenas 20% das empresas analisadas o fazem. É por meio desses documentos que se divulgam as iniciativas e resultados alcançados por elas, disponibilizando-as para os *stakeholders* e checagem de quaisquer públicos. Adotar critérios ESG não só atrai investidores, mas também torna as organizações mais resilientes, reduz riscos, aumenta a eficiência operacional e melhora a satisfação dos funcionários.

De acordo com a ABNT PR 2030 (2024, p. 15), “as organizações precisam expandir o alcance, deixando de focar apenas nos acionistas e passando a considerar as partes interessadas de uma forma mais ampla, como trabalhadores, clientes, fornecedores e as comunidades em que operam”, ou seja, integrar estrategicamente práticas ESG. Isso se configura como uma forma de posicionamento no mercado e ao absorver um olhar de longo prazo, é uma contribuição para o desenvolvimento sustentável, mantendo-se relevante em um cenário de constante evolução e competição. Esse olhar sistêmico e holístico para os diversos públicos é também uma das habilidades das relações públicas. Outro material encontrado foi o Anuário Integridade ESG 2025 – em sua terceira edição –, realizado pela Insight Comunicação, no qual verifica-se o *ranking* das cem empresas com maior destaque na agenda ESG no Brasil. O levantamento e análise de dados foi coletado de forma pública, portanto, estavam disponibilizados pelas próprias empresas em formato online e serviu de insumo para a produção deste Anuário, sendo possível segmentar as informações e dar maior clareza à realidade corporativa brasileira:

Ao compreender o ESG como um sistema orientador, e não como um produto, abre-se a possibilidade de utilizá-lo como um mecanismo evolutivo de geração de valor. A empresa deixa de “atingir metas” ESG e passa a desenvolver capacidades organizacionais que aumentam sua maturidade diante de contextos de risco, incerteza e demandas sociais. O ESG, nesse sentido, é menos uma lista de entregas e mais um conjunto de princípios de orientação. (Insight, 2025, p. 40).

A segunda edição do anuário, de 2024 apresentava informações sistematizadas de forma geral em categorias, tal como é o de 2025, contudo de maneira interessante e complementar ao que foi apresentado anteriormente aqui nesta pesquisa, a segunda edição do anuário trouxe uma análise de sentimento em relação a percepção da agenda ESG⁹, sendo que de acordo com as análises, houve uma percepção positiva em relação ao tema, sendo de 88,1%.

Empresas que adotam práticas sustentáveis têm benefícios como: melhora na confiança da marca, já que, cada vez mais, os consumidores preferem marcas que demonstram compromisso com a sustentabilidade; redução de custos operacionais, já que práticas relacionadas a eficiência energética e redução de resíduos resultam em economias significativas e, claro, aumento nos lucros” (Insight 2024, p. 39)

A afirmação reforça que a adoção de práticas sustentáveis não se limita a uma dimensão ética ou reputacional, mas também se configura como estratégia economicamente viável. A percepção positiva identificada na análise de sentimento converge com os benefícios apontados na citação, demonstrando que sustentabilidade, confiança e desempenho financeiro não são dimensões excludentes, mas interdependentes. Nesse sentido, os dados corroboram a importância de integrar a agenda ESG às estratégias de comunicação e posicionamento institucional, especialmente para pequenas empresas que buscam fortalecer sua reputação, otimizar recursos e ampliar sua competitividade em um mercado cada vez mais orientado por valores socioambientais.

Para dar continuidade à pesquisa e investigar quais práticas comunicacionais estão associadas à conduta ESG, considerando que “é importante haver alinhamento entre as ações organizacionais voltadas à agenda ESG e sua política de comunicação, com transparência e evidências, utilizando como base seus indicadores materiais de desempenho” (ABNT PR, 2023, p. 15), dentre as cem empresas reconhecidas no Anuário 2025 foram selecionadas cinco para análise. Buscou-se avaliar como comunicam suas práticas aos diferentes públicos e quais motivações declaram para tal: responsabilidade social, vantagem competitiva, exigência regulatória ou alinhamento aos valores corporativos. Informações adicionais sobre as empresas e os critérios de seleção serão apresentadas na seção seguinte.

⁹ Disponível em: <https://integridadeesg.insightnet.com.br/anuario-integridade-ESG-2024.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.

4 PESQUISA APLICADA: PERCURSO METODOLÓGICO PARA CONSTRUÇÃO DO CANVAS DE IMPACTO

Conforme delineado na introdução, o objetivo central do estudo consiste em propor uma matriz-guia de comunicação institucional que sistematize práticas de ESG para serem utilizadas por pequenas empresas em suas estratégias de relacionamento com *stakeholders*, visando fortalecer sua atuação no mercado. Portanto, esta seção apresenta o percurso metodológico que fundamenta a etapa aplicada da pesquisa e descreve o processo de construção deste instrumento estratégico que sistematiza as práticas de ESG e orienta a sua comunicação, ou seja, a matriz-guia de comunicação institucional, aqui denominada Canvas de Impacto.

A pesquisa aplicada parte da articulação entre referencial teórico e análise empírica, buscando traduzir princípios de sustentabilidade, governança e responsabilidade socioambiental em diretrizes comunicacionais concretas. Assim, a construção do Canvas de Impacto não se limita à adaptação de modelos existentes, mas resulta da observação e análise de práticas comunicacionais adotadas por grandes organizações que são reconhecidas por sua atuação em ESG, especialmente em ambientes digitais institucionais.

Desse modo, esta seção detalha os procedimentos metodológicos adotados, os critérios de seleção das organizações analisadas, as técnicas de coleta e interpretação dos dados e, por fim, o processo de sistematização que deu origem à matriz-guia proposta, evidenciando seu potencial como instrumento estratégico para o fortalecimento da legitimidade, da reputação e da sustentabilidade institucional de pequenas empresas.

4.1 Delineamento Metodológico e Etapas da Pesquisa

A construção do Canvas de Impacto fundamentou-se em um percurso metodológico estruturado, combinando revisão teórica e investigação empírica, com vistas à obtenção de resultados consistentes e aplicáveis à realidade das pequenas empresas. Considerando o caráter interdisciplinar e correlacional do tema — que articula Relações Públicas, comunicação integrada e ESG —, adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e aplicada para a construção do modelo proposto.

O estudo desenvolveu-se a partir de quatro etapas complementares: (1) revisão narrativa da literatura especializada; (2) levantamento e análise de dados secundários e primários sobre ESG, com base em documentos institucionais e relatórios produzidos por

organizações, tal como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Organização das Nações Unidas (ONU) e o Organicom, além de artigos científicos disponíveis em bases digitais; (3) pesquisa netnográfica em sites institucionais e perfis corporativos na rede LinkedIn; e (4) análise, triangulação dos dados e sistematização das inferências para a construção da matriz-guia. Tal delineamento permitiu integrar referenciais conceituais consolidados às práticas comunicacionais observadas no ambiente digital, assegurando coerência entre fundamentação teórica e proposição aplicada.

Ao longo das etapas, será notável o uso de diversas ferramentas de análise e buscas, principalmente o Google. Destaca-se aqui o uso de inteligência artificial – Chatgpt e Adapta One -, de forma complementar, para buscar demais relatórios, artigos internacionais e e-books e materiais correlatos a ESG. A mesma ferramenta de inteligência artificial foi utilizada para a conferência de textos e normas ABNT.

4.1.1 Primeira etapa: revisão narrativa da literatura

A primeira etapa consistiu na construção de um referencial teórico-conceitual robusto, por meio de pesquisa bibliográfica de caráter narrativo, com o objetivo de aprofundar os conceitos-chave que fundamentam o estudo e compreender suas inter-relações. Conforme destaca Stumpf (2005, p. 53-54), a revisão narrativa permite organizar e problematizar a produção existente sobre determinado tema, contribuindo para a delimitação conceitual e para o amadurecimento analítico da investigação.

Nessa perspectiva, foram abordadas: (a) as atribuições e responsabilidades dos(as) profissionais de Relações Públicas; (b) os conceitos estruturantes de Comunicação Organizacional e Comunicação Institucional, bem como as noções de identidade, imagem, reputação e discurso organizacional; e (c) a terminologia, definição, relevância e aplicações de ESG no contexto das organizações contemporâneas.

De forma complementar, recorreu-se à pesquisa descritiva, que, segundo Gil (2022), tem como finalidade descrever características de fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis. Essa abordagem contribuiu para examinar documentos, relatórios e contextos relacionados à importância das pequenas empresas no cenário econômico e institucional. A base teórica constitui o alicerce analítico da pesquisa, orientando as etapas subsequentes de investigação empírica e fundamentando a interpretação dos dados que subsidiaram a construção da matriz-guia proposta.

4.1.2 Segunda etapa: pesquisa netnográfica

A segunda etapa consistiu na realização de pesquisa netnográfica, adotada como estratégia metodológica para analisar o posicionamento digital de organizações de grande porte, pertencentes a diferentes setores econômicos. As principais fontes de observação foram os sites institucionais e os perfis corporativos na rede LinkedIn das empresas selecionadas, entendidos como espaços privilegiados de construção discursiva, institucionalização de práticas e relacionamento com públicos estratégicos.

A escolha da netnografia fundamenta-se na proposta teórico-metodológica de Kozinets (2014), que a define como um método derivado da etnografia, adaptado ao ambiente digital e orientado à análise de interações, narrativas e representações mediadas por tecnologias. Ao utilizar a internet como campo empírico, essa abordagem possibilita a coleta e interpretação de dados multimodais (textos, relatórios, imagens, vídeos, infográficos e demais recursos audiovisuais), ampliando a compreensão sobre como as organizações estruturam e comunicam suas práticas de ESG.

No âmbito operacional, a coleta de dados envolveu observação sistemática dos ambientes digitais, registros por meio de capturas de tela e análise qualitativa dos conteúdos publicados. Posteriormente, as informações foram organizadas em tabelas comparativas e planilhas analíticas, permitindo classificar os dados segundo critérios como: porte da empresa, setor de atuação, presença digital, divulgação de relatórios ESG, existência de manuais de marca ou códigos de conduta, identificação de públicos prioritários e alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - especialmente aqueles relacionados a este trabalho -, inovação e crescimento econômico.

Essa etapa foi fundamental para identificar padrões discursivos, estratégias de posicionamento e níveis de integração entre sustentabilidade e comunicação institucional, oferecendo subsídios empíricos para a etapa de análise e para a construção da matriz-guia proposta. Observa-se a seguir, na figura 5, a atividade realizada, o tipo de coleta executado, os dados e os objetivos desta fase.

Figura 5 - Quadro sobre a netnografia: atividades e objetivo

ATIVIDADE	TIPO DE COLETA	DADOS	OBJETIVOS
Coleta de dados Netnografia	Observação online, capturas de tela, análise de textos, vídeos e áudios	Sites institucionais das organizações; LinkedIn corporativo	Identificar como as pequenas organizações comunicam sua marca e práticas de ESG no ambiente digital

Sistematização	Organização em tabela comparativa	Planilhas de organização de dados	Dados coletados na observação netnográfica	Classificar informações segundo critérios como porte da empresa, presença digital, relatórios ESG, manuais de marca, principais públicos e relação com ODS 8 e 9
----------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--	--

Fonte: Autoria Própria, 2025

4.1.3 A terceira etapa: análise e triangulação dos dados

A terceira etapa correspondeu ao processo de análise e triangulação dos dados coletados na pesquisa netnográfica e no levantamento documental. Inicialmente, foi elaborada uma tabela comparativa para organizar e sistematizar as informações obtidas, acompanhada da categorização dos conteúdos observados — textos institucionais, relatórios, gráficos, imagens e capturas de tela — a fim de assegurar coerência analítica e rastreabilidade das evidências empíricas.

Entre os principais critérios de análise, destacam-se: setor de atuação da organização; classificação no ranking do Anuário; ano de fundação; número de colaboradores; métricas de presença digital (autoridade de domínio e tráfego orgânico do site); existência de seção específica dedicada ao ESG; disponibilização de relatório socioambiental; descrição de ações voltadas a diferentes públicos; divulgação de práticas ESG nas redes sociais; adesão ao Pacto Global da ONU; menção explícita aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no site; e utilização de plataformas digitais. Também foi verificado o alinhamento com o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), considerando sua pertinência ao escopo da pesquisa.

A triangulação dos dados — articulando referencial teórico, evidências documentais e observação netnográfica — permitiu identificar padrões, convergências e lacunas nas estratégias de comunicação de ESG das organizações analisadas. Com base nessa sistematização, buscou-se avaliar o atendimento aos objetivos da pesquisa e delinear caminhos para responder à questão-problema proposta.

Os resultados dessa etapa forneceram subsídios diretos para a elaboração da matriz-guia de comunicação institucional, estruturada como instrumento estratégico para que pequenas empresas possam integrar práticas de ESG às suas estratégias de relacionamento com stakeholders, fortalecendo sua legitimidade, reputação e posicionamento no mercado.

Com as análises catalogadas e todas as informações sistematizadas, os dados serão analisados, a fim de verificar se os objetivos foram atingidos e quais os caminhos para responder ao problema de pesquisa proposto, bem como os objetivos, a fim de elaborar uma

matriz-guia de comunicação institucional que sistematize práticas de ESG para serem utilizadas por pequenas empresas em suas estratégias de relacionamento com *stakeholders*, visando fortalecer sua atuação no mercado.

A Figura 6 sintetiza o percurso analítico desenvolvido nesta etapa da pesquisa, evidenciando a articulação entre atividade, método, ferramenta, material empírico e objetivo investigativo. Ao indicar a realização de análise comparativa e categorização, a figura demonstra que o tratamento dos dados não se restringiu à descrição das informações coletadas, mas envolveu um processo interpretativo orientado pela análise qualitativa de conteúdo.

Figura 6 - Análise e síntese

Atividade	Análise	Ferramenta	Material	Objetivo
Análise	Comparativa e categorização	Análise qualitativa de conteúdo	Tabela comparativa e materiais coletados	Compreender padrões, estratégias e lacunas na aplicação de ESG

Fonte: Autoria própria, 2025

A utilização de tabela comparativa como ferramenta central permitiu organizar de forma sistemática os materiais provenientes da observação netnográfica e do levantamento documental, assegurando maior rigor metodológico e possibilitando a identificação de recorrências, convergências e discrepâncias entre as organizações analisadas. Assim, a figura explicita que a finalidade dessa etapa foi compreender padrões comunicacionais, estratégias adotadas e lacunas existentes na aplicação e divulgação de práticas de ESG, oferecendo base estruturada para a etapa subsequente de síntese e para a construção da matriz-guia proposta.

4.1.4 Quarta etapa: desenvolvimento do produto aplicado — Canvas de Impacto

A quarta etapa corresponde à consolidação dos achados da pesquisa na forma de um produto técnico-aplicado. Após a análise e triangulação dos dados, bem como a verificação do atendimento aos objetivos propostos, procedeu-se à elaboração da matriz-guia destinada às pequenas empresas, denominada Canvas de Impacto. O instrumento foi concebido como ferramenta estratégica orientadora, com a finalidade de sistematizar práticas de ESG de maneira integrada às estratégias de comunicação e relacionamento com públicos de interesse, promovendo alinhamento com os ODS e fortalecimento da legitimidade institucional.

A construção do produto não se configurou como etapa isolada, mas como resultado direto da síntese analítica realizada nas fases anteriores. As evidências empíricas coletadas,

associadas ao referencial teórico mobilizado, foram organizadas em diretrizes estruturadas, critérios de aplicabilidade e recomendações práticas, buscando assegurar clareza metodológica, viabilidade operacional e coerência conceitual.

A figura 7 sintetiza esse processo ao apresentar a relação entre atividade, produto, material de base, forma de sistematização e objetivo final. Observa-se que a etapa de síntese dos dados resultou na elaboração da matriz-guia - concebida como Canvas de Impacto - estruturada a partir do documento analítico construído ao longo da pesquisa. O objetivo central explicitado nesta figura consiste em produzir recomendações estratégicas que auxiliem pequenas empresas a integrar práticas de ESG às suas ações comunicacionais de maneira planejada, evitando abordagens meramente declarativas e promovendo alinhamento entre discurso, prática e posicionamento institucional.

Figura 7 - Quadro com a síntese dos dados e confecção do produto

Atividade	Produto	Material	Divulgação	Objetivo
Síntese	Matriz guia - manual de boas práticas	Documento estruturado, resumo analítico	Resultados da análise	Produzir recomendações estratégicas para pequenas empresas integrarem práticas de ESG em suas ações comunicacionais

Fonte: Autoria própria, 2025

Desse modo, evidencia nesta figura, a transição da pesquisa analítica para a proposição aplicada, reafirmando o caráter interdisciplinar e tecnológico do estudo, ao transformar conhecimento teórico e evidências empíricas em instrumento prático voltado à transformação organizacional.

4.2 Resultados da netnografia: descrição e análise comparativa entre empresas de grande e pequeno porte

Esta seção apresenta os resultados obtidos na pesquisa netnográfica, organizados em dois segmentos analíticos: empresas de grande e de pequeno porte. A divisão justifica-se pela necessidade de compreender, de forma comparativa, como organizações com diferentes estruturas, recursos e níveis de maturidade institucional comunicam suas práticas de ESG no ambiente digital.

A análise parte do pressuposto de que grandes empresas, em geral, dispõem de maior capacidade técnica e financeira para estruturar relatórios, políticas formais e estratégias comunicacionais consolidadas, enquanto pequenas empresas enfrentam desafios específicos

relacionados à limitação de recursos, à informalidade de processos e à menor visibilidade institucional. A observação comparativa desses dois universos permite identificar padrões, convergências, lacunas e possibilidades de adaptação, fornecendo subsídios concretos para a construção do Canvas de Impacto proposto nesta pesquisa.

4.2.1 Empresas de grande porte: critérios resultados e análise dos dados

Para a seleção das empresas de grande porte, utilizou-se como referência o Anuário Integridade ESG 2025, escolhido por sua acessibilidade pública, relevância no mercado e reconhecimento metodológico. Conforme destaca Faro (2025, p. 9), a publicação “oferece um panorama abrangente, comparável e qualificado sobre como as empresas de diferentes setores da economia respondem aos desafios contemporâneos”, constituindo fonte consistente para análise de posicionamento institucional em ESG.

A escolha do Anuário também se fundamenta na legitimidade e confiabilidade de seus critérios avaliativos. A metodologia empregada envolve múltiplas etapas técnicas, desenvolvidas em parceria com a empresa InsightLab, vinculada à realizadora Insight Comunicação. Entre os procedimentos adotados destacam-se: definição de grupos de palavras-chave relacionadas à agenda ESG; captação de dados por meio de softwares de monitoramento digital; tratamento e mineração de dados; aplicação de análises de sentimento com apoio de ferramentas de inteligência artificial; e cálculos ponderados que resultam na definição do ranking final.

A partir desse universo validado metodologicamente, foram selecionadas empresas para análise netnográfica detalhada, considerando seus sites institucionais e perfis corporativos no LinkedIn. No que diz respeito a análise e seleção de cinco empresas para esta pesquisa, utilizou-se os seguintes critérios: 1) empresas que fossem líderes no ranking dos seus setores, seguindo a classificação no Anuário; 2) empresas de diferentes setores, com o objetivo de identificar possíveis práticas distintas, mas, quiçá, complementares; 3) empresas que dispusesse de documentos acessíveis (divulgados), com a possibilidade de analisar a transparência da comunicação; 4) empresas que evidenciem ações direcionadas ao diferentes públicos (comunidade, colaboradores, fornecedores).

O objetivo foi compreender como organizações reconhecidas por suas práticas de integridade e ESG estruturam discursivamente suas ações, quais públicos priorizam em sua comunicação, como apresentam relatórios e indicadores, e de que maneira articulam sustentabilidade, governança e reputação no ambiente digital. Esses critérios buscaram

conferir rigor metodológico à seleção e ampliar a capacidade comparativa da análise netnográfica desenvolvida. Com isso, foram eleitas empresas de diferentes setores para comparação das práticas comunicacionais entre elas, sendo: Banco do Brasil – setor Financeiro; Embraer – setor Aeroespacial; Natura – setor Cosméticos e Farmacêutica; Suzano – Papel e Celulose; e Ambev – setor Alimentos e Bebidas.

Após a escolha das empresas, iniciou-se a observação em seus sites institucionais e, também, do LinkedIn, no período de julho a agosto de 2025. Para isso, seguindo o apontamento de Kozinets (2014), que considera sensato o netnógrafo utilizar filtros para selecionar os dados que realmente são pertinentes para a pesquisa, um quadro para registros dos dados foi elaborado (Figura 8) seguindo 12 critérios de análise, tais quais: setor da organização; classificação no ranking do Anuário; ano de fundação; quantidade de colaboradores; autoridade de domínio do site (acessos/visitas); tráfego orgânico no site; seção específica no site para ESG; relatório acessível no site; ações de ESG para públicos diversos; divulgação de ações ESG em redes sociais; Pacto Global da ONU ou ODS divulgadas no site; e quais redes sociais que utilizam.

Figura 8 - Categorias usados no levantamento netnográfico

Categorias de análise	Banco do Brasil	Ambev	Suzano	Natura	Embraer
Setor	Financeiro	Alimentos e bebidas	Papel e celulose	Cosméticos e Farmacêutica	Aeroespacial
Classificação no Ranking (Anuário ESG)	2º	3º	14º	1º	41º
Ano de fundação	1808	1999	1924	1969	1969
Colaboradores	Mais de 86mil	Mais de 30 mil	Mais de 56 mil	Mais de 19 mil	Mais de 23 mil
Site:					
Autoridade de domínio do site	92	66	68	68	64
Tráfego orgânico no site	Mais de 3,2 milhões	Mais de 223 mil	Mais de 146 mil	Mais de 6,9 milhões	Mais de 282 mil
Seção específica sobre ESG no site?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Relatório acessível no site?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ações de ESG para públicos diversos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Divulgação de ações ESG em redes sociais?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Pacto Global da ONU ou ODS divulgadas no site?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Redes sociais:					
LinkedIn	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Instagram	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Facebook	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Youtube	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
X	Sim	Sim	-	Sim	Sim
Spotify	Sim	-	-	Sim	-
Tiktok	Sim	-	-	Sim	-
Outras	Twitch	-	-	Pinterest	-

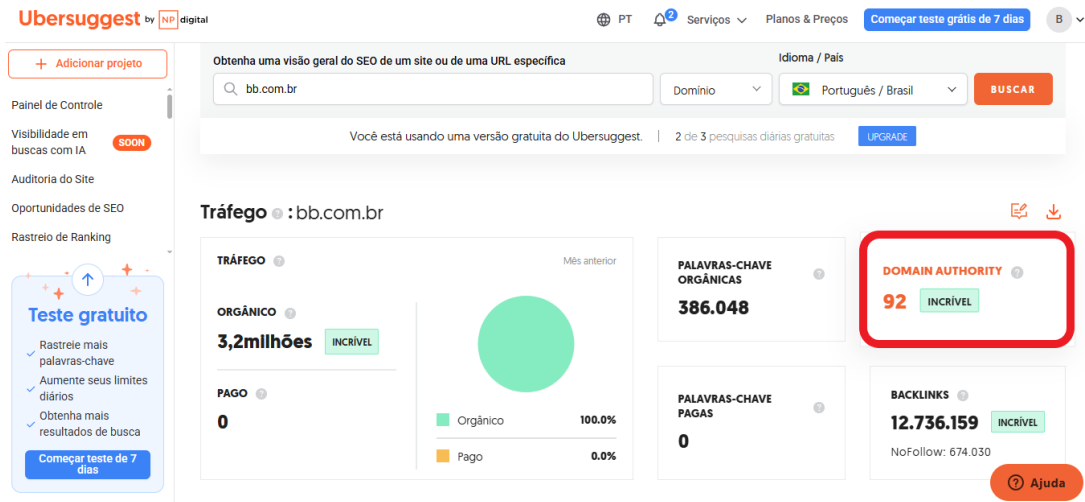
Fonte: Autoria própria, 2025

A maior parte das análises foram efetuadas por acesso às informações publicadas nas páginas das empresas, ou seja, são dados públicos. Todas possuem site institucional atualizado e outras plataformas de mídias sociais, sendo que independentemente do setor de atuação, as cinco possuem perfis nas seguintes redes sociais: Instagram, Facebook, Youtube e LinkedIn, demonstrando que as empresas possuem interesse no seu posicionamento digital, bem como com seus públicos-alvo. Outras plataformas também apareceram, como o “X”, *Tiktok*, *Spotify*, *Pinterest* e *Twitch*, a depender das ações e posicionamento de cada segmento e respectivos relacionamento com *stakeholders*.

Dentre as análises realizadas, inicia-se pela da autoridade de domínio, uma métrica utilizada para avaliar a credibilidade de um site, na escala de um a cem, sendo um para a avaliação péssima e cem para a excelente. Segundo o site Conversion¹⁰, essa métrica foi criada como forma de “quantificar a “confiança” que os motores de busca depositam em um domínio específico.” De acordo com a *Uberssnggest* – ferramenta online que possibilita uma visão geral sobre um site, bem como a autoridade de domínio, palavras-chave e “*Search engine optimization*” (SEO) -, o site do Banco do Brasil (Figura 9) é o que possui a maior pontuação (92), dentre os pesquisados. Em seguida, vem o site da Natura com 68 pontos (Figura 10), o da Ambev com 66 pontos (Figura 11), o da Embraer com 64 pontos (Figura 12) e, por últimos, da Suzano com 58 pontos (Figura 13). Pode-se a pontuação notar na parte superior do lado direito das figuras – destacadas em cor vermelha -, no campo “*Domain Authority*” – autoridade de domínio:

¹⁰ Disponível em: <https://www.conversion.com.br/blog/autoridade-de-dominio>. Acesso em: 15 jul. 2025.

Figura 9 - Métricas de confiança do site do Banco do Brasil



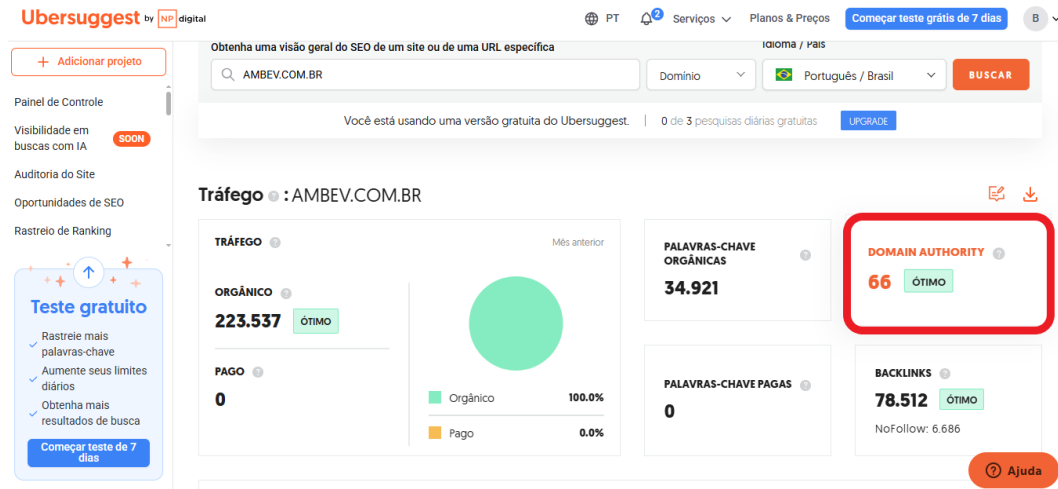
Fonte: Ubersuggest, julho de 2025

Figura 10 - Métricas de confiança do site da Natura



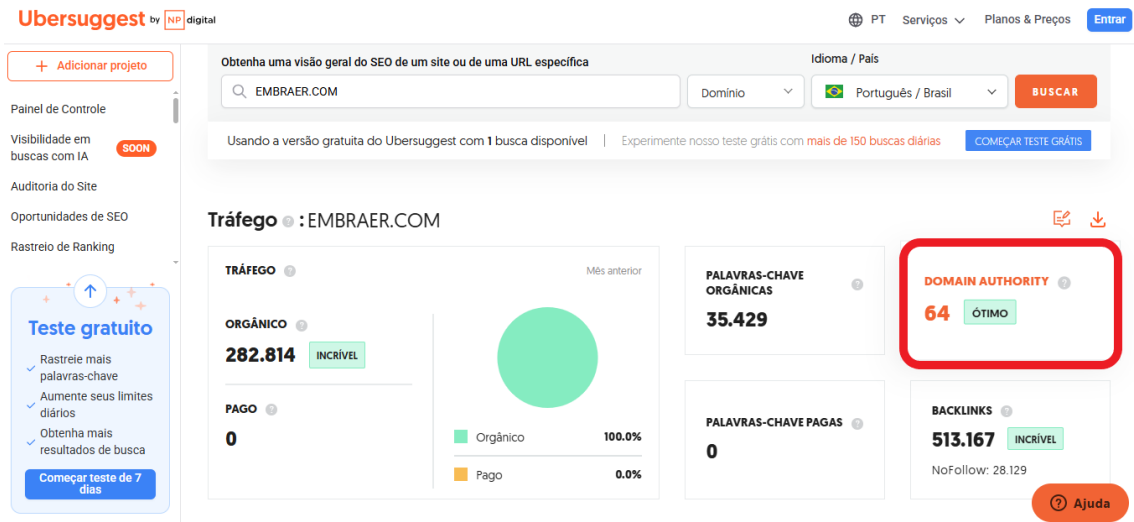
Fonte: Ubersuggest, julho de 2025

Figura 11 - Métricas de confiança do site da Ambev



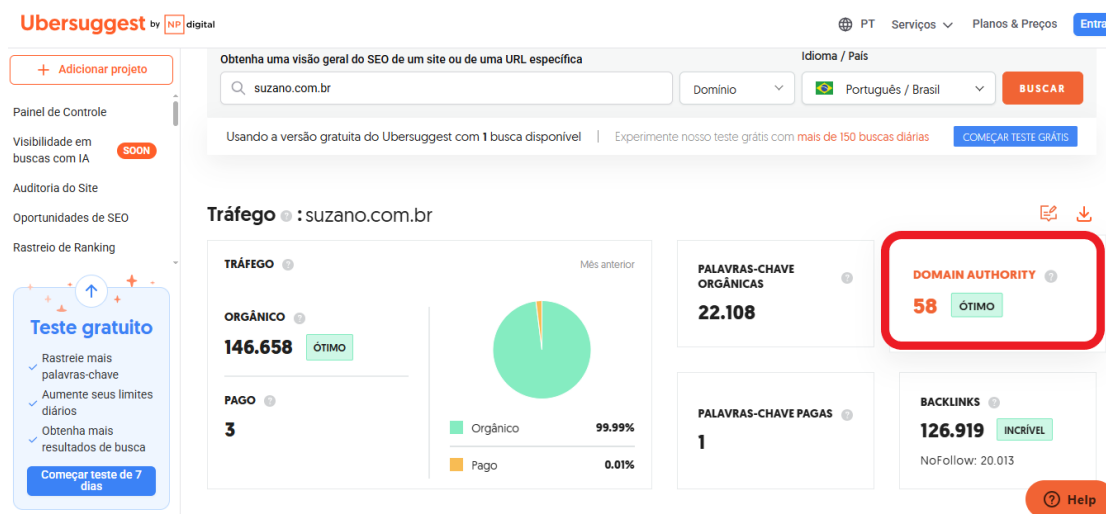
Fonte: Ubersuggest, julho de 2025

Figura 12 - Métricas de confiança do site da Embraer



Fonte: Ubersuggest, julho de 2025

Figura 13 - Métricas de confiança do site da Suzano



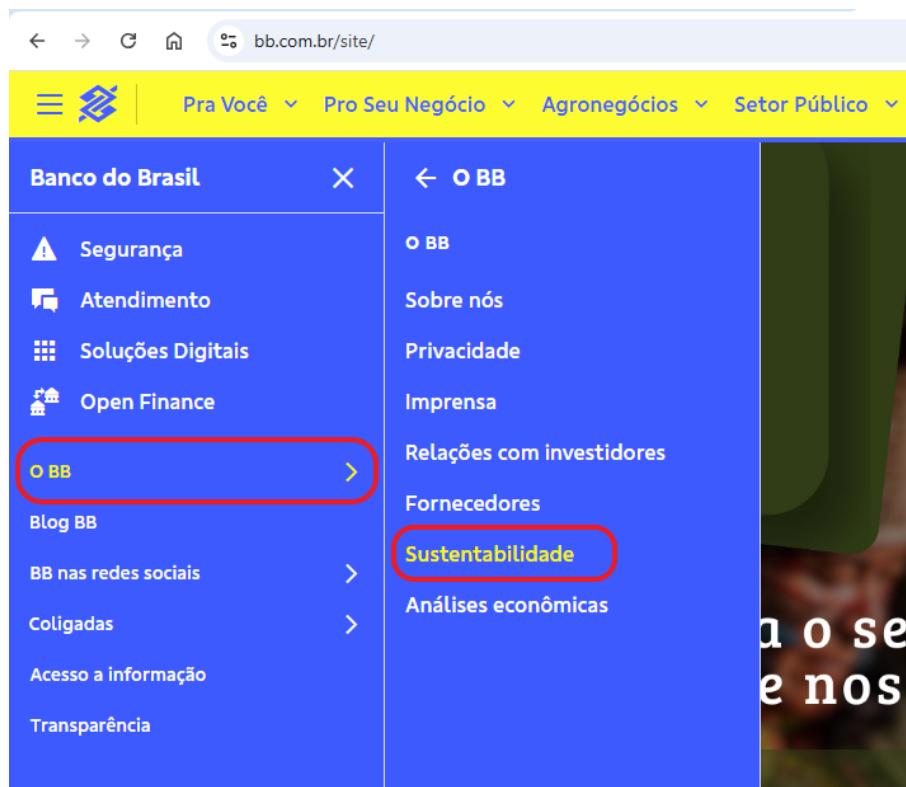
Fonte: Ubersuggest, julho de 2025

Quanto maior a pontuação de um site, melhor ele estará posicionado nas ferramentas de busca - tal como Google -, e, consequentemente, mais chance ele possui ser encontrado pelo seu público-alvo. Para uma estratégia de relacionamento com *stakeholders*, essa métrica deve ser levada em consideração, inclusive pelos profissionais de relações públicas, já que estes possuem a função de ajudar a “organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos” (Grunig, Ferrari e França, 2011, p. 158).

Aprofundando as análises, identificou-se que as cinco empresas estão comprometidas de forma positiva com o tema ESG e buscam meios de divulgar essas práticas em seus sites e redes sociais. A Suzano e Ambev possuem em seus sites, no menu superior, um tópico específico para o tema, denominado “sustentabilidade”, o que facilita o acesso e identificação ao tema. A Embraer também possui um tópico no menu superior de seu site, porém utiliza a nomenclatura “ESG”, facilmente identificável. Já o Banco do Brasil e a Natura, usam o nome “sustentabilidade”, porém em menor destaque, sendo que no primeiro está na aba de um sub-menu e, o segundo, está no rodapé da página. Mas, independentemente do destaque inicial ao tema, em todos os casos, ao acessar o menu, as ações relacionadas as práticas de ESG estão descritas, demonstrando os esforços para integrar as práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa incorporadas em suas estratégias organizacionais.

A seguir, as Figuras de 14 a 18 são as capturas das telas dos sites, da forma como estão exibidos os menus supramencionados e evidenciados na cor vermelha:

Figura 14 - Banco do Brasil: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade – menu superior



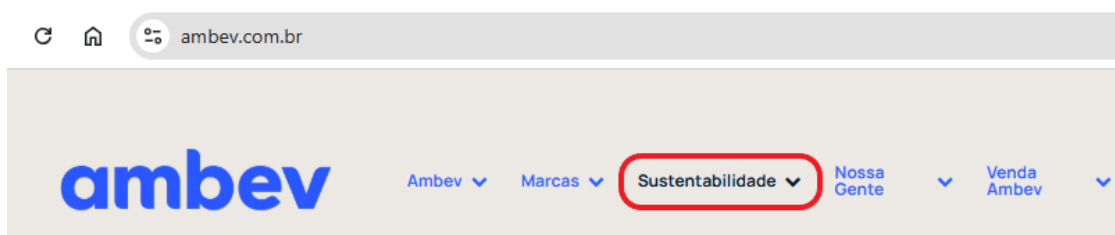
Fonte: Captura de tela do Site institucional Banco do Brasil, agosto 2025

Figura 15 - Natura: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade - rodapé



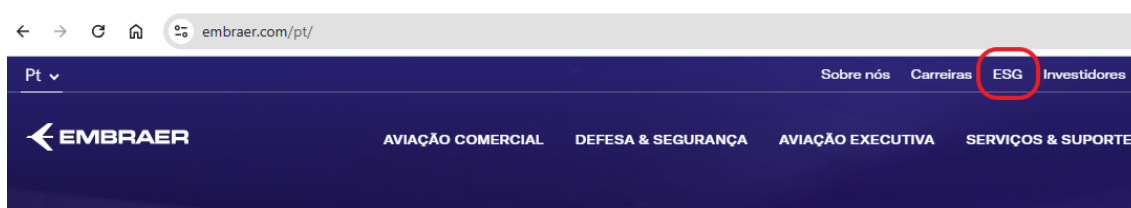
Fonte: Captura de tela do Site Natura, agosto 2025

Figura 16 - Ambev: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade – menu superior



Fonte: Captura de tela do Site Ambev, agosto 2025

Figura 17 - Embraer: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade – menu superior



Fonte: Captura de tela do Site Embraer, agosto 2025

Figura 18 - Suzano: Acesso ao tópico de ESG/Sustentabilidade – menu superior



Fonte: Captura de tela do Site Embraer, agosto 2025

Como mencionado, em cada um dos menus há mais informações sobre as práticas de ESG, bem como a descrição dos projetos, compromissos e ações que possuem relacionados à Agenda 2030, uma vez que essas empresas são participantes do Pacto Global da ONU¹¹. Kunsch (2022) descreve em seu artigo “Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para a implementação da Agenda 2030 da ONU”, que as organizações que fazem parte do Pacto Global da ONU estão comprometidas a seguir essas práticas e princípios em suas rotinas. Portanto, além de comunicar as ações, essas organizações também promovem projetos e iniciativas para incorporar os feitos em suas rotinas.

¹¹ No site pode ser conferido todas as empresas que fazem parte do Pacto Global da ONU. Disponível em: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>. Acesso em 15 ago. 2025.

O Banco do Brasil possui a “Agenda 30 BB”¹², dividida em quatro verticais - Crédito Sustentável, Investimento Responsável, Gestão ASG e Climática, Impactos positivos na cadeia de valor – contemplando 12 compromissos, que são atrelados à Agenda 2030. A Natura possui o “Compromisso com a Vida | Visão 2030”¹³, que compõe diversos compromissos nos três principais eixos decretados: “enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia; defender os direitos humanos e sermos mais humanos; abraçar a circularidade e a regeneração”. A Suzano possui os “Compromissos para renovar a vida”¹⁴, divididos em duas dimensões – pessoas e planeta - que contemplam 15 metas de longo prazo atreladas às ODS. A Ambev possui três pilares declarados em seu site, sendo a “inclusão produtiva, sustentabilidade e ética”¹⁵, em de cada um deles, outras diversas ações são evidenciadas e descritas e, ao final dessa sessão da página, as ODS 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 e 15 estão relacionadas. A Embraer, possui três principais desafios, sendo “Soluções para sustentabilidade; Redução de *Footprint* de carbono; Investindo no futuro sustentável”¹⁶, todos também relacionados a sustentabilidade e ao Pacto Global da ONU.

Nesta mesma sessão do site – de sustentabilidade / ESG - estão disponibilizados os Relatórios Anuais de ESG e, todos eles são de acordo com os preceitos mais utilizados no mundo, as Normas GRI (*Global Report Initiative*)¹⁷, o qual representa um direcionamento das melhores práticas globais para elaboração de relatório de público, abordando os diferentes dados e impactos econômico-financeiros, ambientais e sociais, perfil corporativo (missão, visão, valores), dados de governança e estratégias para o futuro.

A transparência na agenda ESG estabelece credibilidade entre as partes interessadas. Para tanto, é fundamental a divulgação clara e precisa das iniciativas e resultados ESG por meio de relatórios detalhados, auditorias independentes e o engajamento contínuo com *stakeholders*, garantindo que as informações sejam acessíveis, comparáveis e verificáveis. (Beon, Aberje e Nexus, 2024, p. 24)

De acordo com Lobato e Neiva (2022, p. 77), a apresentação dos relatórios corrobora para a “construção da reputação organizacional, além de, é claro, demonstrar a relação entre as ações empreendidas em um determinado período com a estratégia organizacional”, portanto, apresentar dados e informações, comunicar sobre as ações que a empresa defende e executa em prol dos seus colaboradores, sociedade e meio ambiente, são formas de se

¹² Disponível em: <https://www.bb.com.br/site/sustentabilidade/como-bb-atua/>. Acesso em: 15 ago. 2025

¹³ Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 15 ago. 2025

¹⁴ Disponível em: <https://www.suzano.com.br/sustentabilidade/compromissos>. Acesso em: 15 ago. 2025

¹⁵ Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sustentabilidade-e-inclusao-produtiva>. Acesso em: 15 ago. 2025

¹⁶ Disponível em: <https://www.embraer.com/corporate-esg/overview/pt/>. Acesso em: 15 ago. 2025

¹⁷ Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 15 ago. 2025

aproximar e manter um relacionamento com os seus públicos. Esse formato é mais um pilar para para o mix de comunicação, que pode ser utilizado em qualquer uma das frentes, seja Institucional, Mercadológica, Interna ou Administrativa.

Ainda, de acordo com a pesquisa “ESG: uma jornada para transformação com o Google”¹⁸, realizada pelo Google, MindMiners e Sistema B, feita com uma amostragem de três mil pessoas, evidenciou que quatro em cada cinco brasileiros consideram importante a atuação das empresas em ações voltadas a ESG. Ou seja, as pessoas esperam que as empresas se posicionem e façam algo sobre o tema. Nesta mesma pesquisa, demonstrou-se que 53% dos consumidores esperam que as empresas/marcas sejam transparentes quanto ao impacto de suas ações por meio das redes sociais e outros canais comunicação. Portanto, observa-se que elaborar esses relatórios e comunicar as ações que estão acontecendo nas organizações têm sido uma ação positiva, além de ser uma excelente estratégia de posicionamento diante dos *stakeholders*, acionista e demais públicos de interesse. De todos esses pontos destacados, reforça-se que essas atividades também fazem parte da atuação e habilidade de Relações Públicas que possui uma visão sistêmica e dinâmica sobre as organizações e seus *stakeholders*, encontrando meios de interagir com eles, conforme afirma Simões (1979, p.4).

Relações Públicas é, antes de tudo, um processo intrínseco entre a organização, pública ou privada, e os grupos aos quais está direta ou indiretamente ligada por questões de interesses. Esses grupos [...] recebem a designação de públicos. [...] Caracteriza-se por ser multidimensional, dinâmico e histórico, das várias formas de interação das organizações em um sistema social, segundo estruturas políticas, econômicas, sociais, éticas, psicológicas e culturais.

Seguindo com as análises propostas, realizou-se também o levantamento netnográfico observacional no LinkedIn, com o objetivo de verificar se as empresas fazem publicações sobre as suas ações de ESG e, todas elas fazem, desde ações pontuais até a divulgação de seus relatórios. Esse tipo de atividade é fundamental para estabelecer uma identificação com a empresa/marca, na tentativa de gerar uma percepção positiva e relacionamento com seus *stakeholders*. De acordo com Kotler (2018, p. 340), “um contato de marca pode ser definido como qualquer experiência geradora de informações, positivas ou negativas, que um cliente real ou potencial tem com a marca, sua categoria de produto ou seu mercado”, ou seja, uma postagem em rede social sobre determinado assunto, gera uma impressão e, portanto, uma percepção de como ela pode ser lida com determinado tema. No que tange ações de ESG,

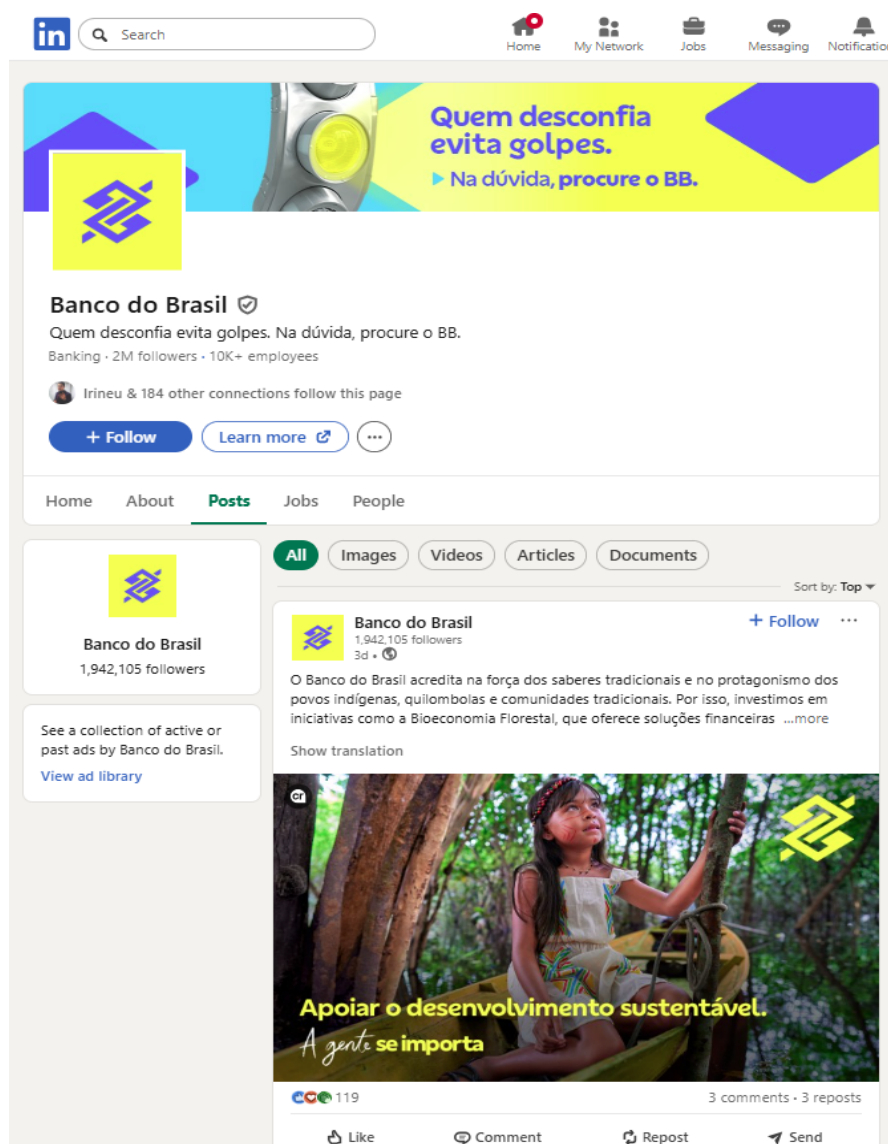
¹⁸ Disponível em:

https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F18283%2F1665757531Estudo_Original_ESG.pdf. Acesso: 06 ago. 2025

dado que é um assunto em evidência, a configuração que as empresas mencionam suas ações publicamente, representam a forma como lidam com a transparência – ou não – com essa causa.

As Figuras de 19 a 23 são as capturas de tela realizadas como evidência de compartilhamento de conteúdo das empresas, que são atrelados à ESG no LinkedIn:

Figura 19 - Banco do Brasil: Publicação no LinkedIn



Fonte: LinkedIn Banco do Brasil - publicação sobre desenvolvimento sustentável, agosto 2025

Figura 20 - Natura: Publicação no LinkedIn

The image is a screenshot of a LinkedIn post from the company Natura. The post is in Portuguese and discusses regenerative economics. It includes a large image with the text "visão 2050" and "Processos regenerativos que já são realidade". The post has 365 reactions, 12 comments, and 6 reposts.

Natura
3,131,772 followers
1w •

Os caminhos para uma economia regenerativa já estão em prática.

Na nova edição da newsletter "Caminhos para a Regeneração", mostramos como metas que estavam previstas para 2030 já foram alcançadas. E mais do que isso: como a regeneração é parte do nosso modelo de negócio, em escala, com consistência e impacto real.

Convidamos você a ler o conteúdo e acompanhar, de perto, os passos que tornam a regeneração uma realidade viva.

#RegeneraçãoNatura #MaisQueSustentabilidade
#Visão2050 #SomosNatura

Show translation

visão 2050

Processos regenerativos que já são realidade

Caminhos para a regeneração [+ Subscribe](#)

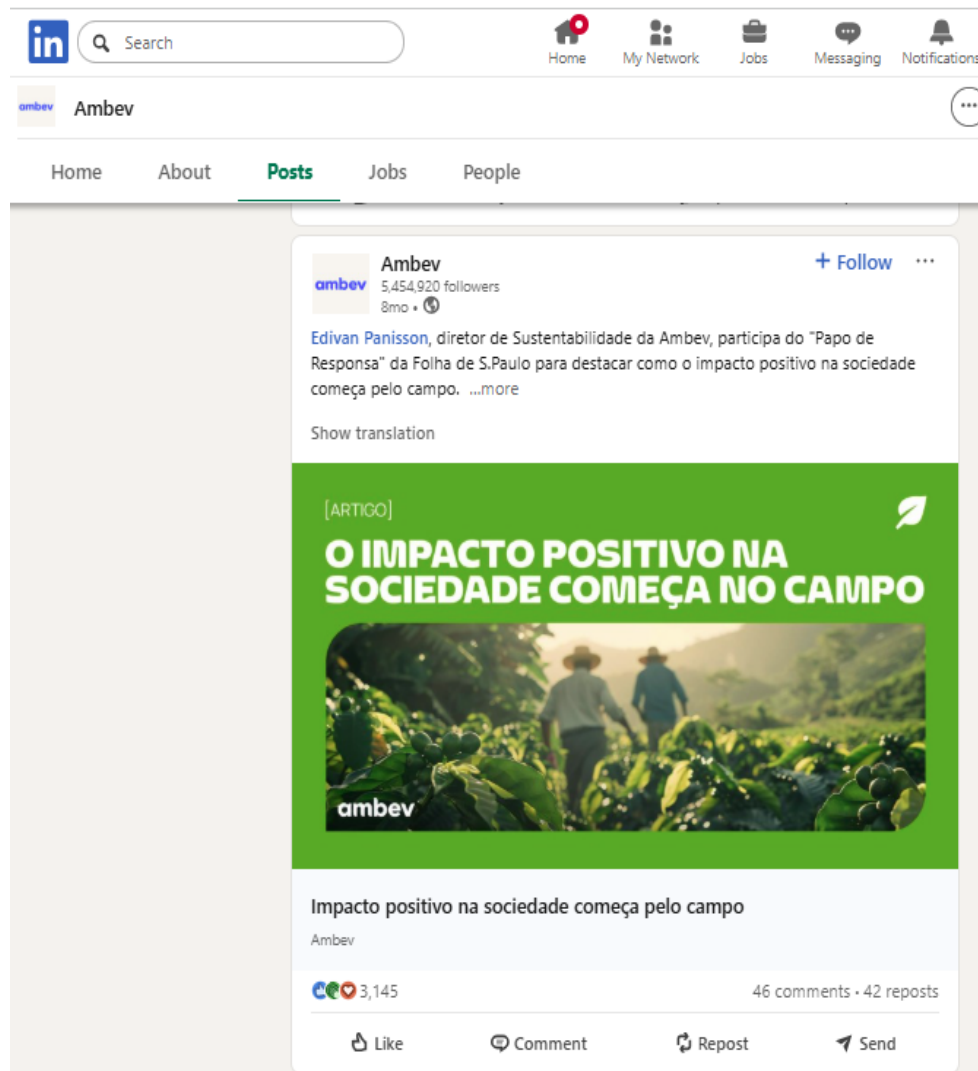
Processos regenerativos que já são realidade

Natura

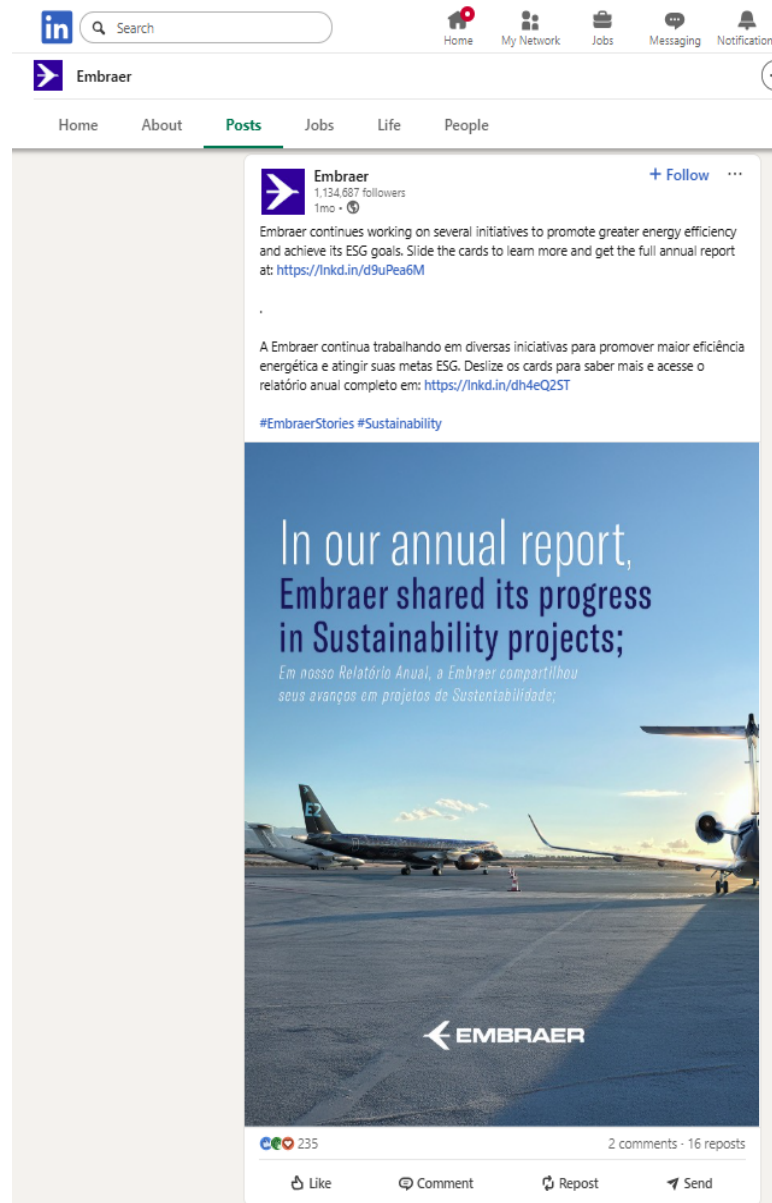
365 12 comments • 6 reposts

Like Comment Repost Send

Fonte: LinkedIn Natura - publicação sobre a Visão 2050, agosto 2025

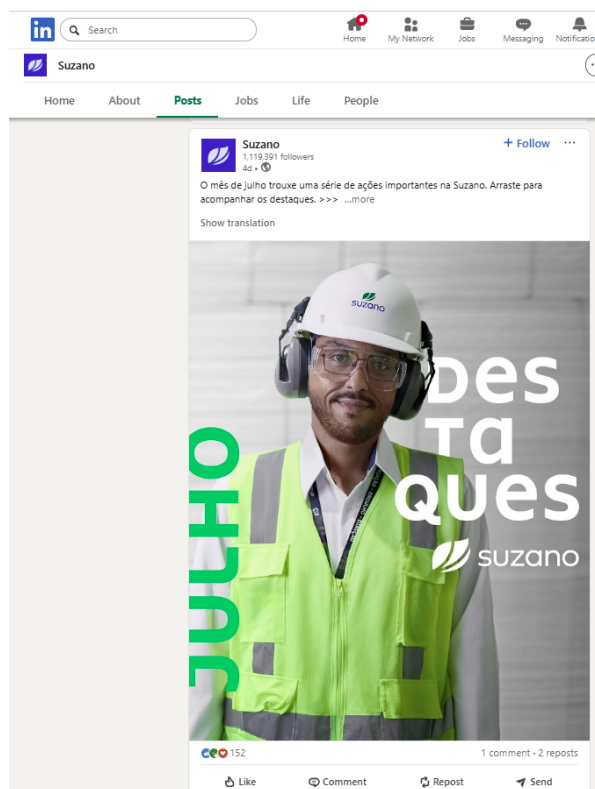
Figura 21 - Ambev: Publicação no LinkedIn

Fonte: LinkedIn Ambev: publicação sobre impacto positivo, agosto 2025

Figura 22 - Embraer: Publicação no LinkedIn

Fonte: LinkedIn Embraer - divulgação do Relatório Anual ESG, agosto 2025

Figura 23 - Suzano: Publicação no LinkedIn



Fonte: LinkedIn Suzano - publicação com destaques de diversas ações que incluem ESG, agosto 2025

As empresas analisadas caracterizam-se por trajetória consolidada — com mais de cinco décadas de existência —, elevado número de colaboradores e significativo impacto econômico e social em seus respectivos setores. Nesse contexto, as práticas de ESG observadas não se restringem à comunicação voltada a acionistas e investidores, mas abrangem múltiplos públicos estratégicos. O eixo da governança (“G”), por exemplo, evidencia ações direcionadas à estrutura organizacional, à ética corporativa e às políticas internas que envolvem diretamente colaboradores; enquanto a dimensão social (“S”) contempla iniciativas voltadas à comunidade, à cadeia produtiva e aos demais stakeholders.

Verifica-se, ainda, que tais organizações demonstram preocupação com atualização constante de diretrizes, relatórios e compromissos públicos, indicando um processo contínuo de aprimoramento institucional. Sob essa perspectiva, aproximam-se da concepção de empresas sustentáveis proposta por Stuart L. Hart e Mark B. Milstein (2003), segundo a qual organizações sustentáveis são aquelas capazes de gerar valor simultaneamente nas dimensões ambiental, econômica e social. Assim, as evidências empíricas indicam que as práticas de ESG, quando estruturadas e comunicadas de forma integrada, configuram-se não apenas como

estratégia reputacional, mas como elemento constitutivo da própria gestão organizacional, consolidando posicionamento competitivo e legitimidade perante a sociedade.

4.2.2 Pequenas empresas: relevância econômica, critérios de seleção e análise

A concepção e o desenvolvimento deste estudo voltam-se prioritariamente às micro e pequenas empresas (MPEs), considerando sua expressiva relevância econômica e social no contexto brasileiro. De acordo com levantamento realizado pelo SEBRAE (2021), no estudo *MPEs: Pilares Econômicos do PIB Brasileiro*, essas organizações representam aproximadamente 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, evidenciando seu papel estruturante na geração de renda, emprego e dinamização econômica.

Tal representatividade é reforçada por dados recentes (dezembro de 2025) divulgados pela Agência Sebrae de Notícias¹⁹, que indicam que, ao longo de 2025, foram registrados cerca de 4,6 milhões de novos negócios no país, correspondendo a 97% de todas as empresas criadas no período — o maior resultado da série histórica. Desse total, 77% referem-se a microempreendedores individuais (MEI), 19% a microempresas (ME) e 4% a empresas de pequeno porte (EPP), demonstrando a predominância de estruturas organizacionais de menor escala no cenário empresarial brasileiro.

Diante desse panorama, a análise das pequenas empresas nesta pesquisa buscou compreender como tais organizações comunicam — ou deixam de comunicar — práticas relacionadas à sustentabilidade, governança e responsabilidade social em seus ambientes digitais. Considerando limitações estruturais, financeiras e técnicas frequentemente associadas a esse segmento, investigou-se a presença de seções específicas sobre ESG em seus sites, a divulgação de ações socioambientais, o uso estratégico de redes sociais e a existência de alinhamento explícito com os ODS.

A análise permitiu identificar desafios recorrentes, como a ausência de sistematização das práticas, a comunicação predominantemente informal e a baixa explicitação de indicadores e metas. Ao mesmo tempo, revelou potencialidades, especialmente no que se refere à proximidade com a comunidade local, à flexibilidade organizacional e à possibilidade de integração mais orgânica entre discurso e prática. Esses achados reforçam a pertinência da proposta do Canvas de Impacto como instrumento

¹⁹ Disponível em:

<https://agenciasebrae.com.br/dados/brasil-bate-recorde-historico-na-abertura-de-pequenos-negocios/>. Acesso em 06 jan. 2026

orientador, capaz de estruturar e qualificar a comunicação ESG nas pequenas empresas, alinhando relevância econômica, responsabilidade socioambiental e estratégia relacional.

De acordo com outro levantamento realizado pelo SEBRAE, em matéria publicada no Portal G1²⁰, 80% das contratações do território nacional, na modalidade de carteira assinada (CLT) foram criadas por Micro e Pequenas empresas. Portanto, a taxa de empreendedorismo é crescente, refletindo não apenas a confiança das pessoas no momento econômico, mas também a adaptabilidade a contextos de transformação social. De modo geral, esses dados reforçam o poder que as PME's possuem, seja para proporcionar emprego e renda ou para gerar impactos positivos, contribuindo com as ODS e suas respectivas metas.

Dado a representatividade dessas empresas, segue-se para a classificação determinação de seus portes, evidenciando que existem duas formas: faturamento e número de colaboradores. Abaixo, na Figura 24, descreve-se na íntegra a determinação do porte da empresa segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (de acordo com a MP nº 2.190-34/2001 e a Lei Complementar nº 139/2011), sendo este verificado de acordo com o faturamento anual.

Figura 24 - Quadro de classificação da empresa de acordo com o faturamento

Classificação da empresa	Faturamento anual
Grupo I – Empresa de Grande Porte	Superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais).
Grupo II – Empresa de Grande Porte	Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais).
Grupo III – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Grupo IV – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Fonte: Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa²¹. Acesso em agosto de 2025

De forma complementar o levantamento realizado pelo SEBRAE, no *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016*, apresenta uma classificação detalhada dos estabelecimentos com base no número de empregados e nos setores de atuação econômica. Tal categorização permite compreender a heterogeneidade das micro e pequenas empresas no

²⁰ Disponível em:

<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2026/02/21/80percent-das-vagas-de-emprego-no-brasil-em-2025-for-am-criadas-por-micro-e-pequenas-empresas.ghtml>. Acesso em: 02 fev. 2026.

²¹ Disponível em:

<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-todas-as-suas-duvidas>. Acesso em: 15 jun. 2025.

Brasil, evidenciando diferenças estruturais entre comércio, serviços, indústria e construção civil, bem como os distintos portes organizacionais dentro do próprio segmento.

Essa sistematização é relevante para a presente pesquisa, pois auxilia na delimitação conceitual do público-alvo da matriz-guia proposta, além de oferecer parâmetros objetivos para a compreensão das capacidades operacionais, comunicacionais e estratégicas dessas organizações. A partir dessa classificação, torna-se possível contextualizar as especificidades das pequenas empresas analisadas, reconhecendo suas limitações e potencialidades no que se refere à incorporação e à comunicação de práticas de ESG, conforme se observa na Figura 25.

Figura 25 - Quadro de classificação segundo o número de funcionários

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupada	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE, DIEESE. Acesso em junho de 2025

Assim, neste estudo, a determinação e classificação utilizada, a fim de nivelamento da pesquisa, será a do SEBRAE, considerando a quantidade de pessoas. E, como o objetivo está relacionado a pequenas empresas, sem a discriminação de qual setor de atuação, ambos os critérios serão aceitos, tanto de “Indústria”, quanto “Comércio e Serviços”, ou seja, será considerado quaisquer pequenas empresas que contenham de 10 a 99 pessoas em seu quadro de colaboradores.

Diferente da abordagem selecionada para as grandes empresas, mas seguindo o pressuposto delimitado, toma-se a decisão de seguir com uma pesquisa contextual e bibliográfica das pequenas empresas, tanto pela representatividade que essa categoria representa para a economia nacional, quanto pela vasta variedade de materiais robustos acerca do tema – ebooks, relatórios, matérias em blogs, minicursos, podcast, etc. –, proporcionando embasamento e conceituação essenciais para a construção da matriz guia, bem como cumprimento do objetivo proposto. Dentre os materiais utilizados para fundamentar essa argumentação, os principais são do SEBRAE, que é uma entidade privada a qual promove o

desenvolvimento sustentável, apoio, soluções, cursos, consultoria, desde empreendedores até pequenas empresas.

Aborda-se agora algumas análises acerca dos temas ESG e as dificuldades que esse nicho pode se deparar. São dois principais pontos, de acordo com o artigo publicado na Ecoaliza²² (“Os desafios das pequenas e médias empresas brasileiras no ESG: como superar as barreiras em 2023”): falta de conhecimento sobre o tema e algumas limitações quanto à acesso a recursos, seja de pessoas ou de insumos financeiros para implementar algumas ações ESG. Esses mesmos pontos sobre o acesso à informação acerca do tema e a limitação de recursos, também apareceu no ebook do Sebrae (“ESG: Pequenas empresas, negócios sustentáveis”²³), ou seja, são critérios que devem ser levados em consideração, uma vez que são limitantes para se beneficiar das práticas ESG.

Apesar de haver desafios para a implantação de estratégia ESG, assim como em diversas outras práticas empreendedoras, há muita oportunidade neste universo, já que este é um tema crescente e abrangente. O uso dessas estratégias não beneficia apenas a sociedade como um todo, por auxiliar no cumprimento das ODS, mas é também um diferencial competitivo para um pequeno negócio se destacar, inovar e crescer de maneira sustentável. De acordo com o artigo “Sustentabilidade e ESG: criando valor para pequenos negócios”²⁴ do SEBRAE, alguns dos benefícios em utilizar essas práticas são: 1) inovação e competitividade, oportunizando novos mercados e negócios; 2) valorização de marca, por meio da construção de uma imagem positiva e posicionamento comprometido com a sustentabilidade; 3) acesso a financiamentos/recursos financeiros, já que instituições financeiras estão valorizando mais esses critérios (ESG); 4) otimização de eficiência operacional, por utilizar os recursos de maneiras mais eficientes; 5) resiliência a longo prazo, por serem mais adaptáveis e pré-dispostas às mudanças do mercado.

Em reforço ao que foi exposto inicialmente, sobre a participação das pequenas empresas na economia nacional, desde 2021 a ONU Brasil já possui essa perspectiva, destacando em uma notícia no seu site institucional - Micro e pequenas empresas podem

²² Disponível em: <https://ecoaliza.com.br/esg/pequenas-e-medias-empresas-brasil-desafios-esg-2023/>. Acesso em: 15 dez. 2025.

²³ Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/e-book_esg_pequenas_empresas_negocios_sustentaveis.pdf. Acesso em: 16 dez. 2025.

²⁴ Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/sustentabilidade-e-esg-nos-pequenos-negocios>. Acesso em: 06 jan. 2025.

ajudar países a cumprir a Agenda 2030²⁵ -, que “as micro e pequenas empresas têm vital relevância na atividade econômica global, na criação de empregos e rendimentos, especialmente para grupos mais pobres e marginalizados”. Ainda, conforme argumenta Kunsch (2022, p. 18) “o desenvolvimento sustentável é uma tarefa coletiva de toda a sociedade, do Estado e das organizações públicas e privadas, e não só de uma pessoa”. Ou seja, todas as empresas, principalmente as que se enquadram nessa categoria, possuem um grande potencial para auxiliar no desenvolvimento e atingimento das ODS, bem como utilizar essas práticas (ESG) para potencializar seus negócios.

4.2.3 Análise comparativa: convergências e adaptações entre grandes e pequenas empresas

Embora a adoção de práticas ESG possa, à primeira vista, parecer complexa e desafiadora - especialmente para organizações de menor porte, sua implementação pode e deve ser adaptada à realidade estrutural, financeira e operacional de cada empresa. A comparação estabelecida entre as grandes empresas analisadas e as pequenas evidencia diferenças significativas, sobretudo no que se refere ao tempo de existência, à consolidação institucional e à disponibilidade de recursos técnicos, humanos e financeiros.

As grandes corporações observadas apresentam trajetória histórica consolidada, estruturas formais de governança, equipes especializadas e maior capacidade de investimento em relatórios, certificações e estratégias de comunicação estruturadas. Esse fator constitui o principal ponto de divergência entre os dois universos analisados, influenciando diretamente o grau de sistematização e visibilidade das práticas de ESG.

Entretanto, as análises netnográficas das grandes empresas, aliadas ao levantamento bibliográfico e contextual das pequenas empresas, demonstram que diversas práticas podem ser reinterpretadas e ajustadas à escala das organizações de menor porte. A incorporação de princípios de transparência, responsabilidade social, ética e sustentabilidade não depende exclusivamente de altos investimentos financeiros, mas de planejamento estratégico, coerência comunicacional e alinhamento entre discurso e prática.

Assim, a comparação não tem como finalidade estabelecer um modelo de reprodução das grandes corporações, mas identificar diretrizes adaptáveis que considerem as especificidades das pequenas empresas, valorizando seus recursos disponíveis — sejam eles

²⁵ Disponível em:

<https://www.undp.org/pt/brazil/news/saiba-como-micro-e-pequenas-empresas-podem-ajudar-paises-cumprir-agenda-2030>. Acesso em: 16 dez. 2025.

financeiros, humanos ou relacionais — e potencializando sua capacidade de construir legitimidade e fortalecer vínculos com seus públicos de interesse.

De acordo com o artigo da ONU – citado anteriormente – as pequenas empresas podem contribuir com todos os ODS, sendo: 1 – erradicação da pobreza: não discriminarem pessoas de baixa renda e oportunizarem trabalho para eles; 2 – fome zero e agricultura sustentável: apoiar a agricultura familiar, consumindo de pequenos produtores; 3 – saúde e bem-estar para todos: incentivar o cuidado a saúde de seus colaboradores; 4 – educação de qualidade: desenvolver programas de treinamento para seus colaboradores, bem como conscientizá-los sobre a importância da educação; 5 – igualdade de gênero: desenvolver políticas de diversidade e inclusão, bem como condições igualitárias de trabalho; 6 – água potável e saneamento: garantir um ambiente de trabalho que seja adequado para a higiene, saneamento e tenha água potável; 7 – energia limpa e acessível: priorizar a eficiência energética, economizando luz, resfriamento, etc.; 8 - trabalho decente e crescimento saudável: acompanhar políticas de contratação e salários justos, de acordo com as leis vigentes; 9 – indústria, inovação e infraestrutura: determinar regras para garantir a sustentabilidade em projetos e iniciativa; 10 – redução das desigualdade: promover inclusão econômica, empregando diversos tipos de pessoas, independentemente de gênero, raça, orientação sexual ou religião; 11 – cidades e comunidades sustentáveis: firmar parcerias com outras organizações para tornar as cidades mais sustentáveis; 12 – consumo e produção responsáveis: redução em sua produção, utilizando produtos reciclado; 13 – ação contra a mudança global do clima: utilizar lâmpadas led, apoiar o práticas de reflorestamento; 14 – vida na água: acompanhar o ciclo de vida dos seus produtos para entender sobre o descarte e se vão para os oceanos, evitar descarte incorreto de resíduos que podem poluir o ambiente marinho; 15 – vida terrestre: mensurar e gerenciar impactos sobre os recurso naturais, bem como ter práticas de consumo responsável; 16 – paz, justiça e instituições eficazes: apoiar/incentivar a participação dos colaboradores em programas de prevenção de violência; 17 – parcerias e meios de implementação: apoiar instituições filantrópicas locais.

Conforme descrito anteriormente, a realização da análise netnográfica em cinco grandes empresas — Banco do Brasil, Ambev, Suzano, Natura e Embraer — teve como propósito identificar práticas comunicacionais relacionadas à agenda ESG que já se encontram estruturadas e consolidadas (no ambiente físico e digital). A partir desse mapeamento, buscou-se realizar um exercício de *benchmark*, não com a intenção de replicar integralmente os modelos adotados por essas corporações, mas de compreender suas

estratégias, formatos de apresentação, organização das informações e direcionamento aos diferentes públicos.

Esse movimento analítico permitiu observar padrões recorrentes, como a criação de seções específicas sobre sustentabilidade nos sites institucionais, a divulgação periódica de relatórios, o alinhamento explícito aos ODS, o uso de dados e indicadores para reforçar transparência, além da produção de conteúdo multimídia voltados a diferentes *stakeholders*. A partir dessas constatações, tornou-se possível sistematizar práticas passíveis de adaptação à realidade das pequenas empresas, considerando suas limitações estruturais e seus contextos locais de atuação.

Desse modo, a Figura 26 apresenta a síntese de algumas dessas ações identificadas nas grandes organizações e suas respectivas possibilidades de adaptação para empresas de menor porte, evidenciando caminhos estratégicos viáveis para a integração entre ESG e comunicação institucional.

Figura 26 - Adaptação de ações ESG

Comparativo e adaptação de ações entre empresas		
Ações	Grande	Pequena
Relatórios de ESG	Contratação de uma empresa de auditoria externa e anual, para produção de relatórios com as Normas GRI	Arquivo elaborado pelos gestores da empresa, em forma de prestação de contas, com uma comunicação clara de resultados com a equipe, e demonstrando responsabilidade corporativa.
Fundações/Institutos	Criação de Institutos, Fundações, investimento em ONG's e projetos nacionais.	Apoio e atuação em projetos pequenos na comunidade local/bairro, contratação de mão de obra local e parcerias com pequenos produtores da região.
Redução de custos e emissão de carbono	Economia Circular Global, com logística reversa para compra/compensação de emissão de carbono	Gestão de resíduos, descarte correto do lixo, uso de copos reutilizáveis ao invés de descartáveis
Programas de desenvolvimento interno (trainee, estágio etc.)	Criação de programas específicos para desenvolvimento de grupos minoritários,	Recrutamento avaliando apenas as competências, sem avaliar fotos/idade/endereço do candidato

Fonte: Autoria própria

A partir do esboço desse quadro comparativo e entre as ações observadas nos demais documentos analisados, principalmente os do SEBRAE, construiu-se o “Canvas de Impacto”, uma matriz guia para pequenas empresas utilizarem e potencializarem suas estratégias de comunicação das práticas ESG, se posicionando de forma mais estratégica diante do mercado e respectivos *stakeholders*.

5 MATRIZ GUIA: DIRETRIZES, CRITÉRIOS E ORIENTAÇÕES RELACIONAIS

A partir das análises teóricas e empíricas desenvolvidas ao longo desta pesquisa, apresenta-se a matriz-guia denominada *Canvas de Impacto: guia para pequenos negócios comunicarem práticas de ESG*, concebida como instrumento estratégico para auxiliar pequenas empresas na incorporação estruturada de práticas de ESG em suas estratégias de relacionamento e comunicação.

O modelo foi desenvolvido com base na lógica adaptativa do Business Model Generation, de Alexander Osterwalder, que propõe o Business Model Canvas (BMC)²⁶ como ferramenta visual, sintética e de fácil aplicação para planejamento organizacional. Inspirada nesse formato, a matriz mantém a proposta de organização em blocos interdependentes, priorizando clareza, objetividade e aplicabilidade prática.

A intenção foi criar um guia funcional, acessível e de preenchimento simplificado, especialmente voltado à realidade das pequenas empresas, que frequentemente possuem uma limitação quanto a equipes especializadas ou recursos para elaboração de relatórios complexos. Ao tomar como referência um modelo amplamente difundido e consolidado no campo da gestão, buscou-se facilitar a assimilação das informações e estimular o uso estratégico do ESG como diferencial competitivo e instrumento de fortalecimento reputacional.

O Canvas de Impacto organiza-se como ferramenta orientadora que permite às empresas refletirem sobre suas práticas atuais, identificarem oportunidades de aprimoramento e estruturarem ações alinhadas aos seus públicos de interesse e aos ODS.

Esta seção apresenta uma síntese explicativa do Canvas de Impacto, instrumento desenvolvido como produto técnico-aplicado desta pesquisa. Embora sua versão integral já esteja disponibilizada para consulta por meio de link eletrônico - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1f4P4FFKdJHK_yAmInnBtYAwRg5uJFb4iXQaqMZ_Ej6g0/edit?usp=sharing, a descrição a seguir busca contextualizar sua lógica estrutural, seus blocos constitutivos e sua finalidade estratégica. O acesso à versão estruturada da matriz-guia permite a visualização completa do instrumento, evidenciando sua organização sistemática, seu caráter operacional e sua proposta de aplicabilidade prática.

²⁶ Para consultar informações didáticas sobre o BMC consulte o site do SEBRAE. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em 20 dez. 2025.

Tal disponibilização reforça o compromisso da pesquisa com a produção de um artefato metodológico concreto, alinhado à perspectiva interdisciplinar e tecnológica que orienta este estudo.

5.1 Estrutura do Canvas e suas inter-relações

Conforme apresentado, a matriz-guia Canvas de impacto foi desenvolvida para facilitar a compreensão e aplicação de práticas de ESG pelas pequenas empresas. Diante disso, a ferramenta utilizada para sua criação e estruturação do modelo e posterior compartilhamento, foi o *Google Sheets*, o qual pode ser convertido e adaptado para o *Excel*.

A estrutura da matriz é separada em quatro abas, sendo:

1) *Boas-vindas ao Canvas de Impacto*, com o objetivo principal de apresentar o material e orientar a pessoa que o está acessando pela primeira vez, promovendo um contexto do que será vislumbrado no material e como utilizá-lo;

2) *Ações de Grandes x Pequenas empresas*, o qual apresenta uma comparação entre as ações efetuadas pelas grandes empresas e possíveis aplicações para as empresas de pequeno porte. Há, ainda, uma coluna que representa formas e ferramentas que podem ser utilizadas para comunicar seus feitos. O objetivo principal desta guia é demonstrar e exemplificar ações que são feitas em grandes empresas, mas que – de maneira adaptada – pode ser realizada em negócios menores;

3) *ODS em Pequenas Empresas*, o qual apresenta todas as ODS e possíveis práticas que empresas de pequeno porte podem relacionar, de acordo com a sua realidade e, posteriormente se posicionarem a favor delas (ODS);

4) *Template – Canvas de Impacto*, é o modelo estruturado, baseado no Business Model Canva, previamente mencionado. Nele, nove blocos são inter-relacionados e compostos por perguntas com cunho direcionador para as empresas preencherem e reconhecerem suas práticas e respectivos impactos relacionados a isso.

Cada seção foi cuidadosamente elaborada, levando em consideração os objetivos propostos neste trabalho, fundamentando-se na compreensão de que a sustentabilidade organizacional está totalmente relacionada a integração entre práticas de ESG e a processos comunicacionais coerentes, transparentes e estrategicamente orientados para os públicos de interesse. Ainda, transcendendo esses pensamentos, suas estruturas dinâmicas e acessíveis, foram primordialmente elaboradas para o público-alvo (pequenas empresas).

Reforça-se, também, que este instrumento não é apenas um *check-list* de ações que são executadas por uma determinada empresa, mas sim uma estrutura norteadora e

orientadora para um pensamento estratégico e sistemático, provocando o uso dos recursos já disponíveis e que, principalmente, sejam comunicados a favor da empresa provoca visualizando os recursos disponíveis. Ou seja, o material também incentiva a incorporação estruturada de práticas de ESG às suas estratégias de relacionamento e comunicação institucional nas empresas.

5.2 Alinhamento aos ODS e governança ética

Conforme apresentado na parte introdutória, este trabalho possui uma relação direta com algumas ODS, especialmente a 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e a 12 (Consumo e produção responsáveis). Todavia, de acordo com a evolução da pesquisa, também se observou a relação direta com a ODS 10 (Redução das Desigualdades), oportunizando outros acessos, inclusão e redução de desigualdades sociais nos locais em que as empresas atuam; e, também, a ODS16 (Paz, justiça e instituições eficazes), incentivando a práticas de gestão ética e transparente, contribuindo para o fortalecimento de instituições responsáveis e íntegras para com seus públicos de interesse.

Diante de toda a discussão e análise aqui descrita, principalmente sobre as práticas que grandes e pequenas empresas podem desenvolver para auxiliarem no atingimento das ODS e com o objetivo central focado em promover um material que pudesse direcionar as pequenas empresas divulgarem essas práticas, enfatizando o proposto por Kunsch (2022, p 24):

[...] faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

Portanto, a relação com as ODS também foi prevista para serem explicitadas no material, sendo descritas na segunda aba do Canvas de Impacto. Nesta seção, há diversos tipos de práticas relacionadas para cada uma das ODS, sendo elucidativo para o leitor identificar o que pode ser feito, de acordo com a realidade na qual a empresa está inserida. A figura (27) abaixo, é um excerto da guia *ODS em Pequenas empresas*, a qual está presente no Canvas de Impacto e demonstra a relação de práticas das pequenas empresas com respectivas ODS:

Figura 27 - ODS em Pequenas empresas

Relação das ODS x práticas em pequenas empresas	
Esses são alguns exemplos para ajudar a compreender ações que podem ser executadas de acordo com a realidade das pequenas empresas e relacioná-las às ODS.	
ODS	Exemplo da ação relacionada
1 Erradicação da pobreza	Promover a equidade, não fazendo discriminação com pessoas de baixa renda
	Promover oportunidade de trabalho para pessoas de diferentes classes sociais
2 Fome zero e agricultura sustentável	Apoiar a agricultura familiar ao consumir de pequenos produtos locais (ex., comprar café na feira, comprar hortaliças e legumes da horta comunitária)
	Promover ações educativas sobre consumo consciente de alimentos e nutrição
3 Saúde e bem-estar para todos	Incentivar práticas e hábitos saudáveis
	Oferecer algum benefício de saúde, tal como descontos em academias e planos de saúde (se estiver dentro das condições financeiras da empresa)
4 Educação de qualidade	Desenvolver programas de treinamento e capacitação
	Incentivar a prática da educação contínua, tanto para os colaboradores ou para os respectivos familiares
	Efetuar parcerias com escolas e instituições de ensino, para oferecer desconto e acesso os colaboradores (se estiver dentro das condições financeiras da empresa)

Fonte: Captura de tela do Canvas de impacto, março de 2025

Ainda que muitas empresas possam vislumbrar ações grandiosas, pequenos feitos e ajustes em suas realidades podem ser relacionados as ODS. É válido lembrar que a ONU, assim como o SEBRAE e diversas outras organizações e instituições, possuem programas educativos e de incentivo, para que essas ações sejam incorporadas nas rotinas empresariais, independentemente do seu porte.

5.3 Orientações para preenchimento do Template

Como abordado anteriormente, este modelo seguiu o mesmo princípio do *Business Model Canva*, portanto, ele é composto por nove blocos para preenchimento. Em todos a estrutura segue uma ordem lógica, sendo: impacto direto em pessoas e cadeia de produção; ações em cada uma das letras do “ESG” – ações ambientais, sociais e de governança; formas e canais de comunicação que a empresa utiliza; e, por último, pessoas cruciais que podem advogar pela empresa.

A seguir, apresenta-se uma elucidação sobre cada um dos blocos que compõe material, bem como uma orientação para o seu preenchimento, conforme é observado na figura 28.

Figura 28 - Template Canvas de Impacto

Canvas de Impacto: Guia para pequenos negócios comunicarem práticas de ESG		Nome da sua empresa:		Equipe participante:		Data de preenchimento:			
1 Quais são as principais ações que a sua empresa faz para os colaboradores? Considere alguns pontos e pense em ações voltadas para o bem-estar dos colaboradores, benefícios que sua empresa oferece, clima organizacional, etc.: Quais são os principais recursos que sua equipe utiliza? As ações são pontuais ou recorrentes? Os colaboradores reconhecem e dão feedback sobre as ações?		2 Na sua cadeia de produção, quem são as principais pessoas impactadas? Considere todas as pessoas impactadas pela sua empresa, bem como pela conduta e práticas organizacionais: Quem são essas pessoas? Quais segmentos elas estão? Essas pessoas fazem parte de qual público da sua empresa? Qual valor você apresenta para essas pessoas?		3 Na sua cadeia de produção, quem são as principais empresas/instituições impactadas? Considere todas as empresas e instituições que você possui contato e relacionamento, seja fornecedor, parceiro, etc.: Quais são os segmentos dessas empresas? São elas empresas de grande ou de pequeno porte? Essas empresas possuem boas condutas e práticas de relacionamento? Essas empresas possuem boa reputação no mercado?		4 Quais tipos de ações sociais a sua empresa possui? Considere todas as ações que tragam um impacto positivo para a sociedade, que promovam algum retorno. Qual tipo de produto você vende? E, você retorna esse mesmo produto em ações sociais para comunidade? Você oferece algum serviço? E, você retorna com esse mesmo serviço em ações "pay back" para instituições ou ONGs? Sua empresa faz algum tipo de ação na comunidade? Arrecadação de alimentos, campanha de doação de sangue, etc.		5 Quais são as principais condutas, políticas e normas que a sua empresa possui? Considere processos internos, condutas organizacionais, regimentos internos, políticas de privacidade, etc.	
		6 Quais são as principais ações sustentáveis que a sua empresa faz ou apoia? Considere todas as ações que sua empresa promove, como arrecadação de tampinhas plásticas, economia de água, redução da pegada de carbono, reaproveitamento da água pluvial, etc.				7 Quais são as principais formas de comunicação da sua empresa? Considere todas as formas que sua equipe e empresa utilizam, como: - Reunientes, grupos de Whatsapp, e-mail, telefone, intranet, comunicados nos murais, etc.			
8 Quais são os principais formatos e canais que a sua empresa utiliza para divulgar as ações executadas? Considere todos os formatos de comunicação e canais que são utilizados para divulgar ações sociais e sustentáveis da sua empresa: - Intranet, Whatsapp, e-mail, mídias sociais, telefone, outdoor, flyers, etc.				9 Quem são as pessoas-chave do seu negócio? Considere as pessoas que irão promover a sua marca, advogar por você e ter o poder de persuadir demais pessoas ao seu produto/serviço e/ou negócio					

Fonte: Captura de tela do Canvas de impacto, março de 2025

Orienta-se o preenchimento a partir do cabeçalho (parte superior do template), o qual consta o nome do modelo (*Canvas de Impacto: Guia para pequenos negócios comunicarem práticas de ESG*), bem como três colunas: uma para preencher o nome da empresa, a equipe participante e a data em que foi realizado.

A partir de então, segue-se com a estrutura proposta, sendo três primeiros blocos relacionados ao impacto direto nas pessoas e cadeia de produção. O primeiro, “Quais são as principais ações que a sua empresa faz para os colaboradores?”, deve-se considerar práticas diretas ao público interno, bem como benefícios que essa possui; Já o segundo, “Na sua cadeia de produção, quem são as principais empresas/instituições impactadas?”, leva-se em consideração outras pessoas adjacentes, como fornecedores, por exemplo; O terceiro bloco, “Na sua cadeia de produção, quem são as principais empresas/instituições impactadas?”, diz respeito a outras empresas que fazem parte da cadeia de produção, tal como fornecedores, parceiros, sindicatos, etc. Essas três sessões são fundamentais para entender o contexto do qual as empresas estão inseridas, possibilitando uma visão sistêmica do impacto que elas podem causar na realidade de cada envolvido, bem como estruturar ações específicas para cada um deles.

Os outros três blocos subsequentes são relacionados a sigla “ESG”, sendo cada um direcionado a uma das letras. Portanto, o quarto bloco “Quais tipos de ações sociais a sua empresa possui?”, está relacionado especificamente a práticas sociais e impactos positivos causados na sociedade e/ou comunidade, tal como apoio a ONG e Instituições, por exemplo; O quinto bloco, “Quais são as principais condutas, políticas e normas que a sua empresa possui?”, confere legitimidade à práticas de governança corporativa, destacando processos, políticas e códigos de regimento interno; O sexto, “Quais são as principais ações sustentáveis que a sua empresa faz ou apoia?”, está direcionado para práticas ambientais e de sustentabilidade, portanto, indaga ações de cuidado com o meio ambiente.

Considerando que o tema da agenda ESG ainda pode ser pouco reconhecido por algumas empresas e pessoas, o Canvas de Impacto possui outras *guias* que serve de orientação para preencher, especificamente, esses três blocos. Por isso é recomendado a leitura e compreensão das guias “*ODS em Pequenas Empresas*” e “*Ações de Grandes x Pequenas empresas*”, pois contém exemplos e referências de práticas para que pequenas empresas identifiquem suas ações.

Reforça-se que a integração entre as práticas ESG e a comunicação é imprescindível para a sustentabilidade das organizações, bem como o fortalecimento dos seus relacionamentos, de acordo com Kunsch (2022, p. 23),

A comunicação e as organizações têm um papel fundamental na contribuição para o alcance dos objetivos da Agenda Global 2030. Para que seja possível promover efetivamente o desenvolvimento sustentável de forma integral, é imprescindível que as organizações (como agentes estratégicos de transformação nos territórios) pautem suas ações por princípios e políticas institucionais de governança, que permitam o monitoramento de seu impacto nas mais diversas sociedades em que se encontram.

Partindo do conhecimento da essencialidade da integração entre os temas, os dois blocos seguintes do Canvas de Impacto, dizem respeito a comunicação, as formas e os canais utilizados. O sétimo bloco “Quais são as principais formas de comunicação da sua empresa?”, incita a descoberta das formas que as pessoas se comunicam na empresa, independentemente de quais sejam, tal como *on* ou *offline*; O oitavo bloco “Quais são os principais formatos e canais que a sua empresa utiliza para divulgar as ações executadas?”, considera o os canais em que a comunicação acontece, o que pode ser contemplado por todo e quaisquer públicos da empresa. Já o nono e último bloco “Quem são as pessoas chave do seu negócio?”, indaga sobre as principais pessoas que fazem parte do processo, porém em um cunho de auxiliar na promoção da empresa, advogar de forma positiva.

5.4 Integração com os públicos

A gestão estratégias dos relacionamentos com os diversos públicos, conforme estabelecido na fundamentação teórica, é o cerne da atuação das Relações Públicas e, também, uma dimensão central da sustentabilidade organizacional. Ao longo deste estudo, evidenciou-se a relevância da agenda ESG para as empresas de diversas maneiras, transitando entre posicionamento de marca até aportar relacionamento com *stakeholders*. Como reforço a essa premissa, ao analisar o Canvas de Impacto, é notória a multiplicidade de públicos – e pessoas – das quais uma empresa é interdependente e possui interação.

A comunicação das práticas ESG para todos os públicos, é essencial para a construção de vínculos de confiança, diálogo e reciprocidade. Apesar de já ter sido elucidado anteriormente, destaca-se aqui a essencialidade de agregar os colaboradores para o preenchimento desse material, tanto por conter uma visão sistêmica, quanto para fortalecer o relacionamento com um dos principais públicos da empresa, o interno. Corroborando com isso, cita-se Kunsch (2003, p. 157), ao enfatizar que “de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos da organização”. Ou seja, eles são os principais advogados das organizações, principal público a ser comunicados e considerados em quaisquer decisões que seja feita pela alta administração.

Assim como discorrido no tópico “2.2 Comunicação organizacional e comunicação integrada”, existem diversas ações e práticas comunicacionais que são integradas e estão diretamente relacionadas aos *stakeholders*. O mesmo acontece nos demais blocos do Canvas, o qual contém perguntas que auxiliam na identificação de outros públicos que possuem vínculo com as empresas. Ao analisar a cadeia de produção na qual se está inserida, bem como os interlocutores, a forma e os canais passam a ser uma escolha estratégica e vantagem competitiva natural, ou seja, são utilizadas como um artefato para ocasionar a proximidade com clientes, colaboradores e comunidade local. Isso facilita a escuta ativa e o engajamento participativo – incentivando uma cultura de *feedback* e constante aprendizado –, inclusive oportunizam que essas empresas respondam com mais agilidade às demandas e expectativas de seus públicos/mercado.

Ao verificar os públicos diversos – investidores, colaboradores, consumidores, comunidades –, que fazem parte do seu contexto, toda a comunicação pode ser direcionada e

adaptada, levando em consideração a linguagem, canais e conteúdos às especificidades de cada grupo. Diante disso, de acordo Kunsch (2022, p 28), a “importância de uma gestão estratégica da comunicação organizacional coerente entre as práticas e atitudes comportamentais das organizações com os enunciados discursivos do propósito, da missão, dos valores e da visão”, são imprescindíveis e dimensão fundamental para a construção de confiança e credibilidade da empresa. Essa gestão de relacionamentos e engajamento, ainda, propõe que as pequenas empresas adaptem e desenvolvam mecanismos formais e informais para captar percepções, demandas e expectativas de seus *stakeholders*, incorporando-as ao planejamento estratégico. O Canvas de Impacto traduz essa prática para a escala das pequenas empresas, tornando-a acessível e aplicável mesmo em contextos de recursos limitados.

5.5 Aplicabilidade e benefícios esperados

Ao articular e integrar Relações Públicas, Comunicação Organizacional Integrada e ESG em uma ferramenta dinâmica e visual, o Canvas de Impacto intenciona democratizar o acesso à comunicação estratégica sustentável, contribuindo para que mais empresas de pequeno porte possam crescer com responsabilidade, construindo sua reputação com autenticidade e fortalecer o relacionamento com seus públicos de maneira transparente e ética.

Em síntese, a adoção de práticas ESG traz benefícios e vantagens para as empresas. A implementação dessas ações impacta positivamente toda a cadeia, desde as pessoas envolvidas até a própria organização, ao fortalecer sua legitimidade social e posicionamento no mercado.

Conforme o artigo “*Entenda o que são as práticas de ESG*”²⁷ publicado no site do SEBRAE, destaca-se o diferencial competitivo, já que a sociedade a valorizar empresas comprometidas com essas práticas. Entre outras vantagens estão a redução de custos operacionais, aumento da produtividade, atração e retenção de talentos, acesso a linhas de crédito diferenciadas e diminuição de riscos jurídicos, como processos trabalhistas ou fraudes.

Diante disso, o Canvas de Impacto, além de ser um meio para auxiliar as empresas a alcançarem benefícios por adotar ações da agenda ESG, incentiva o diagnóstico honesto e ético das práticas ESG. O material estimula uma comunicação baseada em evidências para fortalecer a legitimidade organizacional, ao propor uma forma de apresentar o valor ESG de

²⁷ Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 01 mar. 2026.

maneira clara e comunicável, contribuindo para diferenciar a organização no mercado e ampliar sua atratividade junto a diferentes públicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa partiu da compreensão das Relações Públicas como função estratégica de gestão dos relacionamentos organizacionais e de construção da legitimidade institucional, especialmente em contextos marcados por complexidade social, pressão por transparência e intensificação das demandas éticas. Ao articular esse campo à agenda contemporânea de *Environmental, Social and Governance*, o estudo buscou superar abordagens meramente instrumentais da sustentabilidade, propondo sua integração estruturada às estratégias de comunicação e relacionamento de pequenas empresas.

A análise evidenciou que, embora o debate sobre ESG esteja amplamente consolidado em grandes corporações - que dispõem de recursos técnicos, financeiros e simbólicos para sistematizar relatórios, indicadores e narrativas institucionais -, há uma lacuna significativa na adaptação dessas práticas à realidade das pequenas organizações. A comparação entre os dois segmentos revelou assimetrias estruturais relevantes, mas também demonstrou que os princípios orientadores do ESG não são, em si, dependentes de grande escala operacional. O que se diferencia, sobretudo, é o grau de formalização, mensuração e visibilidade pública das ações.

Nesse sentido, a pesquisa reafirma que a sustentabilidade organizacional deve ser compreendida como processo relacional, sustentado pela coerência entre discurso e prática e mediado pela comunicação estratégica. A contribuição das Relações Públicas, nesse cenário, não se limita à difusão de informações, mas envolve o monitoramento dos ambientes, a mediação de interesses, a gestão de percepções e a consolidação de vínculos de confiança com públicos estratégicos. A comunicação é condição de existência social para as práticas de ESG, já que uma empresa pode adotar práticas ambientalmente responsáveis, tratar bem seus colaboradores e manter governança ética, mas se não for capaz de comunicar esses compromissos de forma autêntica, coerente e estratégica, torna-se insustentável. Assim, a agenda ESG é aqui interpretada não apenas como diretriz normativa ou regulatória, mas como dimensão constitutiva da reputação e da responsabilidade social corporativa.

A proposição do **Canvas de Impacto** representa a materialização aplicada desse arcabouço teórico, uma vez que o objetivo central deste estudo era propor um material que pudesse ser utilizado por pequenas empresas. Inspirado em modelos visuais de gestão

estratégica, o instrumento foi concebido como matriz orientadora capaz de traduzir princípios abstratos de sustentabilidade em campos operacionais claros e inter-relacionados. Ao privilegiar simplicidade estrutural, linguagem acessível e lógica adaptativa, a matriz reconhece as limitações estruturais das pequenas empresas, ao mesmo tempo em que potencializa suas capacidades relacionais, sua proximidade com a comunidade e sua flexibilidade organizacional.

Do ponto de vista epistemológico, o estudo contribui para o avanço das discussões que aproximam comunicação organizacional e sustentabilidade, reforçando a centralidade da dimensão simbólica e discursiva na consolidação de práticas responsáveis. Ao propor um produto técnico derivado de investigação teórica e empírica, reafirma-se também o papel da pesquisa aplicada como ponte entre produção acadêmica e transformação social.

Reconhece-se como limitação o fato de o Canvas de Impacto ainda não ter sido submetido a processos de implementação e avaliação empírica em campo. Tal aspecto abre perspectivas para investigações futuras, que poderão testar sua aplicabilidade, mensurar impactos na reputação institucional, avaliar indicadores de desempenho e propor ajustes metodológicos a partir de estudos de caso ou pesquisas-ação.

A relevância social dessa contribuição é direta para a realidade das pequenas empresas, que frequentemente já praticam ações alinhadas aos princípios ESG de forma intuitiva e não sistematizada — contratando pessoas da comunidade local, reduzindo desperdícios, mantendo relações éticas com fornecedores. O que lhes falta, frequentemente, não é a substância — é a sistematização, a linguagem e a estratégia para comunicar o que já fazem. O Canvas de Impacto foi desenvolvido precisamente para preencher essa lacuna. Diante disso, intenciona-se o compartilhamento deste material em diversos grupos e plataformas de mídias sociais, assim como a disponibilização para Universidades, para as incubadoras de empresas e startups, SEBRAE e instituições diversas.

Em síntese, a pesquisa sustenta que a integração entre ESG e estratégias relacionais não constitui prerrogativa de grandes corporações, mas possibilidade concreta para pequenas empresas que desejam fortalecer sua legitimidade e consolidar posicionamento ético no mercado. Ao oferecer uma ferramenta estruturada para essa finalidade, o estudo amplia o alcance da agenda ESG e reafirma o protagonismo das Relações Públicas na construção de organizações mais transparentes, responsáveis e comprometidas com o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, D. *On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ABERJE. *Tendências da comunicação organizacional 2024*. Portal Aberje, 6 ago. 2025. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2024/06/PesqTendenciasComunicacaoOrganizacional2024.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2025.

ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial: 40 anos de história. São Paulo: Aberje, 2007.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Ambiental, social e governança (ESG) – Parte 1: conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações*. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Brasil bate recorde histórico na abertura de pequenos negócios. *Agência Sebrae de Notícias*, 9 dez. 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/brasil-bate-recorde-historico-na-abertura-de-pequenos-negocios/>. Acesso em: 23 fev. 2026.

ARGENTI, P. A. *Comunicação corporativa*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

ARGENTI, P. A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ALMEIDA, A. L. C. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 215-242.

ALMEIDA, A. L. C. *A influência da identidade projetada na reputação organizacional*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/41226dea-8a2a-47bc-91f6-9def1d865fed/content>. Acesso em: 17 fev. 2026.

AMBEV. Ambev. 2025. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

AMBEV. Edivan Panisson – Diretor de Sustentabilidade. LinkedIn, 2024. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/ambev_edivan-panisson-diretor-de-sustentabilidade-activity-7273000325421088770-5A7L. Acesso em: 10 ago. 2025.

AMBEV. *Sustentabilidade e inclusão produtiva*. 2025. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sustentabilidade-e-inclusao-produtiva>. Acesso em: 17 jul. 2025.

BARATA, M. J. Imagem Pública, Marketing e Comunicação Institucional: Uma Abordagem Sociológica de Três Conceitos Empresariais. *Interações: Sociedade e as Novas Modernidades*, Coimbra, v. 2, n. 2, 2002. Disponível em:

<https://www.interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/33/34>. Acesso em: 10 mar. 2026.

BANCO DO BRASIL. Banco do Brasil. Disponível em: <https://www.bb.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2025.

BANCO DO BRASIL. Pra tudo que você é e imagina. LinkedIn, 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/bancodobrasil_pratudoquevocaaimaginar-activity-7359923912878546946-ICI. Acesso em: 10 ago. 2025.

BANCO DO BRASIL. *Sustentabilidade – como o BB atua*, 2025. Disponível em: <https://www.bb.com.br/site/sustentabilidade/como-bb-atua/>. Acesso em 20 jul. 2025.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). *Porte de empresas: esclareça todas as suas dúvidas*. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-to-das-as-suas-duvidas>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BEON, ABERJE, NEXUS. *A Maturidade ESG nas Empresas Brasileiras*. 2024. Disponível: https://www.nexus.fsb.com.br/wp-content/uploads/2024/10/Ebook_pesquisa_setembro.pdf. Acesso em: 24 jul. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. *Atividades de Relações Públicas*. Disponível em: <https://www.conrerp1.org.br/profissao-relacoes-publicas>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CAPRIOTTI, P. *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa, 2009.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: _____.; BARROS, A. (Org.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005. p.66-83.

ECOALIZA. Pequenas e médias empresas no Brasil: desafios ESG 2023. *Ecoaliza*, 27 mar. 2024. Disponível em: <https://ecoaliza.com.br/esg/pequenas-e-medias-empresas-brasil-desafios-esg-2023/>. Acesso em: 18 dez. 2025

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Berkeley, v. 36, n. 2, p. 90-100, winter 1994.

EMBRAER. *ESG*. 2025. Disponível em: <https://www.embraer.com/corporate-esg/overview/pt/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

EMBRAER. Embraer Annual Report – sustainability projects. LinkedIn, 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/embraer_embraer-annual-report-sustainability-projects-activity-7348431349294235648-this. Acesso em: 10 ago. 2025.

FLEURY, M. T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE -Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

FRANÇA, F. *Relações Públicas: função política*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, F. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. In: *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp., a. 24, n. 39, p.127-154, 1º sem.2003.

FRANÇA, F. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

FOMBRUN, C. J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FORTES, W. G. *Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias*. 2a. ed. revista e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

FORTES, W. G. *Relações Públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2002.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOOGLE; MINDMINERS; SISTEMA B BRASIL. *Impact ESG: uma jornada para transformação com o Google*. São Paulo: Google Brasil, 2022. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F18283%2F1665757531Estudo_Original_ESG.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamento*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

GRUNIG, J. E.; HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

HART, S. L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. *The Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 56–67, 2003.

IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 84-97, 2007. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138945>. Acesso em: 4 fev. 2025.

JORNAL NACIONAL. 80% das vagas de emprego no Brasil em 2025 foram criadas por micro e pequenas empresas. *GI*, 21 fev. 2026. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2026/02/21/80percent-das-vagas-de-emprego-no-brasil-em-2025-foram-criadas-por-micro-e-pequenas-empresas.ghtml>. Acesso em: 22 fev. 2026.

KNAPP, D. E. *Brandmindset: fixando a marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. Trad. Sonia Midori Yamamoto. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOZINET, R. V.. *Netnografia: Realizando pesquisa etnográfica online*. Porto Alegre: Penso, 2014.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2016.

KUNSCH, M. M. K.. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangências conceituais. *MATRIZES*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, M. M. K. Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU. *Organicom*, São Paulo, v. 19, n. 39, p. 16-31, 2022. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/pt_BR/article/view/200234/188170. Acesso em: 16 dez. 2025.

_____. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 49-56, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139003>. Acesso em: 22 out. 2023.

_____. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. *Organicom*, v. 3, n. 5, p. 30-61, 2006. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139990. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139990>. Acesso em: 23 out. 2023.

MOURA, C. P.; SCROFERNEKER, C. M. A. Relações Públicas x função política e administração de conflitos/controvérsias nas organizações. In: CORRÊA, T. G.; FREITAS, S. G. (Org.) *Comunicação, marketing e cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo*. São Paulo: ECA/USP: CLC, 1999, p.203- 227.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. In: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO. *XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Natal, RN, 2-6 set. 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/17856118/Os_desafios_da_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 16 fev. 2026.

MARCHIORI, M. A relação comunicação-organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. *Comunicarte*, n. 39, p. 26-41, 2001. Disponível em: <https://puccampinas.emnuvens.com.br/comunicarte/article/view/13200/10326>. Acesso em: 16 fev. 2026.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010.

MARCHIORI, M. *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2.ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MACHADO, N. Identidade e imagem: elementos formadores da reputação. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (org.). *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. p. 35-46. ISBN 978-85-397-0094-3.

NASSAR, P.; COGO, Rodrigo Silveira. Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas.

Organicom, São Paulo, v.11, n.20, p.50-60, 2014.
doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139216>

NATURA. Natura. Disponível em: <https://www.natura.com.br/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

NATURA. Regenera é ação Natura – mais que sustentabilidade. LinkedIn, 2025. Disponível em:
https://www.linkedin.com/posts/natura_regenera-a-na-natura-mais-que-sustentabilidade-activity-7358153753067237376-vXtR. Acesso em: 09 ago. 2025.

NIEDERAUER, Carolina F. *Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?* Disponível em:
<https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio>. Acesso em: 25 ago. 2025.

PACTO GLOBAL. Rede Brasil. *ESG*. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em: 05 mai. 2025.

PACTO GLOBAL; STILINGUE. *A evolução do ESG no Brasil*. Abril, 2021. Disponível em:
https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F150560%2F1619627473Estudo_A_Evoluo_do_ESG_no_Brasil.pdf. Acesso em: 10 out. 2023.

PEÓN, M. L. *Sistema de Identidade Visual*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora 2AB, 2001.

PRI ASSOCIATION. *The six principles*. Londres: PRI, [s.d.]. Disponível em:
<https://www.unpri.org/download?ac=10494>. Acesso em: 11 set. 2025.

PRI. *About the PRI*. Disponível em: <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>. Acesso em: 11 set. 2025.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). *Saiba como micro e pequenas empresas podem ajudar países a cumprir a Agenda 2030*. [S. l.], [s. d.]. Disponível em:
<https://www.undp.org/pt/brazil/news/saiba-como-micro-e-pequenas-empresas-podem-ajudar-paises-cumprir-agenda-2030>. Acesso em: 26 jan. 2026.

SIMÕES, R. P. *Relações Públicas: antes de tudo, um processo*. *O público*: São Paulo, [S.l.] [s.n.], p. 4, ago. 1979

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016*. 9. ed. São Paulo: SEBRAE, 2018. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025

SEBRAE/PR. *MPEs: pilares econômicos do PIB brasileiro*. 2021. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/impulsiona/mpes-pilares-economicos-do-pib-brasileiro/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SEBRAE. *Micro e pequenas empresas já contrataram mais de meio milhão em 2025*. Agência SEBRAE, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/micro-e-pequenas-empresas-ja-contrataram-mais-de-meio-milhao-em-2025/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SILVA, L. F. *Relações públicas e sustentabilidade empresarial no Brasil: uma análise a partir das diretrizes atuais ESG e agenda 2030*. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Arte e Design, PUCRS. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/10339>. Acesso em: 21 out. 2023.

SITTA, L.; KOMATSU, N. ESG na prática: O Boticário se uniu ao Google para estimular o descarte correto de recicláveis. *Think with Google*, outubro de 2023. Transformação digital. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/transformacao-digital/boticao-rio-reciclagem/>. Acesso em: 18 out. 2023.

SILVA, M. V. da. *Discurso organizacional: aportes conceituais*. 2018. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

SITTA, L; PRIOLLI, P. GHERARDI, C. O que os consumidores brasileiros esperam das marcas em relação aos pilares de ESG. *Think with Google*, set. de 2022. Tendências de comportamento. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/tendencias-de-comportamento/esg-brasil-marcas-consumidor/>. Acesso em: 10 out. 2023.

STUMPF, I. R. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 51-61.

SUZANO. Confira os destaques de julho. LinkedIn, 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/suzano_suzano-confira-os-destaques-de-julho-activity-7359324325604225024-VAj3. Acesso em: 10 ago. 2025.

TAVARES, M. C. *A Força da Marca*. São Paulo: Editora Harbra, 1998

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. *Who Cares Wins. The Global Compact Connecting Financial Markets to a Changing World*. United Nations, 2004. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acesso em: 14 out. 2023