



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Comunicação de Sustentabilidade nos Novos Media: *Greenwashing*

Míriam Bettencourt

Mestrado em Gestão dos Novos Media

Orientadora:

Professora Doutora Marta Entradas, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Departamento de Sociologia

Comunicação de Sustentabilidade nos Novos Media: *Greenwashing*

Míriam Bettencourt

Mestrado em Gestão dos Novos Media

Orientadora:

Professora Doutora Marta Entradas, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

*“Every single day we live, we can make a difference
and together with everybody making a difference
we can change the world”*

Jane Goodall

*Dedicado à minha querida sobrinha Leonor
que fez a diferença todos os dias
e mudou a minha forma de
olhar para o mundo*

AGRADECIMENTO

Quero agradecer a minha orientadora professora Marta Entradas, sempre inspiradora, por me ter acolhido desde o primeiro email com grande entusiasmo, paciência para as minhas questões e, sobretudo, por me ter puxado para fora da minha zona de conforto.

Agradecer ao professor José Moreno, pelo apoio na recolha de dados e procura das melhores soluções para alcançar os dados necessários para esta investigação.

Ao Miguel, porque sem ele nunca teria feito este mestrado, porque ele acredita sempre mais em mim que eu própria, por ser o meu porto seguro, estar sempre lá e saber tudo o que preciso.

Agradeço à minha madrinha académica Sara Merlini, por me acalmar todas as inquietações, esclarecer todas as dúvidas com tanta paciência, detalhe e carinho.

Aos meus colegas Inês Gaio, José Afonso João, Agnety Raúl e Giullia Kormman, com quem partilhámos esta aventura de mestrado, onde aprendemos a ser vulneráveis e que a riqueza está em sermos yin e yang.

Às minhas amigas Ana Sousa, Teresa Costa Alves e Sofia Simões, pela gigante generosidade e apoio maravilhoso em troca de nada e por fazerem o longe parecer perto sempre que foi preciso.

A toda a minha família e amigos com quem estive tão menos presente nos últimos dois anos por celebrarem comigo as conquistas.

A todos os meus colegas de equipa e de todo o Group Gate, que estiveram lá quando estive ausente e, sobretudo, por me perguntarem tantas vezes como estava a correr a dissertação e ouvirem-me a falar sobre o tema. Ajudaram muito a arrumar ideias na cabeça.

A todos muito obrigada. Algo de bom fiz para vos merecer.

RESUMO

A crescente pressão para a adoção de práticas sustentáveis confronta as empresas com um paradoxo de comunicação: comunicar excessivamente sem substância arrisca acusações de *greenwashing*, enquanto o silêncio sobre práticas genuínas configura *greenhushing*, fenómeno emergente no qual empresas desperdiçam vantagens competitivas por receio de escrutínio público. Esta dissertação investiga a comunicação de sustentabilidade de dois grupos retalhistas portugueses — Jerónimo Martins e MC Sonae — através de análise comparativa de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade de 2024 e de 386 publicações digitais no Instagram e LinkedIn.

Os resultados revelam que os novos media não constituem canal privilegiado para a divulgação abrangente de sustentabilidade, privilegiando dimensões sociais em detrimento de temas ambientais críticos e evidenciando padrões de *greenwashing* quando a comunicação frequente carece de ancoragem em dados reportados formalmente. A análise demonstra que ter boas práticas não é suficiente: é necessário comunicá-las de forma verificável para que os *stakeholders* possam validar a autenticidade das alegações e valorizar consequentemente essa comunicação através de *engagement* e amplificação orgânica. A congruência entre práticas reportadas e comunicação digital emerge como vantagem competitiva essencial na era da transparência exigida.

Palavras-chave: comunicação de sustentabilidade, *greenwashing*, *greenhushing*, novos media, retalho, ESRS

ABSTRACT

The growing pressure to adopt sustainable practices confronts companies with a communication paradox: excessive communication without substance risks greenwashing accusations, while silence about genuine practices constitutes greenhushing, an emerging phenomenon in which companies waste competitive advantages due to fear of public scrutiny. This dissertation investigates sustainability communication by two Portuguese retail groups — Jerónimo Martins and MC Sonae — through comparative content analysis of their 2024 sustainability reports and 386 digital publications on Instagram and LinkedIn.

Results reveal that new media do not constitute a privileged channel for comprehensive sustainability disclosure, favouring social dimensions over critical environmental topics and evidencing greenwashing patterns when frequent communication lacks anchoring in formally reported data. Analysis demonstrates that having good practices is not sufficient: it is necessary to communicate them in a verifiable manner so that stakeholders can validate the authenticity of claims and consequently value such communication through engagement and organic amplification. Congruence between reported practices and digital communication emerges as an essential competitive advantage in the era of demanded transparency.

Keywords: sustainability communication, *greenwashing*, *greenhushing*, new media, retail, ESRS

ÍNDICE

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
1. Introdução	11
2. Revisão da Literatura	14
2.1 Comunicação de Sustentabilidade	14
2.2. <i>Greenwashing</i>	15
2.3. Classificação das empresas segundo desempenho e comunicação	19
2.4. <i>Greenhushing</i> e o silêncio estratégico	21
2.5. Reporte de sustentabilidade	23
2.6. Comunicação de sustentabilidade nos novos media	24
3. Metodologia	27
3.1. Enquadramento Metodológico	27
3.2. Amostra	27
3.3. Recolha de Dados	28
3.4. Procedimentos de análise	29
3.5. Limitações da investigação	31
4. Resultados	32
4.1. Análise dos relatórios anuais de sustentabilidade	32
4.2. Frequência e tipologia de comunicação	34
4.3. Congruência entre comunicação formal e digital	35
4.4. Verificabilidade e substância da comunicação	37
4.5. Receção e valorização dos conteúdos	38
5. Discussão dos resultados	40
5.1. Frequência de comunicação e ancoragem de informação	40
5.2. Coerência na comunicação e seletividade temática	41
5.3. Desempenho da comunicação: <i>engagement</i> e amplificação orgânica	43
5.4. Classificação das empresas em desempenho e comunicação	44
5.5. Implicações na comunicação de sustentabilidade	46
6. Conclusão	49
7. Anexos	51
8. Referências Bibliográficas	60

1. Introdução

A urgência climática e o alcance dos objetivos do milénio das Nações Unidas tornaram a comunicação de sustentabilidade não só comum, como uma prioridade estratégica para as organizações.

Kotler et al. (2021) caracterizam mesmo a comunicação de sustentabilidade como ativismo empresarial, indicando que, esta não só é uma responsabilidade empresarial, como também revela um investimento sólido para as empresas que querem inovar e prosperar. Acrescenta que com o desenvolvimento de estratégias de marketing assentes num propósito como forma de diferenciação, faz com que as empresas não sejam ignoradas pelos clientes mais informados, sendo também uma prática comum revelar a sua evolução em relatórios de sustentabilidade, nos quais apresentam o impacto económico, ambiental e social decorrente da sua atividade (Kotler et al., 2021).

O relatório *The State of Sustainability Information* da Consumers International (2023), indica que os consumidores demonstram uma crescente vontade de ser mais sustentáveis, sendo imperativo que o sejam no sentido de prevenir os efeitos das alterações climáticas, poluição e perda da biodiversidade. O relatório aponta ainda que o fato de as empresas disponibilizarem informações sobre sustentabilidade capacita os consumidores a realizarem escolhas mais informadas, e estimula uma produção mais sustentável e contribui para a transição verde (Consumers International, 2023). Contudo, o panorama da comunicação de sustentabilidade está em transformação. A crescente proliferação de rótulos e de comunicações de sustentabilidade enganosas, autodeclaradas por parte das empresas, sendo enganosas, conduzem a um fenómeno sério denominado de *greenwashing* (Westerveld, 1986). Este fenómeno da ‘comunicação verde’ ou ‘publicidade verde’, como é comumente referido, é diversas vezes enunciado através da definição do Oxford English Dictionary, que refere *greenwashing* como “desinformação disseminada por uma organização de forma a apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável” (*Greenwashing | Oxford English Dictionary Online*, 2025). Também se utiliza frequentemente a definição fornecida pela ONG Greenpeace que define *greenwashing* como “o ato de enganar os consumidores em relação às práticas ambientais de uma empresa ou aos benefícios ambientais de um produto ou serviço” (TerraChoice, 2007). Na realidade, o fenómeno do *greenwashing* vai para além destas definições, conforme explica Seele e Gatti (2017), uma vez que o *greenwashing* depende do olho de quem o identifica e reside no equilíbrio instável entre expectativas, mensagens e perceções.

Embora a comunicação de sustentabilidade possa afigurar-se como uma resposta estratégica às crescentes expectativas do mercado, Nyilasy et al. (2014) alertam que a publicidade verde pode prejudicar as empresas, sendo que, para algumas organizações, a adoção de uma postura mais discreta seja mais vantajosa. Neste sentido, algumas empresas, optam por divulgar menos as suas práticas

ambientais por receio de serem acusadas de *greenwashing* (Lyon e Maxwell, 2011). Este fenómeno, designado por Ginder et al. (2021) como *greenhushing*, diz respeito a organizações que, de forma deliberada, optam por não comunicar, ou por comunicar de forma reduzida as suas boas práticas em sustentabilidade.

No contexto empresarial contemporâneo, marcado por uma pressão acrescida para a implementação de práticas sustentáveis e o cumprimento de requisitos de transparência, a comunicação eficiente dos esforços organizacionais assume um papel determinante. Contudo, e apesar de os avanços digitais oferecerem mais ferramentas para as empresas comunicarem, Guercini et al. (2025) identificam um primeiro paradoxo: embora haja uma pressão crescente para a adoção de práticas sustentáveis e comunicação transparente, muitas empresas optam por não comunicar as suas iniciativas de sustentabilidade ou fazem-no de forma limitada. Além disso, as ferramentas digitais, com grande alcance de públicos, paradoxalmente também se revelam menos adequadas para comunicar temas mais complexos de sustentabilidade. Estes dois paradoxos alimentam-se mutuamente.

Embora existam estudos em Portugal sobre comunicação de sustentabilidade e *greenwashing*, este tema permanece por aprofundar no contexto português, particularmente no que respeita às práticas de comunicação das empresas nos novos media. Uma investigação mais aprofundada permitirá compreender melhor esta realidade no tecido empresarial e para além dele, dado que as temáticas de sustentabilidade são transversais a múltiplos setores e *stakeholders*.

Neste sentido, a presente dissertação tem como objetivo analisar a comunicação de sustentabilidade de dois grupos empresariais portugueses – a Jerónimo Martins e a MC Sonae - nos seus relatórios anuais e canais online, e compará-la com a comunicação veiculada nos novos media, nomeadamente no Instagram e no LinkedIn. Esta análise permitirá perceber se, no panorama português, as empresas optam por comunicar ou manter-se em silêncio relativamente às suas práticas de sustentabilidade, particularmente nos novos media. Desta forma, esta análise visa compreender em que medida a comunicação de sustentabilidade difere entre os canais de comunicação institucional e, eventualmente, identificar práticas de *greenwashing* ou *greenhushing*, ou pelo contrário, uma comunicação transparente das suas iniciativas.

Esta investigação orienta-se pelas seguintes questões de investigação (QI):

QI1: De que forma as empresas Jerónimo Martins e MC Sonae comunicam sustentabilidade nos seus relatórios e nos novos media? Constituem os novos media um canal privilegiado para a divulgação dos temas de sustentabilidade presentes nos relatórios anuais?

QI2: Estarão as empresas a praticar *greenwashing*, *greenhushing*, ou pelo contrário, a adoptar uma comunicação responsável? Que estratégia adotam para comunicar sustentabilidade?

Pretende-se apurar discrepâncias entre os canais através da comparação da frequência de comunicação de sustentabilidade nos novos media, da ancoragem em dados reportados nos relatórios

e da presença de informação quantitativa verificável. Procura-se igualmente detetar indícios de *greenwashing* ou *greenhushing* na comunicação destes grupos empresariais, aplicando a matriz de Delmas & Burbano (2011), contribuindo assim para a compreensão das estratégias de comunicação de sustentabilidade no setor do retalho português.

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. A Introdução contextualiza a relevância da comunicação de sustentabilidade, identifica os paradoxos do *greenwashing* e *greenhushing*, e apresenta as questões de investigação, objetivos e estrutura deste estudo.

A Revisão da Literatura aborda a comunicação de sustentabilidade, detalhando em que consiste o fenómeno do *greenwashing*, descrevendo tipologias apresentadas por vários autores para classificar o fenómeno e consequente contextualização do fenómeno de *greenhushing* que decorre do *greenwashing*. São referidos fatores impulsionadores destes fenómenos, e é apresentada a matriz de Delmas & Burbano (2011) como referencial teórico central para a análise proposta posteriormente examina-se o reporte de sustentabilidade, analisando a transição dos frameworks voluntários (Global Reporting Initiative - GRI) para obrigatórios (European Sustainability Reporting Standards — ESRS). Por fim, foca-se na comunicação de sustentabilidade nos novos media, explorando estudos que se debruçaram sobre a comparação de comunicação de sustentabilidade entre canais formais e informais.

O capítulo 3 apresenta a metodologia, descrevendo a abordagem metodológica seguida e a escolha dos grupos Jerónimo Martins e MC Sonae como objeto de análise. O processo de recolha e análise de dados é detalhado, incluindo a análise dos relatórios anuais e das publicações online. São ainda descritas as dimensões de análise e as limitações metodológicas.

O capítulo 4 descreve os resultados das várias análises levadas a cabo, incluindo a análise quantitativa das publicações (volume, frequência, tipologia e *engagement*), a análise dos conteúdos de sustentabilidade (presença explícita, integração de informação dos relatórios e dados concretos), e a análise temática dos conteúdos segundo as normas ESRS (distribuição por dimensões ambiente, social e governança).

No capítulo 5, apresenta-se a discussão dos resultados à luz da literatura, e interpretam-se as estratégias dos dois grupos, assim como a congruência entre reporte formal e comunicação digital.

Por último, o capítulo 6 - Conclusão - sintetiza as principais conclusões, reconhece as limitações do estudo e propõe orientações para investigação futura. Reflete ainda sobre os desafios da comunicação de sustentabilidade no ambiente digital contemporâneo, no qual autenticidade e verificabilidade são mais determinantes do que frequência de comunicação.

2. Revisão da Literatura

2.1 Comunicação de Sustentabilidade

Importância da comunicação ambiental, social e de governança

As empresas com melhor desempenho nas questões ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance* - ESG) podem criar valor para os acionistas, por exemplo, se gerirem corretamente os riscos, anteciparem medidas regulamentares ou acederem a novos mercados, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que operam. Estas questões podem ter um forte impacto na reputação e nas marcas, que se traduzem num ativo intangível cada vez mais importante nas empresas. (Banco Mundial, 2004). Desta forma urge comunicar com os *stakeholders* as práticas que levam a cabo em prol deste desenvolvimento sustentável.

O conceito de desenvolvimento sustentável surge em 1987 com o relatório de Brundtland “*Our Common Future*” (UN, 1987) que definiu que desenvolvimento sustentável era aquele que garantia as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. Desde então, o desenvolvimento a nível global passou a conciliar a prosperidade económica com a inclusão social e a gestão ambiental. Em 2004, o relatório *Who Cares Wins*, elaborado pelo *United Nations Global Compact* (UNGC), em parceria com instituições financeiras, definiram recomendações do setor financeiro para integrar melhor as questões ESG na sua atividade. A evolução dos temas alusivos à responsabilidade social das empresas e desenvolvimento sustentável culminou em 2015, quando foram definidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, que têm pautado as políticas internacionais e nacionais com objetivos comuns de sustentabilidade (UN, 2024).

Esta consciencialização propaga-se aos consumidores, aumentando em parte a pressão sobre as empresas para comunicarem as suas iniciativas de sustentabilidade. A consciência sobre a necessidade de proteção ambiental e desenvolvimento económico sustentável cresceu drasticamente na opinião pública internacional nas últimas décadas (Crapa et al., 2024). O estudo anual “Who Cares? Who Does?” (Kantar, 2024) apura que existe um grupo de pessoas mais conscientes ambientalmente, quem em Portugal representa 27% da população – os Eco-Actives, que encontrou uma forma de reduzir a pegada ambiental na sua rotina diária. O estudo verifica ainda uma evolução das preocupações e ações em relação ao ambiente nos últimos anos, através das compras reais registadas pelos lares portugueses.

Segundo a Kantar, embora a crise do custo de vida esteja no topo da agenda das pessoas, as alterações climáticas também têm estado muito presentes nos meios de comunicação social, dado os

registros de temperatura, fortes intempéries e outros fenômenos a que assistimos. Com base nos últimos cinco anos da realização deste estudo, projeta-se que o crescimento dos Eco-Actives será contínuo. Em 2028, prevê-se que mais de um quarto da população mundial estará empenhada neste tema e a tomar várias ações no seu dia-a-dia, sentindo uma responsabilidade intrínseca de serem mais conscientes em termos ambientais (Kantar, 2024).

Esta crescente consciencialização ambiental dos consumidores tem conduzido a uma exigência acrescida de informação sobre sustentabilidade nos produtos, particularmente no contexto europeu, onde se verifica uma procura por rotulagem mais abrangente e transparente (Consumers International, 2023). Contudo, os resultados de um rastreio conduzido pela União Europeia em 2020 revelam uma lacuna significativa na resposta empresarial a estas expectativas: das 344 alegações ambientais analisadas em páginas web, metade careciam de elementos de prova que as fundamentassem (Comissão Europeia, 2021). Tal constatação sugere uma disparidade significativa entre expectativas dos consumidores e capacidade das empresas em comunicar de forma credível.

Alegações ambientais, sociais e de sustentabilidade

Importa referir que uma alegação ambiental é qualquer mensagem ou “representação que não seja obrigatória, incluindo uma representação textual, pictórica, gráfica ou simbólica, sob qualquer forma, incluindo rótulos, que indiquem que um produto ou serviço é menos nocivo para o ambiente, ou que melhorou o seu impacto ao longo do tempo. (Comissão Europeia, 2023).

Contudo, conforme explica Seele & Gatti (2017), a comunicação das empresas e o *greenwashing* também são discutidos no contexto de ambiente, social, e governança (ESG), ou seja alargam o âmbito das alegações para o *triple bottom line* da sustentabilidade. Lyon & Maxwell, (2011) referem que o termo das alegações é abrangente porque envolve a comunicação enganosa das práticas das empresas. Para Nemes et al. (2022), uma alegação também pode ser definida como uma evidência utilizada pelas organizações para fundamentar a sua argumentação e podem ser expressas em declarações verbais ou escritas, imagens, relatórios, peças publicitárias ou outros documentos da organização.

2.2. Greenwashing

O termo de *greenwashing* foi cunhado em 1986 pelo ativista ambiental Jay Westerveld, que criticou um programa de reutilização de toalhas de um hotel, argumentando que priorizava a redução de custos sobre benefícios ambientais genuínos (Feghali et al., 2025). No entanto, o termo só ganhou visibilidade uma década mais tarde com o livro *Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism*, de Jed Greer e Kenny Bruno, no qual examinam como grandes empresas

multinacionais utilizam estratégias de marketing ambiental para melhorar a sua imagem pública enquanto continuam a causar danos ambientais significativos (Greer & Bruno, 1996).

Delmas & Burbano (2011) observam um aumento no número de empresas envolvidas em práticas de *greenwashing* que as levam a enganar o consumidor relativamente às práticas ambientais ou aos benefícios ambientais de um produto ou serviço. Estas práticas são levadas a cabo através de uma comunicação positiva, isto é, uma comunicação ativa e favorável sobre as práticas da empresa (Santos et al., 2024), independentemente da veracidade ou substância dessas alegações. As autoras analisam a comunicação de sustentabilidade de empresas através da intersecção entre o desempenho ambiental e a comunicação sobre esse desempenho. Esta perspetiva é igualmente defendida por Gatti et al. (2019) quando caracteriza o fenómeno do *greenwashing* na divergência entre a comunicação socialmente responsável e as práticas empresariais (Gatti et al., 2019).

Tipologias de *Greenwashing*

Greenwashing ao nível do produto

No sentido de contribuir para um melhor entendimento da comunicação sustentável, têm sido propostas várias tipologias que qualificam a comunicação de alegações ambientais pelas empresas. Uma das classificações amplamente citadas é proposta pela TerraChoice (2007), que caracterizou "os sete pecados do *greenwashing*". Esta tipologia, segundo Freitas Netto et al. (2020) e Antunes et al. (2015), destaca-se por categorizar especificamente os tipos de alegações ambientais enganosas ao nível do produto, ajudando a desencorajar estratégias empresariais inadequadas e a fornecer ferramentas aos consumidores para decisões de compra mais informadas.

O primeiro pecado, designado por *pecado da compensação oculta*, caracteriza-se por alegações que sugerem que um produto é ecológico baseando-se num conjunto restrito de atributos, sem considerar outras questões ambientais igualmente importantes. A título exemplificativo, o papel não é necessariamente ambientalmente preferível pelo simples facto de provir de uma floresta explorada de forma sustentável, uma vez que outras questões relevantes no processo de fabrico, como as emissões de gases com efeito de estufa ou o uso de cloro no branqueamento, podem ser igualmente determinantes. O segundo, o *pecado da falta de provas*, refere-se a alegações ambientais que não são fundamentadas por informação de apoio facilmente acessível ou por certificação fidedigna de terceiros, como no caso de lenços de papel ou papel higiénico que alegam conter determinadas percentagens de conteúdo reciclado sem fornecer evidências que o comprovem. O terceiro pecado, da *imprecisão*, diz respeito a alegações tão mal definidas ou amplas que o seu verdadeiro significado é provavelmente mal interpretado pelo consumidor; expressões como "totalmente natural" exemplificam este pecado, na medida em que substâncias como arsénio, urânio, mercúrio e formaldeído, embora naturais, são venenosas, pelo que a naturalidade não equivale necessariamente

a benefício ambiental. O quarto pecado, designado por pecado da *adoração de rótulos falsos*, caracteriza produtos que, através de palavras ou imagens, transmitem a impressão de aprovação por terceiros quando tal aprovação efetivamente não existe. O quinto, o *pecado da irrelevância*, abrange alegações ambientais que, apesar de potencialmente verdadeiras, são irrelevantes ou inúteis para consumidores que procuram produtos ambientalmente preferíveis; a alegação "sem CFC" constitui um exemplo comum, uma vez que os clorofluorcarbonetos já se encontram proibidos ao abrigo do Protocolo de Montreal¹. O sexto pecado, *do menor de dois males*, engloba alegações que podem ser verdadeiras dentro de uma determinada categoria de produto, mas que arriscam distrair o consumidor dos maiores impactos ambientais dessa categoria no seu conjunto, como exemplificado por cigarros biológicos ou veículos todo-o-terreno eficientes em combustível. Por fim, o sétimo pecado, *o pecado da mentira*, refere-se simplesmente a alegações ambientais falsas, sendo os exemplos mais comuns produtos que alegam falsamente estar certificados ou registados como ENERGY STAR®².

Greenwashing ao nível da empresa

Enquanto estes sete pecados caracterizam *greenwashing* ao nível do produto, o fenómeno não se restringe às alegações sobre bens de consumo específicos, também é possível identificar *greenwashing* ao nível corporativo, no qual as práticas enganosas incidem sobre a comunicação institucional da empresa como um todo, abrangendo a sua imagem, estratégias e compromissos organizacionais de sustentabilidade (Delmas e Burbano (2011).

Neste sentido, Contreras-Pacheco e Claasen (2017) propõem uma tipologia que identifica cinco categorias de *greenwashing* empresarial. A primeira, designada por *negócios sujos*, refere-se a empresas que pertencem a setores inerentemente insustentáveis, mas que promovem práticas ou produtos sustentáveis que não são representativos nem do seu negócio central nem do conjunto da sociedade em que operam. A segunda categoria, a *publicidade enganosa*, caracteriza-se por estratégias que desviam a atenção das questões de sustentabilidade através do uso da publicidade, exagerando conquistas ou apresentando programas alternativos que não estão relacionados com as principais preocupações de sustentabilidade da organização. A terceira categoria, a *manipulação política*, diz respeito à influência exercida sobre reguladores ou governos com o objetivo de obter benefícios que afetam negativamente a sustentabilidade, sendo comum que estas manipulações sejam "justificadas" pelo papel das empresas enquanto grandes contribuintes fiscais ou empregadores relevantes. A quarta categoria, denominada de forma provocadora de "*é a lei, estúpido!*", engloba situações em que as empresas proclamam realizações ou compromissos de sustentabilidade que já

¹ <https://www.unep.org/ozonaction/who-we-are/about-montreal-protocol>

² <https://www.energystar.gov/about>

são exigidos pelas leis ou regulamentações em vigor, apresentando-os como iniciativas voluntárias ou inovadoras. Por fim, a quinta categoria, os *relatórios confusos*, refere-se à instrumentalização dos relatórios de sustentabilidade, aproveitando a sua natureza de canal de comunicação unidirecional para distorcer a verdade ou projetar uma imagem artificialmente positiva das práticas empresariais de responsabilidade social corporativa.

De uma outra perspectiva, Torelli et al. (2020) propõem quatro níveis de *greenwashing*, que as empresas usam na sua comunicação de sustentabilidade. O *nível corporativo* diz respeito à comunicação ambiental enganosa sobre dados e aspetos relacionados com a imagem e reputação reais da empresa, incorporando uma dimensão estática que abrange elementos como o nome e logótipo da empresa, a sua visão, bem como a adesão a padrões e certificações corporativas. O *nível estratégico* refere-se a uma comunicação ambiental enganosa relativa a aspetos relacionados com as futuras estratégias da empresa, incluindo a comunicação pública estratégica, os objetivos corporativos de médio e longo prazo, o plano estratégico para melhoria ou implementação de tecnologias e processos, a comunicação de relatórios e operações extraordinárias direcionadas. O *nível obscuro* diz respeito a uma comunicação ambiental enganosa finalizada para ocultar atividades ilegais, tais como branqueamento de capitais, conluio criminal e/ou mafioso, corrupção e investimentos com objetivos ocultos. Por fim, o *nível de produto* refere-se a uma comunicação ambiental enganosa relativa a características específicas de um produto ou de uma família de produtos, manifestando-se através de elementos como rótulos, publicidade direcionada, embalagens e certificações de produto.

Níveis de severidade de *greenwashing* e comunicação eficaz

Importa referir que os diferentes níveis de severidade ou de impacto do *greenwashing* não estão muito analisados na literatura (Nemes et al. (2022)), embora tal análise seja relevante dado o tipo, alcance e aplicação destas práticas. Estes autores reconhecem a disparidade de conceitos e as limitações na literatura atual, argumentando que desviar a atenção das consequências dos combustíveis fósseis nas alterações climáticas, através de tráfico de influência, aparenta ser mais grave do que utilizar uma imagem mais verde num anúncio de revista (Nemes et al., 2022).

Com vista a ter uma abordagem mais útil e preventiva sobre *greenwashing*, o manual prático desenvolvido pela BSR & Futerra (2009) revela que a forma de evitar *greenwashing* assenta em realizar comunicações ambientais eficazes, alinhadas com o desempenho da empresa e idealmente verificadas por uma entidade terceira independente e credível, assim como comunicar de forma precisa, clara e transparente, sem enaltecer demasiado ou omitir informação que leve a comprometer todo o trabalho e desempenho que suporta essa comunicação (BSR & Futerra, 2009).

Paradoxos entre o greenwashing e greenhushing

Feghali et al.(2025) e Santos et al.(2024), referem que o *greenwashing* pode ser encarado como uma estratégia de gestão deliberada que se destina a cultivar uma percepção pública positiva. Neste sentido, as empresas enganam ou iludem a sociedade (Delmas & Burbano (2011), relativamente às suas práticas, recorrendo precisamente ao *greenwashing*. Contudo os consumidores não permanecem alheios a estas práticas. Em contrapartida, ao aumento do *greenwashing*, os consumidores ganham cada vez mais consciência destas estratégias enganosas e, segundo Lyon & Montgomery (2015) e Santos et al. (2024), tornam-se, consequentemente, mais céticos quanto à autenticidade das alegações das empresas. Esta exigência por parte dos consumidores traz pressões acrescidas as empresas para comunicarem a sua atividade sustentável. Esta crescente desconfiança é igualmente salientada por Ginder et al. (2021), que argumentam que os consumidores, progressivamente mais críticos, analisam a comunicação de sustentabilidade das empresas para identificar congruências, ou incongruências com as suas práticas efetivas, bem como avaliar a genuinidade das motivações das organizações. Paradoxalmente, esta dinâmica de escrutínio público pode conduzir a um fenómeno inverso: o *greenhushing*, no qual as empresas, de forma deliberada, optam por não comunicar ou comunicar menos as suas boas práticas, receosas de serem acusadas de *greenwashing* (Ginder et al., 2021).

2.3. Classificação das empresas segundo desempenho e comunicação

Face a este cenário complexo, torna-se pertinente compreender como classificar as empresas segundo as suas práticas de comunicação de sustentabilidade.

Delmas & Burbano (2011) desenvolveram uma tipologia que combina, numa matriz, dois eixos fundamentais: a do desempenho ambiental real e a comunicação das práticas ambientais das empresas.

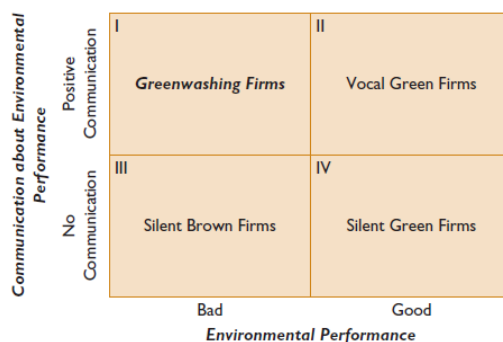


Figura 1 Matriz de Delmas & Burbano (2011)

Esta tipologia distingue quatro posicionamentos em diferentes quadrantes. As empresas verdes vocais caracterizam-se por combinar bom desempenho ambiental com comunicação positiva e alinhada sobre as suas práticas, sustentadas por motivações intrínsecas fortes.

As empresas verdes silenciosas apresentam igualmente alto compromisso com iniciativas sustentáveis, mas adotam comunicação discreta, não aproveitando estas práticas como oportunidade de marketing, o que pode constituir estratégia deliberada para evitar acusações de *greenwashing*. As empresas que praticam *greenwashing* caracterizam-se por baixo desempenho ambiental, mas aplicam comunicação positiva, incluindo divulgação seletiva de informações ambientais positivas enquanto retêm informações negativas, movidas predominantemente por motivações extrínsecas. Por fim, as empresas castanhas silenciosas apresentam mau desempenho ambiental sem comunicação relevante, mostrando motivações de natureza intrínseca e pouco envolvimento em iniciativas de sustentabilidade.

Por desenvolverem ações substantivas em sustentabilidade, as empresas verdes vocais e verdes silenciosas diferem apenas na sua estratégia de comunicação. Já as empresas que praticam *greenwashing* demonstram uma incongruência entre as alegações ambientais e a sua performance real, enquanto as empresas castanhas silenciosas dispõem tanto de escassas ações reais como de comunicação reduzida em matéria de sustentabilidade.

Delmas & Burbano (2011) utilizaram esta categorização para fundamentar os drivers do *greenwashing*, defendendo que, para uma empresa praticar *greenwashing*, é necessário que exista uma comunicação positiva das suas práticas ambientais quando, na realidade, o desempenho ambiental da empresa é considerado fraco.

A aplicação desta tipologia ao contexto empresarial requer a operacionalização de ambas as dimensões. O desempenho ambiental pode ser avaliado através da análise dos relatórios anuais de sustentabilidade, que, no contexto europeu, seguem normas padronizadas (ESRS), permitindo identificar as práticas, iniciativas e compromissos substantivos das organizações nas dimensões ambiente, social e governança. A comunicação das práticas ambientais pode ser analisada através da presença, frequência, qualidade e verificabilidade da informação de sustentabilidade veiculada nos diferentes canais, nomeadamente plataformas digitais. A congruência, ou incongruência, entre o reportado formalmente e o comunicado digitalmente constitui indicador fundamental para classificar as empresas segundo esta matriz.

Esta caracterização entre performance e comunicação constituiu o ponto de partida para outros autores desenvolverem estudos complementares. Jong et al. (2018), com base na matriz de Delmas & Burbano (2011), confirmam empiricamente que apenas compromisso genuíno com questões ambientais, sustentado por comportamentos ecologicamente responsáveis e comunicação congruente, produz efeitos positivos junto dos consumidores, enquanto o *greenwashing* prejudica significativamente a credibilidade percebida.

Perspetivas complementares foram propostas por Baldassarre & Campo (2016), que analisam compromisso e transparência empresarial, distinguindo empresas transparentes (correspondentes às

verdes vocais), translúcidas (verdes silenciosas), opacas (*greenwashing*) e escuras (castanhas silenciosas), com ênfase na gestão dinâmica da transparência. Ginder et al. (2021) centram-se na congruência entre desempenho interno e comunicação externa, classificando empresas como uniformes, superficiais, discretas ou apáticas. Ambos os estudos convergem na conclusão de que posições coerentes entre práticas e comunicação suscitam interpretações mais favoráveis pelos *stakeholders*, enquanto incongruências produzem efeitos contraproducentes.

A presente investigação adota como referencial teórico central a matriz de Delmas & Burbano (2011) por ser o modelo mais consolidado na literatura, permitir operacionalização clara através da análise dos relatórios anuais (dimensão do desempenho) e da comunicação digital (dimensão da comunicação), e facilitar comparabilidade com estudos internacionais. A terminologia desta matriz — verdes vocais, verdes silenciosas, *greenwashing* e castanhas silenciosas — será utilizada na classificação dos grupos empresariais analisados.

2.4. *Greenhushing* e o silêncio estratégico

A sofisticação do *greenwashing* e o escrutínio público crescente levam empresas a adotar comunicação mais cautelosa ou, em alguns casos, silêncio sobre práticas de sustentabilidade.

Lyon & Maxwell (2011) identificam um comportamento defensivo no qual algumas empresas optam por divulgar menos informação, com receio de serem acusadas de *greenwashing*. Esta cautela a comunicar é reforçada pelo carácter voluntário da comunicação de sustentabilidade (Seele & Lock, 2016), que permite às empresas escolherem livremente o que comunicar, criando "zonas cinzentas" que tanto podem facilitar autopromoção e exagero como justificar o silêncio estratégico (Lyon & Montgomery, 2015; Seele & Gatti, 2017).

A divulgação seletiva constitui uma prática que pode manifestar-se em dois sentidos: tanto através da retenção de informação negativa do desempenho ambiental ou social, como através da exposição excessiva de comunicações positivas desse desempenho (Freitas Netto et al., 2020; Lyon & Maxwell, 2011). Para Marquis et al., (2015), esta prática enquadra-se como estratégia simbólica para obter ou manter legitimidade, revelando indicadores de desempenho mais favoráveis enquanto se ocultam aspetos menos impressionantes. Esta forma de comunicar distorce as informações para gerar uma impressão positiva, mas enganadora, influenciando a perceção dos consumidores e desviando a atenção de comportamentos negativos (Gatti et al., 2019; Lyon & Maxwell, 2011), o que, paradoxalmente, aumenta os níveis de escrutínio e ceticismo.

Inversamente à divulgação seletiva positiva característica do *greenwashing*, algumas empresas optam pela minimização ou omissão deliberada das suas conquistas ambientais. Carlos e Lewis (2018) designam este comportamento como silêncio estratégico, exemplificado por situações em que

empresas obtêm certificações importantes, como o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), mas optam por não as comunicar para evitar serem percecionadas como hipócritas. Este comportamento é particularmente frequente em empresas que já obtiveram reconhecimento das suas boas práticas, correndo maior risco de serem acusadas de hipocrisia caso a comunicação seja percecionada como autopromoção excessiva (Carlos & Lewis, 2018).

Guercini et al. (2025) descrevem este fenómeno como *green blushing*, mais conhecido por *greenhushing*, no qual as empresas optam pelo silêncio, sacrificando os benefícios da comunicação das suas iniciativas genuínas de sustentabilidade. O *greenhushing* refere-se especificamente à prática de subcomunicar ou não divulgar esforços e iniciativas autênticas de sustentabilidade, podendo surgir de preocupações com o escrutínio, potencial reação negativa (*backlash*) ou receio de serem percecionadas como hipócritas caso nem todos os aspetos das suas operações sejam perfeitamente sustentáveis (Guercini et al., 2025).

Esta relutância em comunicar alinha-se com os posicionamentos empresariais anteriormente apresentados: as empresas verdes e silenciosas de Delmas & Burbano (2011), as empresas translúcidas de Baldassarre & Campo, (2016) e as empresas discretas de Ginder et al. (2021). O fenómeno pode ser entendido como uma “armadilha do silêncio”, uma vez que, embora proteja as empresas de possíveis repercussões negativas, priva-as simultaneamente das vantagens de comunicar as suas boas práticas.

Para compreender os fatores que conduzem à ocorrência do *greenhushing* no contexto empresarial, Guercini et al. (2025) conduziram entrevistas aprofundadas com 25 especialistas provenientes de 20 empresas italianas que implementam programas de sustentabilidade, incluindo responsáveis pelas áreas de sustentabilidade, marketing e comunicação. Os autores identificam que este fenómeno opera a múltiplos níveis — estratégico, organizacional e comunicacional — decorrendo de um conjunto diversificado de constrangimentos que incluem: ausência de planos estruturados de comunicação de sustentabilidade que gera comunicação esporádica e incerteza sobre tópicos a abordar; falhas de organização interna, nomeadamente défices de competências e coordenação entre sustentabilidade e marketing/comunicação; complexidade na definição de métricas claras e inteligíveis para públicos não especializados; exigência de mensagens concisas nas redes sociais face à diversidade cultural e linguística das audiências; riscos de mal-entendidos, manipulação de conteúdos e *backlash*; complexidade na comunicação de iniciativas colaborativas devido a políticas restritivas e riscos de confidencialidade; e o ambiente regulatório emergente, exemplificado pela Diretiva Europeia das Alegações Verdes, que amplifica o receio generalizado de acusações de *greenwashing* e reforça a preferência pela máxima “fazer em vez de dizer”.

Em conjunto, estes fatores criam um ambiente percecionado como de elevado risco que incentiva a subcomunicação — o *greenhushing* — mesmo quando existem iniciativas concretas a comunicar. A superação deste paradoxo requer que as empresas desenvolvam planeamento

estratégico estruturado, estabeleçam estruturas de governação adequadas, definam métricas robustas e verificáveis, melhorem a literacia em comunicação empresarial e assegurem alinhamento efetivo entre departamentos, permitindo assim comunicar de forma autêntica e substantiva sem incorrer nos riscos do *greenwashing*.

2.5. Reporte de sustentabilidade

A comunicação de informação não financeira através de relatórios de sustentabilidade constitui uma ferramenta fundamental de responsabilização e transparência empresarial, estabelecendo uma ligação entre o desempenho real e o relato público das práticas de sustentabilidade (Uyar et al., 2020). Historicamente, este reporte caracterizou-se por ser voluntário, partindo do pressuposto de que uma empresa socialmente responsável iria além das suas obrigações (McWilliams & Siegel, 2001; Isenmann et al., 2007). Contudo, este carácter voluntário apresenta limitações, uma vez que permite às empresas liberdade total sobre o que comunicar e de que forma (Seele & Lock, 2016), reforçando a importância da combinação de dimensões voluntárias e obrigatórias no reporte de sustentabilidade (Gatti et al., 2019). Quando orientados por diretrizes estruturadas como o Global Reporting Initiative (GRI), os relatórios demonstram maior consistência e credibilidade, por serem livres de *greenwashing* e de maquilhagem contabilística, refletindo a realidade das empresas e tornando-se fontes de informação mais fiáveis e comparáveis ao longo do tempo (Uyar et al., 2020).

Na União Europeia, assiste-se atualmente a uma transição do reporte voluntário baseado no GRI para um quadro normativo obrigatório. A Diretiva de Comunicação de Informações sobre a Sustentabilidade das Empresas (*Corporate Sustainability Reporting Directive — CSRD*) (Diretiva (UE) 2022/2464, 2022) estabelece as Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (*European Sustainability Reporting Standards — ESRS*), introduzindo requisitos pormenorizados que obrigam as empresas abrangidas a comunicar o seu impacto em questões ambientais, sociais, de direitos humanos e de governação (Diretiva (UE) 2022/2464, 2022).

A principal inovação reside na adoção do princípio da dupla materialidade, que considera simultaneamente: (1) os impactos atuais e potenciais da empresa em matérias de sustentabilidade e (2) os riscos e oportunidades financeiras que daí decorrem para a própria empresa. A divulgação torna-se obrigatória sempre que um tema seja material em pelo menos uma destas vertentes. As normas ESRS procuram garantir elevada interoperabilidade com o GRI, facilitando a transição para empresas que já reportavam voluntariamente e evitando dupla prestação de contas (EFRAG, 2024; Hummel & Jobst, 2024).

Os relatórios de sustentabilidade configuram-se, assim, como instrumentos essenciais da comunicação empresarial que, ao promoverem transparência e comparabilidade, constituindo, por isso objeto de análise nesta dissertação.

2.6. Comunicação de sustentabilidade nos novos media

A digitalização permite às empresas maior partilha de informação e múltiplos pontos de contacto com *stakeholders* (Kotler et al., 2021). As redes sociais redefiniram a comunicação ao permitirem interação bidirecional e partilha de conteúdos (Freitas Netto et al., 2020), com implicações significativas para a comunicação de sustentabilidade. Para além dos relatórios formais, as empresas incorporam crescentemente canais informais como as redes sociais, que permitem comunicação mais frequente, visual e interativa sobre iniciativas de responsabilidade social corporativa.

A investigação desenvolvida por Park et al. (2021), analisou 146 campanhas premiadas pela *The Public Relations Society of America* (PRSA), avaliando a frequência de utilização de diferentes canais de comunicação, o tipo de conteúdo veiculado (informativo, emocional, apelo à ação) e as métricas de resposta dos stakeholders. Os resultados demonstram que os meios convencionais, como televisão, imprensa e rádio, apresentam elevada eficácia na sensibilização pública, enquanto as redes sociais emergem como instrumentos estratégicos que aumentam a notoriedade organizacional e facilitam a interação bidirecional com os diferentes grupos de interesse. Os autores referem ainda que as organizações adotam de forma crescente as redes sociais para envolver ativamente os *stakeholders*, utilizando estas plataformas como mecanismos de avaliação através de métricas quantitativas como número de seguidores, visualizações, gostos (*likes*) e partilhas.

A especificidade do setor e das plataformas digitais influencia, contudo, a natureza da comunicação de sustentabilidade. No contexto do setor retalhista, Crapa et al. (2024), investigaram a comunicação verde de duas empresas italianas nas redes sociais Facebook, Instagram e Twitter (atualmente X), através da análise de conteúdo das suas publicações durante um ano. Os autores quantificaram a frequência de publicações sobre sustentabilidade, identificaram os temas abordados (ambiente, social, governança), analisaram o formato de conteúdo (imagem, vídeo, texto) e mediram a taxa de *engagement* (calculada através da soma de gostos e comentários, dividida pelo número de seguidores). Mostraram que o conteúdo varia entre redes dependendo das suas características e funcionalidades – *affordances* - e que conteúdos relacionados com sustentabilidade geram mais *engagement* dos utilizadores. O *engagement* é considerado um dos principais indicadores de eficácia de comunicação para as empresas, pois indica o envolvimento e compromisso entre o consumidor e a marca. O cálculo da taxa de *engagement*, representa o grau de interatividade em cada publicação e é calculado através do *engagement* de cada post, determinado pela soma das interações (gostos e comentários) de cada publicação, dividida pelo número de seguidores da página (García et al., 2025)

Adicionalmente, estudos que incidiram sobre os consumidores, mostram que diferentes grupos de *stakeholders* percebem e valorizam de forma distinta os tipos de informação comunicados.

Gómez-Carrasco et al. (2021), analisaram a comunicação de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) por bancos espanhóis no Twitter através da análise de conteúdo de tweets publicados durante dois anos, codificando o tipo de informação de RSE em duas categorias: informação central (*Core CSR information*), relacionada diretamente com o negócio e impactos primários, e informação suplementar (*Supplementary CSR information*), referente a iniciativas filantrópicas e ações secundárias. Os autores mediram ainda a intensidade de interação de diferentes grupos de *stakeholders* através do número de respostas, *retweets* e favoritos gerados por cada tipo de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a informação suplementar é mais valorizada pelos *stakeholders* internos, ao passo que a informação central suscita maior interesse nos *stakeholders* externos, demonstrando a importância de adaptar o conteúdo digital aos diferentes públicos.

Estudos comparativos têm revelado discrepâncias significativas entre a comunicação formal (relatórios de sustentabilidade estruturados) e a comunicação informal (redes sociais e *websites*), fornecendo abordagens metodológicas que fundamentam parcialmente este estudo. Font et al., (2017) compararam a comunicação externa de sustentabilidade entre relatórios oficiais de auditorias e websites corporativos de empresas de turismo, através quantificação de práticas específicas de sustentabilidade em ambos os canais. O estudo revelou que as empresas investigadas comunicavam apenas 30% das práticas documentadas em auditorias nos seus websites, privilegiando mensagens centradas nos benefícios para o cliente em detrimento de informação técnica sobre desempenho ambiental.

Seguindo esta linha de investigação, Zhong & Wang (2023), analisaram a comunicação de sustentabilidade com *stakeholders* de empresas chinesas cotadas na bolsa do setor da energia em dois canais: relatórios formais baseados no *Global Reporting Initiative* (GRI) e publicações na rede social WeChat. Os autores classificaram a informação para os vários *stakeholders* (Ambiente, Cliente, Colaborador, Fornecedor, Comunidade, Governo e Investidor) revelando discrepâncias estratégicas significativas: a dimensão Governo foi substancialmente mais abordada no WeChat (comunicação informal dirigida a públicos não especializados) do que nos relatórios, ao passo que a dimensão Ambiente teve maior destaque nos relatórios formais estruturados segundo as diretrizes GRI. O estudo evidenciou ainda uma preferência pela divulgação de informação suplementar fora do *framework* GRI no WeChat, enquanto os relatórios formais se concentram em informação estruturada e verificável.

Esta diferenciação estratégica entre canais formais e informais é igualmente evidente em contextos multisectoriais. Reilly & Larya, (2018), analisaram onze empresas multinacionais do setor da moda, comparando relatórios de sustentabilidade GRI com a comunicação nas redes sociais Facebook e Twitter. A análise de conteúdo quantificou a frequência de menções a temas de sustentabilidade e tipos de atividades reportadas nos relatórios (iniciativas ambientais, sociais, de governança), bem como o número de publicações mensais e métricas de *engagement* nas redes

sociais. Os resultados revelaram variabilidade significativa entre empresas e setores, com as empresas consideradas "verdes" a demonstraram maior atividade na sua comunicação sobre sustentabilidade. O estudo sublinha que, apesar do potencial das redes sociais para promover comunicação mais proativa e interativa através da sua natureza bidirecional, esta característica expõe as empresas ao escrutínio do consumidor e a potenciais reações negativas, particularmente em casos de *greenwashing*, tornando a comunicação de sustentabilidade digital particularmente desafiante.

No contexto português, a investigação sobre *greenwashing* e comunicação de sustentabilidade tem registado desenvolvimentos relevantes, mas ainda é limitada. Célia Santos et al. (2024) mostram, numa revisão sistemática da literatura contemplando todos os artigos publicados até 2021 (n=310), as lacunas apuradas para investigação futura em áreas como o *green branding*, relações B2B e o refinamento de tipologias de *greenwashing*. Os estudos têm incidido mais nas perceções de indivíduos do que nas empresas. Por exemplo, Santos et al. (2024), num estudo a 398 trabalhadores portugueses, aponta para impactos negativos do *greenwashing* percecionado na satisfação laboral, que leva a um menor compromisso afetivo, por parte dos colaboradores, nos comportamentos de cidadania organizacional ambiental (Santos et al., 2024). E num segundo estudo com responsáveis de compra em empresas portuguesas, os mesmos autores argumentam que a perceção de *greenwashing* por parte de fornecedores compromete a integração verde da cadeia de fornecimento e o desempenho de sustentabilidade, com efeitos moderados pela partilha de informação (Santos et al., 2025).

A comunicação digital transforma a comunicação de sustentabilidade, transitando de abordagens unidirecionais para diálogo interativo com stakeholders. Esta evolução oferece oportunidades — maior *engagement* e segmentação de mensagens — mas também riscos acrescidos de escrutínio público e acusações de *greenwashing*.

3. Metodologia

3.1. Enquadramento Metodológico

Nesta investigação recorreu-se a uma metodologia quantitativa com análise de conteúdo. Foram analisados relatórios e canais online, de dois grupos portugueses Jerónimo Martins e MC Sonae para avaliar a sua comunicação de sustentabilidade.

Seguindo Bardin (1977), a análise de conteúdo é entendida como um conjunto de técnicas sistemáticas de leitura e interpretação das mensagens, que procura simultaneamente rigor e descoberta: por um lado, controla a subjetividade do investigador através de procedimentos explícitos e replicáveis; por outro, permite fazer emergir significados, regularidades e estruturas latentes que não são imediatamente visíveis numa leitura espontânea do material comunicacional. Desta forma, a análise de conteúdo não se limita a descrever o que é dito, mas sustenta inferências fiáveis sobre intenções, enquadramentos e contextos de produção das mensagens analisadas (Bardin, 1977).

A estrutura metodológica adotada fundamenta-se em estudos comparativos que analisam as discrepâncias entre comunicação formal e digital de sustentabilidade. Seguindo a abordagem de Font et al. (2017), que identificaram que empresas de turismo comunicavam apenas 30% das práticas auditadas nos seus websites, e de Zhong & Wang (2023), que evidenciaram diferenças estratégicas significativas entre relatórios GRI e comunicação no WeChat, esta investigação procura identificar padrões semelhantes no contexto português. A análise incorpora igualmente os contributos de Reilly & Larya (2018), que demonstraram variabilidade entre empresas e setores na comunicação de sustentabilidade em canais formais (relatórios GRI) e informais (Facebook e Twitter).

A metodologia incorpora os contributos de Guercini et al. (2025) sobre os fatores impulsionadores do *greenhushing* no contexto empresarial. Seguindo a abordagem destes autores, a análise procura identificar indícios de subcomunicação deliberada de práticas de sustentabilidade. A análise comparativa entre a informação detalhada nos relatórios anuais e a comunicação digital permite avaliar se as empresas estudadas optam deliberadamente por não comunicar ou comunicar de forma limitada as suas práticas de sustentabilidade nos canais digitais, comprometendo assim as vantagens competitivas associadas à transparência neste domínio.

3.2. Amostra

A amostra compreende os relatórios anuais de 2024 de ambos os grupos, que incluem informação não financeira reportada segundo as normas ESRS, e 386 publicações nas redes sociais Instagram e LinkedIn. No Instagram, foram analisadas 102 publicações da Jerónimo Martins e 116 da

MC Sonae, correspondendo ao período de abril de 2024 a abril de 2025 (12 meses). No LinkedIn, foram analisadas 56 publicações da Jerónimo Martins e 112 da MC Sonae, referentes ao período de setembro de 2024 a abril de 2025 (8 meses). A seleção destas plataformas baseou-se em critérios de comparabilidade, uma vez que ambas as empresas mantêm presença ativa no Instagram e LinkedIn.

A diferença temporal deve-se a limitações técnicas de recolha de dados no LinkedIn, que não disponibiliza publicações para além de um ano (*LinkedIn Page Posts FAQ*, 2025).

Foram deliberadamente excluídas outras plataformas devido a limitações de comparabilidade: a MC Sonae não possui página no Facebook, nenhuma das empresas está presente no TikTok com páginas institucionais, e o YouTube de ambos os grupos não apresentou conteúdo suficiente para análise comparativa no período definido.

Escolha dos grupos

A escolha dos grupos Jerónimo Martins e MC Sonae teve como base critérios objetivos que os destacam na economia portuguesa. Em primeiro lugar, ambos os grupos constituem atualmente os maiores empregadores nacionais (Biggest Employers in Portugal | MarketCapWatch, 2025) e, em segundo lugar, exercem um impacto significativo na vida quotidiana dos portugueses. Englobam na sua operação cadeias de valor extensas que abrangem produção, logística, distribuição e retalho de bens de consumo, sendo a sua esfera de influência considerável pelo volume de empregos diretos e indiretos que criam, bem como pelo impacto que têm nas decisões de compra dos portugueses e nos seus hábitos de consumo. As suas dimensões económica, ambiental e social são particularmente relevantes e, devido à sua dimensão, tanto a Jerónimo Martins como a MC Sonae enquadram-se nas normas europeias de reporte de sustentabilidade (ESRS), garantindo a disponibilidade de informação de forma padronizada e comparável, elemento essencial para a análise proposta.

A escolha destes grupos justifica-se ainda pela possibilidade de análise comparativa das abordagens à comunicação de sustentabilidade num contexto onde as empresas são obrigadas a comunicar segundo as normas ESRS e navegam cuidadosamente entre os riscos do *greenwashing*, identificados por Santos et al. (2024) e Wang et al. (2019) e as oportunidades perdidas do *greenhushing* completo, optando por uma via intermédia de comunicação discreta, mas verificável.

3.3. Recolha de Dados

O processo de recolha de dados estruturou-se em duas fases complementares, permitindo o cruzamento entre a comunicação formal e a comunicação digital de sustentabilidade. A primeira fase consistiu na recolha sistemática da informação não financeira reportada nos relatórios anuais de 2024 dos grupos Jerónimo Martins e MC Sonae, elaborados segundo as Normas Europeias de Relato de

Sustentabilidade (ESRS). Procedeu-se à identificação e extração dos temas de sustentabilidade destacados em cada relatório, organizados segundo a estrutura analítica das ESRS nas três dimensões: ambiental (ESRS E), abrangendo alterações climáticas, poluição, recursos hídricos e marinhos, biodiversidade e ecossistemas, e uso de recursos e economia circular; social (ESRS S), incluindo trabalhadores da própria entidade, trabalhadores na cadeia de valor, comunidades afetadas e consumidores; e governança (ESRS G), relativa à conduta empresarial. Esta sistematização estabeleceu a base de referência para posterior comparação com a comunicação digital, permitindo identificar quais os temas materiais reportados formalmente que são ou não comunicados nas redes sociais.

A segunda fase envolveu a recolha sistemática das publicações realizadas pelas empresas nas redes sociais Instagram e LinkedIn durante o período compreendido entre abril de 2024 e abril de 2025 para o Instagram (12 meses), e entre setembro de 2024 e abril de 2025 para o LinkedIn (8 meses). A diferença temporal deve-se a limitações técnicas, uma vez que o LinkedIn não disponibiliza publicações para além de um ano (*LinkedIn Page Posts FAQ*, 2025). Para o Instagram, utilizaram-se ferramentas de web scraping SentiOne e Zeeschuimer para extração estruturada das publicações. No LinkedIn, devido à impossibilidade de realizar *web scraping* desde 2022 por questões de privacidade dos dados (*hiQ v. LinkedIn*, 2022), procedeu-se à recolha manual complementar após extração automatizada inicial. Para cada publicação foram recolhidos os seguintes dados: texto completo e *hashtags*; tipologia de conteúdo (imagem estática, vídeo, carrossel, sondagem ou link); métricas de *engagement*, incluindo número de *likes*, comentários e reposts. No total, foram recolhidas 386 publicações: 102 da Jerónimo Martins no Instagram, 116 da MC Sonae no Instagram, 56 da Jerónimo Martins no LinkedIn e 112 da MC Sonae no LinkedIn.

3.4. Procedimentos de análise

A análise estruturou-se em duas fases complementares. Numa primeira fase, procedeu-se à análise dos Relatórios de Sustentabilidade de 2024 dos grupos Jerónimo Martins e MC Sonae, elaborados segundo as Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS). Estes relatórios constituem a base de referência para avaliar o desempenho reportado formalmente, tendo sido identificados os temas materiais nas dimensões ambiente (ESRS E), social (ESRS S) e governança (ESRS G), bem como os compromissos, metas e resultados divulgados por cada grupo.

Numa segunda fase, foi conduzida a análise de conteúdo a todas as 386 publicações recolhidas, de forma sistemática através de quatro critérios de codificação, procurando garantir, tal como defende Bardin (1977), um processo explícito, replicável e controlado que minimize a subjetividade do investigador.

O primeiro critério identificou a presença explícita de comunicação de sustentabilidade através da utilização de termos específicos como "sustentabilidade", "sustentável" ou "desenvolvimento sustentável" no texto ou *hashtags* das publicações. O segundo critério identificou publicações que, embora não abordassem explicitamente sustentabilidade, continham temas ou informações previamente identificados nos relatórios anuais, permitindo capturar comunicação implícita de práticas de sustentabilidade. O terceiro critério avaliou a transparência informativa destas publicações de sustentabilidade, distinguindo entre comunicação genérica ou superficial e comunicação suportada por dados quantitativos específicos e verificáveis. Por fim, o quarto critério classificou as publicações identificadas com o tema da sustentabilidade segundo as dimensões das normas ESRS (ambiental, social ou governança), permitindo identificar quais as dimensões privilegiadas na comunicação digital.

Com base nos dados recolhidos e na codificação realizada, foram calculados diversos indicadores organizados segundo as quatro dimensões da análise:

O primeiro parâmetro analisa a frequência e tipologia de comunicação através do número total de publicações, da frequência média mensal e semanal e da distribuição por tipologia de conteúdo (imagem estática, vídeo, carrossel, sondagem ou *link*).

O segundo parâmetro avalia a congruência entre comunicação formal e digital, examinando a percentagem de publicações que mencionam explicitamente sustentabilidade, a percentagem de publicações com informação presente nos relatórios anuais, e a distribuição das publicações pelas dimensões ESRS (ambiental, social e governança).

O terceiro parâmetro foca-se na verificabilidade e qualidade da comunicação através do indicador de percentagem de publicações com dados quantitativos concretos versus publicações com conteúdo genérico, permitindo avaliar o grau de substância e verificabilidade da comunicação de sustentabilidade.

A quarta dimensão avalia a receção pelos *stakeholders* através de três indicadores: taxa de *engagement*, calculada através da fórmula $(likes + comentários) / \text{Número de Seguidores} \times 100$; número médio de comentários por publicação; e capacidade de amplificação orgânica, medida pelos reposts no LinkedIn. Estes indicadores foram calculados por tipologia de conteúdo (imagem estática, vídeo, carrossel) e comparados entre a performance global de todas as publicações e a performance específica das publicações relacionadas com sustentabilidade, permitindo avaliar se a comunicação de sustentabilidade é valorizada de forma distinta pelas audiências digitais.

Por fim, procedeu-se à classificação das empresas segundo o referencial teórico de Delmas & Burbano (2011), que cruza dois eixos fundamentais: o desempenho ambiental, avaliado através dos compromissos e metas reportados nos relatórios anuais, e a comunicação das práticas ambientais, avaliada através da intensidade e conteúdo das publicações nas redes sociais. Esta matriz permite classificar as empresas em quatro posicionamentos: verdes vocais, verdes silenciosas, *greenwashing*

ou castanhas silenciosas, consoante o alinhamento ou desalinhamento entre o que efetivamente praticam e o que comunicam, contribuindo assim para a compreensão dos padrões de comunicação de sustentabilidade no contexto empresarial português, no setor do retalho.

3.5. Limitações da investigação

A presente investigação apresenta limitações que importa reconhecer. A primeira é o espaço temporal de análise, que se restringe a um ano. Esta limitação não permite concluir sobre as práticas das empresas em geral, mas sim sobre a sua comunicação neste período. Os dados deverão ser interpretados nesse sentido. No LinkedIn, a impossibilidade de realizar *web scraping* e a indisponibilidade de publicações para além de um ano limitaram o período de análise a oito meses, comparativamente aos doze meses no Instagram. A análise centrou-se exclusivamente em conteúdos publicados pelas empresas, não contemplando a receção efetiva pelos diferentes grupos de *stakeholders* nem as dinâmicas de interação bidirecional características das redes sociais. Adicionalmente, a qualidade editorial dos conteúdos, incluindo elementos como a adequação da linguagem, o apelo visual, o timing de publicação e a relevância contextual das mensagens, constitui fator determinante no *engagement* que não foi sistematicamente controlado na análise.

4. Resultados

4.1. Análise dos relatórios anuais de sustentabilidade

A análise dos relatórios anuais de 2024 dos grupos Jerónimo Martins e MC Sonae estabelece a base de referência para a comunicação formal de sustentabilidade. Os principais destaques reportados segundo as Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS) encontram-se sistematizados no Anexo 7.1, permitindo posterior comparação com a comunicação digital veiculada no Instagram e LinkedIn.

Nível de compromisso e desempenho reportado

Ambos os grupos demonstram compromissos substantivos com sustentabilidade nas três dimensões ESG, validados externamente através de entidades de referência como a *Science Based Targets initiative* (SBTi)³ e o *CDP Climate*⁴. Na dimensão ambiental, tanto a Jerónimo Martins como a MC Sonae mantêm a classificação máxima (A) do *CDP Climate*, evidenciando reconhecimento internacional do seu desempenho climático. A Jerónimo Martins distingue-se pela superação sistemática de metas estabelecidas, com redução de emissões de gases de efeito de estufa (GEE) de 15,8% face a 2023 (meta: 10% até 2026), consumo de energia renovável de 62,2% (meta: 60% até 2030), e redução de 59% no consumo de água (meta: 10%), demonstrando um desempenho que excede consistentemente os compromissos assumidos. A economia circular regista igualmente avanços significativos com 42% de redução no consumo de plástico e taxa de valorização de resíduos de 84,8%.

A MC Sonae, por sua vez, privilegia metodologias científicas prospetivas, tendo obtido aprovação SBTi para metas alinhadas com o cenário de 1,5°C e estabelecido uma meta de redução absoluta das emissões de Âmbito 1 e 2 em 51% até 2032. O grupo apresenta uma trajetória consistente de redução de emissões (18% face a 2022 e 12,7% face a 2023) e atingiu 63% de consumo de eletricidade de origem renovável, considerando o mix da rede. Destaca-se ainda a adoção da metodologia *Science Based Targets Network* (SBTN)⁵ para envolver cerca de 300 produtores nacionais, o restauro e preservação de aproximadamente 13.455 hectares desde 2021, a reciclabilidade das

³ A Science Based Targets Initiative (SBTi) é uma iniciativa fundamental que visa garantir que as empresas estabeleçam metas de redução de emissões de gases com efeito de estufa (GEE) baseadas na ciência. O seu principal objetivo é alinhar os esforços de descarbonização com o Acordo de Paris, limitando o aquecimento global a 1,5°C acima dos níveis pré-industriais.

⁴ Carbon Disclosure Project - sistema de pontuação utilizado para classificar o desempenho ambiental de uma empresa numa escala de A (mais alto) a D- (mais baixo).

⁵ A adoção da metodologia Science Based Targets Network (SBTN) é um processo implementado por entidades como o negócio de retalho alimentar com o objetivo de estabelecer metas cientificamente rigorosas para a natureza e a biodiversidade.

embalagens de plástico que atingiu 90%, e o Programa de Excedentes Alimentares que entregou o equivalente a 8.886.704 refeições.

Na dimensão social, observam-se ênfases distintas que refletem diferentes prioridades estratégicas. A Jerónimo Martins privilegia o volume de investimento direto e o alcance quantitativo das suas iniciativas, com investimento em medidas de reconhecimento dos colaboradores que atingiu 354 milhões de euros, representando um aumento de 13% face a 2023. O investimento em formação e desenvolvimento ultrapassou 17 milhões de euros, traduzindo-se numa média de 64 horas de formação por colaborador, um aumento significativo face às 55 horas médias registadas em 2023. O grupo foi incluído pela primeira vez no *FTSE Diversity & Inclusion Index – Top 100*, como única empresa portuguesa do setor de supermercados a figurar neste índice global que reconhece as empresas cotadas com melhor desempenho na promoção de locais de trabalho inclusivos. Adicionalmente, o grupo ultrapassou antecipadamente o objetivo de longo prazo de impactar um milhão de pessoas vulneráveis por ano até 2026, tendo apoiado mais de 1,2 milhões de pessoas em 2024 através de projetos sociais dirigidos a crianças, jovens e idosos em contextos vulneráveis, com foco em saúde e alimentação saudável.

A MC Sonae, por seu lado, privilegia programas estruturados de longo prazo e avaliação sistemática da cadeia de valor. O programa *I Choose to Learn* visa garantir que aproximadamente 100% da força de trabalho participe em *upskilling/reskilling* até 2026, enquanto o programa educativo Escola Missão Continente envolveu 1.124 escolas e 111.608 estudantes. O grupo implementou ainda um Código de Ética e Conduta para Fornecedores com auditorias abrangendo qualidade, ética e direitos laborais, realizou uma análise da cadeia de valor baseada em métodos SBTN para envolver 300 produtores, e efetuou mais de 642 mil análises para garantir segurança dos produtos. A principal diferença entre os grupos reside no tema S2 (Trabalhadores na cadeia de valor): não material para a Jerónimo Martins, mas reportado substantivamente pela MC Sonae.

Na dimensão de governança, os grupos apresentam perfis complementares. A Jerónimo Martins privilegia o fornecimento local e a integridade empresarial, tendo realizado mais de 90% das compras de produtos alimentares a fornecedores locais, ultrapassando o compromisso de 80%, com destaque para Portugal (Pingo Doce e Recheio: 94%), Polónia (Biedronka: 98%) e Colômbia (Ara: 83%). O investimento na formação em conduta empresarial aumentou significativamente: 27.455 colaboradores receberam formação sobre o Código de Conduta do Grupo (aumento de 22.204 face a 2023, totalizando 29.628 horas), e 21.953 sobre a Política de Anticorrupção (aumento de 6.316 face a 2023, totalizando 24.937 horas). No final de 2024, cerca de 25% da dívida financeira consolidada já tinha sido convertida em instrumentos de financiamento sustentável, representando aproximadamente 1.115 milhões de euros angariados através destes instrumentos, em linha com o *Sustainable Finance Framework* do grupo.

A MC Sonae distingue-se pelo crescimento e expansão da rede, com volume de negócios aumentado em 15,3% (€7,6 mil milhões), inauguração de 25 novas lojas próprias e EBITDA subjacente de €765 milhões. O grupo enfrenta processos judiciais relativos a coimas da Autoridade da Concorrência no valor de 252,3 milhões de euros, todas impugnadas judicialmente, e detém certificações ISO 10002 (gestão de reclamações) e ISO 9001 (desenvolvimento de produtos).

Esta análise estabelece um referencial de desempenho para avaliar a congruência entre o que é reportado formalmente nos relatórios anuais e o que é efetivamente comunicado nas plataformas digitais Instagram e LinkedIn, permitindo identificar padrões de alinhamento ou desalinhamento entre práticas e comunicação, detalhados nas secções seguintes.

4.2. Frequência e tipologia de comunicação

A análise quantitativa das publicações realizadas entre abril de 2024 e abril de 2025 no Instagram e entre setembro de 2024 e abril de 2025 no LinkedIn revela estratégias de comunicação digital diferenciadas entre os dois grupos. No Instagram, a Jerónimo Martins publicou 102 conteúdos ao longo dos doze meses analisados, correspondendo a uma média mensal de 8,5 publicações ou aproximadamente duas publicações semanais. A estratégia de conteúdos caracteriza-se por um equilíbrio entre imagens estáticas, que representam 55% do total com 56 publicações, e vídeos (*reels*) que correspondem a 45% com 46 publicações. A MC Sonae registou maior intensidade de comunicação na mesma plataforma, com 116 publicações que se traduzem numa média mensal de 9,7 publicações. A estratégia editorial revela uma clara preferência pelo formato vídeo (*reels*), com 99 publicações que representam 85% do total, contrastando com apenas 17 imagens estáticas que correspondem a 15% das publicações.

No LinkedIn, durante o período de oito meses analisado, observam-se diferenças ainda mais acentuadas na frequência de comunicação. A Jerónimo Martins publicou 56 conteúdos, correspondendo a uma média mensal de sete publicações, privilegiando imagens estáticas com 31 publicações que representam 55% do total e vídeos com 23 publicações que correspondem a 41%. O grupo recorreu residualmente a carrosséis, com apenas duas publicações em carrossel e não utilizou sondagens ou partilhas de *link* durante o período analisado. A MC Sonae destacou-se por uma frequência significativamente superior, com 112 publicações que se traduzem numa média mensal de 14 publicações, evidenciando uma intensidade de comunicação duas vezes superior à da Jerónimo Martins nesta plataforma. A estratégia editorial caracteriza-se por maior diversidade de formatos: 47 imagens estáticas que representam 42% do total, 38 vídeos correspondentes a 34%, 23 carrosséis que representam 21%, e 4 sondagens ou partilhas de *link* que correspondem a 3% das publicações.

Estes dados revelam que a MC Sonae mantém uma presença digital mais intensa em ambas as plataformas, com particular destaque para o LinkedIn, onde a frequência de publicação é

substancialmente superior. Adicionalmente, observa-se que ambos os grupos adaptam as suas estratégias editoriais às características de cada plataforma: enquanto no Instagram a MC Sonae privilegia claramente o formato vídeo, no LinkedIn ambos os grupos apresentam estratégias mais equilibradas, com a MC Sonae explorando maior diversidade de formatos para potenciar diferentes tipos de interação com as audiências.

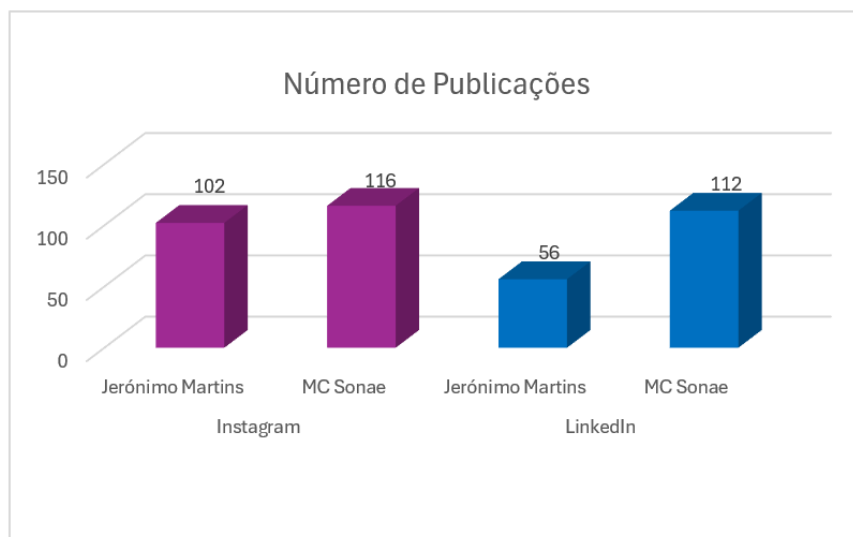


Figura 2 Distribuição de publicações por empresa, plataforma

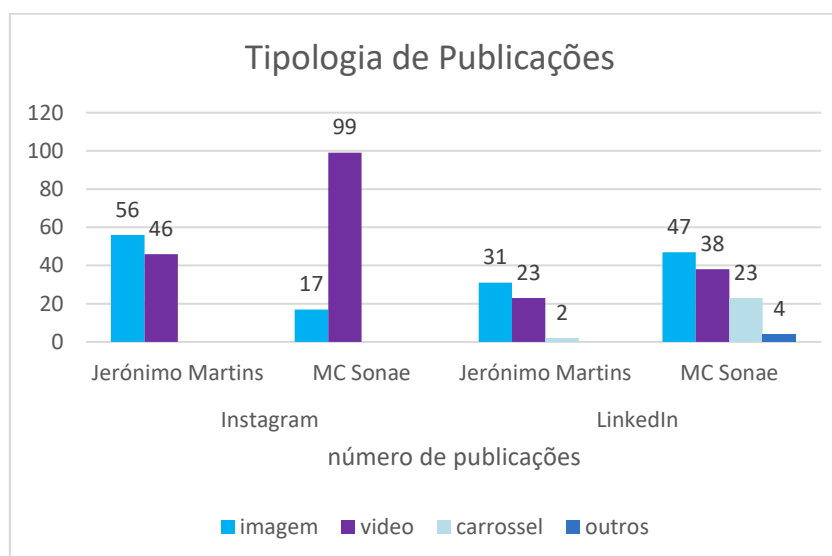


Figura 3 Tipologia de publicações por plataforma (número de publicações por formato, por grupo e plataforma)

4.3. Congruência entre comunicação formal e digital

A análise dos conteúdos de sustentabilidade estruturou-se em torno de três dimensões complementares: a presença explícita de menções a sustentabilidade, a integração de informação presente nos relatórios anuais, e a inclusão de dados quantitativos concretos. A figura 4 apresenta uma síntese comparativa destas dimensões entre os dois grupos e plataformas

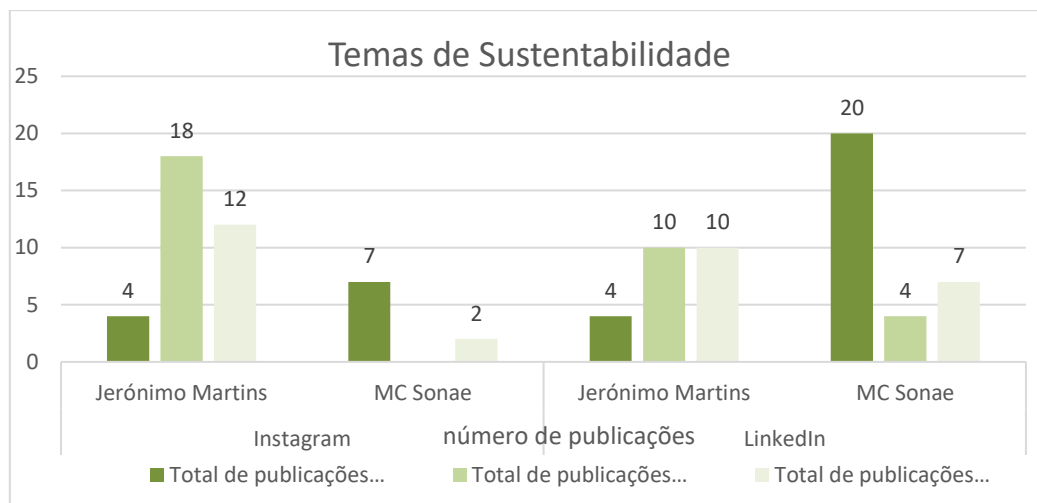


Figura 4 Temas de sustentabilidade nas publicações por plataforma

Presença explícita de comunicação de sustentabilidade

A análise da comunicação explícita de sustentabilidade (apurada através da identificação dos termos "sustentabilidade", "sustentável" ou "desenvolvimento sustentável") revela uma presença minoritária em ambas as plataformas. No Instagram, a Jerónimo Martins registou quatro publicações explicitamente relacionadas com sustentabilidade (3,92% do total), enquanto a MC Sonae apresentou sete publicações (6,03%). No LinkedIn, a Jerónimo Martins manteve quatro publicações (7,14%) sobre sustentabilidade explícita, contrastando com a MC Sonae que publicou durante o mesmo período 20 publicações (17,86%).

Integração de conteúdos dos relatórios anuais

A análise da ancoragem dos conteúdos sobre sustentabilidade em conteúdos reportados formalmente nos relatórios revela padrões contrastantes. A Jerónimo Martins apresenta 18 publicações no Instagram (18% do total das publicações) e 10 no LinkedIn (18% do total de publicações) que incorporam temas ou informações presentes nos relatórios anuais. A MC Sonae não apresenta qualquer referência aos conteúdos dos relatórios no Instagram (0,00%) e apenas quatro publicações no LinkedIn (4% do total).

Distribuição temática segundo normas ESRS

A análise temática das publicações de sustentabilidade segundo as normas ESRS resultou, das dez temáticas analisadas, na identificação de oito temas efetivamente comunicados pelos dois grupos nas plataformas digitais.

Publicações por tema ESRS	Jerónimo Martins (%; n)		MC Sonae (%; n)	
	Instagram	LinkedIn	Instagram	LinkedIn
ESRS E1 Alterações Climáticas	3,8% (n=1)			6,3% (n=1)
ESRS E2 Poluição	3,8% (n=1)			
ESRS E3 Água e Recursos Marinhos				6,3% (n=1)
ESRS E4 Biodiversidade e Ecossistemas				
ESRS E5 Uso de Recursos e Economia Circular		10% (n=1)	83,3% (n=5)	31,3% (n=5)
ESRS S1 Trabalhadores da entidade	57,7% (n=15)	40% (n=4)		18,8% (n=3)
ESRS S2 Trabalhadores na cadeia de valor				6,3% (n=1)
ESRS S3 Impacto nas Comunidades	26,9% (n=7)	50% (n=5)	16,7% (n=1)	31,3% (n=5)
ESRS S4 Consumidores e utilizadores finais				
ESRS G1 Conduta de Negócio	7,7% (n=2)			
Total de publicações de sustentabilidade com tema ESRS identificado	100% (n=26)	100% (n=10)	100% (n=6)	100% (n=16)

Figura 5 Distribuição temática ESRS por empresa e plataforma

A análise temática segundo as normas ESRS identificou oito das dez temáticas definidas na comunicação digital dos dois grupos. O tema trabalhadores da entidade (S1) constitui o mais frequente, registando na Jerónimo Martins 57,7% (n=15) no Instagram e 40% (n=4) no LinkedIn, e na MC Sonae 18,8% (n=3) no LinkedIn. O tema impacto nas comunidades (S3) apresenta na Jerónimo Martins 26,9% (n=7) no Instagram e 50% (n=5) no LinkedIn, e na MC Sonae 16,7% (n=1) no Instagram e 31,3% (n=5) no LinkedIn. O tema uso de recursos e economia circular (E5) regista na Jerónimo Martins 10% (n=1) no LinkedIn, e na MC Sonae 83,3% (n=5) no Instagram e 31,3% (n=5) no LinkedIn. Os temas alterações climáticas (E1), poluição (E2), água e recursos marinhos (E3), trabalhadores na cadeia de valor (S2) e conduta de negócio (G1) apresentam frequências residuais inferiores a 10%. Os temas biodiversidade e ecossistemas (E4) e consumidores e utilizadores finais (S4) não registam qualquer publicação.

Os dados evidenciam uma concentração predominante na dimensão social, particularmente nos temas relacionados com trabalhadores da própria entidade e impacto nas comunidades, que em conjunto representam 84,6% das publicações de sustentabilidade da Jerónimo Martins no Instagram e 90% no LinkedIn. A dimensão ambiental é abordada de forma substancialmente distinta pelos dois grupos: enquanto a Jerónimo Martins apresenta comunicação ambiental residual (7,6% no Instagram e 10% no LinkedIn), a MC Sonae privilegia claramente esta dimensão no Instagram através do tema da economia circular, que representa 83% das suas publicações de sustentabilidade nesta plataforma. A dimensão de governança permanece praticamente ausente da comunicação digital, com apenas 7,7% (n=2) de publicações da Jerónimo Martins no Instagram e nenhuma comunicação identificável por parte da MC Sonae.

4.4. Verificabilidade e substância da comunicação

A presença de dados quantitativos concretos nas publicações revela diferenças significativas. A Jerónimo Martins inclui dados específicos em 12 publicações no Instagram (11,76%) e 10 no LinkedIn (17,86%), enquanto a MC Sonae apresenta apenas 2 no Instagram (1,72%) e 7 no LinkedIn (6,25%),

privilegiando comunicação genérica e qualitativa. A verificabilidade permanece limitada em ambos os grupos, com a maioria das publicações a optar por mensagens genéricas. A Jerónimo Martins apresenta maior propensão para fundamentar a sua comunicação digital com dados concretos, particularmente no LinkedIn, embora a percentagem absoluta permaneça reduzida.

4.5. Receção e valorização dos conteúdos

A análise do *engagement* dos utilizadores com os conteúdos publicados revela padrões distintos de receção entre grupos, plataformas e tipologias de conteúdo. No Instagram, o grupo Jerónimo Martins apresenta disparidades significativas de *engagement* entre formatos: os vídeos obtêm taxa de *engagement* média de 2,07% (mediana 1,94%), valor moderado-alto que é substancialmente superior aos 1,27% das imagens estáticas (mediana 0,74%). Os vídeos geram ainda, em média, 6 comentários por publicação face a apenas 2 nas imagens, evidenciando maior capacidade de estimular interação ativa dos seguidores. O grupo MC Sonae revela um padrão mais equilibrado nesta plataforma, com as imagens estáticas a apresentarem taxa de *engagement* média de 1,54% (mediana 1,47%) e os vídeos 1,44% (mediana 1,18%), valores moderados que sugerem uma audiência que responde de forma relativamente homogénea às diferentes tipologias de conteúdo.

No LinkedIn, os níveis de *engagement* são significativamente inferiores em ambos os grupos, refletindo as características e comportamentos distintos das audiências profissionais. O grupo Jerónimo Martins regista taxa de *engagement* média de 0,08% para vídeos (mediana 0,05%) face a 0,05% das imagens (mediana 0,04%), valores consideravelmente baixos que revelam escassa propensão para interação neste canal. Os vídeos geram, contudo, média de 18 partilhas comparativamente a 12 das imagens, indicando que, apesar do *engagement* direto reduzido, estes conteúdos possuem maior capacidade de amplificação orgânica. O grupo MC Sonae apresenta padrões de performance mais modestos nesta plataforma, com ligeira superioridade nas imagens estáticas (0,12% de *engagement* médio), seguidas pelos vídeos (0,09%) e carrosséis (0,07%), mantendo valores absolutos baixos característicos da comunicação corporativa no LinkedIn.

A análise comparativa entre a performance global de todas as publicações e a performance específica das publicações relacionadas com sustentabilidade revela padrões distintos entre os dois grupos e plataformas. No Instagram, o grupo Jerónimo Martins apresenta taxa de *engagement* média de 1,63% nas publicações globais, enquanto as publicações de sustentabilidade registam 1,44%, uma diferença moderada de 0,19 pontos percentuais que sugere receção ligeiramente inferior dos temas de sustentabilidade. O grupo MC Sonae evidencia padrão semelhante, com as publicações globais a obterem 1,46% de *engagement* médio face a 1,22% das publicações de sustentabilidade, uma diferença de 0,24 pontos percentuais, mantendo, contudo, valores relativamente próximos. No

LinkedIn, as diferenças são mais acentuadas: o grupo Jerónimo Martins regista 0,16% de *engagement* nas publicações globais e apenas 0,05% nas publicações de sustentabilidade, uma diferença considerável que indica valorização substancialmente inferior dos temas ambientais, sociais e de governança por parte da audiência profissional. O grupo MC Sonae apresenta 0,09% de *engagement* nas publicações globais, ligeiramente superior aos 0,07% dos conteúdos de sustentabilidade, revelando também receção inferior, ainda que menos acentuada. Observa-se que as imagens sobre sustentabilidade no LinkedIn da MC Sonae registam 0,08% de *engagement* face aos 0,12% globais, enquanto os vídeos sobre sustentabilidade mantêm performance equiparável à média global (0,09%), não evidenciando valorização superior por parte dos *stakeholders*. A capacidade de amplificação orgânica não demonstra diferenças substanciais entre conteúdos de sustentabilidade e conteúdos gerais.

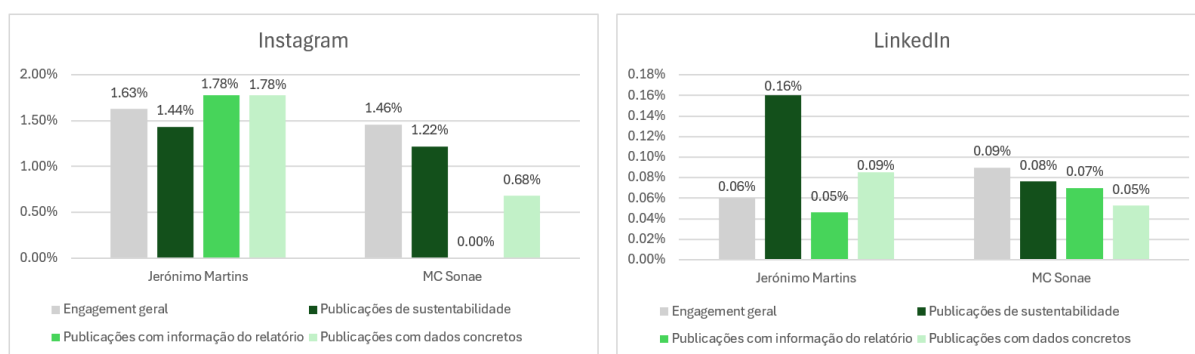


Figura 6 Comparação do engagement médio entre publicações gerais, publicações de sustentabilidade, publicações com informação dos relatórios anuais e publicações com dados concretos, por empresa e plataforma

A análise da amplificação orgânica no LinkedIn, medida através do número de partilhas (reposts), revela eficácia por publicação significativamente superior no grupo Jerónimo Martins. Apesar de o grupo MC Sonae ter publicado o dobro dos conteúdos da Jerónimo Martins no LinkedIn (112 publicações versus 56), ambos os grupos obtiveram valores praticamente idênticos de partilhas totais: 849 partilhas para a MC Sonae e 848 para a Jerónimo Martins. Esta convergência traduz-se numa eficácia de amplificação por publicação significativamente superior na Jerónimo Martins, com 15,1 partilhas por publicação comparativamente a 7,6 partilhas por publicação na MC Sonae. Os conteúdos que incluem dados concretos alcançam 29 partilhas em média, valor substancialmente superior à média geral, sugerindo que a verificabilidade e substância informativa potenciam a capacidade de amplificação orgânica através das redes profissionais.

Os conteúdos de sustentabilidade obtêm *engagement* consistentemente inferior aos conteúdos gerais em ambas as plataformas, não se confirmando valorização superior por *stakeholders* digitais. O Instagram revela-se mais eficaz, com níveis moderados que se aproximam da performance global, enquanto o LinkedIn apresenta valores baixos que refletem menor receptividade a estes conteúdos no contexto profissional.

5. Discussão dos resultados

Esta dissertação teve como objetivo comparar a comunicação de sustentabilidade de dois grandes grupos retalhistas portugueses, Jerónimo Martins e MC Sonae. Foram analisados os relatórios anuais de sustentabilidade segundo as normas ESRS e, posteriormente, a comunicação nas redes sociais Instagram e LinkedIn, com recurso a análise de conteúdo quantitativa que operacionalizou indicadores de frequência, ancoragem no reporte formal, tipologia de conteúdo e *engagement*. O presente capítulo discute o que estes indicadores revelam sobre *greenwashing* e *greenhushing*.

A urgência climática e os compromissos internacionais de sustentabilidade tornaram a comunicação empresarial neste domínio não apenas comum, mas estrategicamente determinante. Contudo, o panorama atual caracteriza-se por paradoxos significativos: embora exista pressão crescente para a adoção e comunicação de práticas sustentáveis, muitas empresas optam por não comunicar ou fazem-no de forma limitada, fenómeno identificado como *greenhushing*.

A análise comparativa da comunicação de sustentabilidade da Jerónimo Martins e MC Sonae nas plataformas Instagram e LinkedIn revela estratégias fundamentalmente distintas que se alinham, de forma diferente, com os padrões identificados na literatura sobre comunicação de sustentabilidade, *greenwashing* e *greenhushing*.

5.1. Frequência de comunicação e ancoragem de informação

A análise dos indicadores de frequência de comunicação explícita sobre sustentabilidade (% de publicações classificadas como sustentabilidade) e de ancoragem em reporte formal (% de publicações que remetem para dados quantitativos ou para informação presente nos relatórios anuais) revela um desfasamento particularmente acentuado na MC Sonae.

Ao observar estes indicadores de frequência, ancoragem e verificabilidade é possível identificar padrões específicos de *greenwashing* na comunicação digital da MC Sonae. Este distanciamento entre o desempenho reportado e a comunicação digital é consistente com padrões de *greenwashing* descritos na literatura. Por exemplo, a frequência alta de comunicação explícita sobre sustentabilidade (17,86% no LinkedIn, 6,03% no Instagram) coexiste com ausência quase total de ancoragem em dados reportados (0% no Instagram, 3,57% no LinkedIn) e escassez de dados concretos verificáveis (1,72% no Instagram, 6,25% no LinkedIn). Esta combinação configura precisamente o que Delmas & Burbano (2011) caracterizam como *greenwashing*: comunicação positiva sobre práticas ambientais sem correspondência com desempenho reportado formalmente.

Os resultados evidenciam paradoxos que merecem uma análise aprofundada. Enquanto a MC Sonae apresenta maior frequência de comunicação explícita sobre sustentabilidade, esta maior visibilidade contrasta marcadamente com a escassa ancoragem em informação reportada

formalmente nos relatórios anuais. Este padrão assemelha-se ao fenómeno identificado por Font et al. (2017), que documentaram que empresas de turismo comunicavam apenas 30% das práticas auditadas nos seus websites, utilizando canais digitais para enfatizar benefícios sem substância verificável. Esta desconexão entre práticas de sustentabilidade e comunicação digital constitui um indicador precoce de *greenwashing*. A ausência de ancoragem nos conteúdos dos relatórios sugere que a comunicação digital serve propósitos de marketing e construção de imagem sem estabelecer conexão verificável com o desempenho efetivo, configurando o que Delmas & Burbano (2011) caracterizam como comunicação positiva sobre práticas ambientais desacompanhada de substância reportada formalmente — padrão distintivo de *greenwashing*.

Este padrão alinha-se com a tipologia de *greenwashing* ao nível corporativo proposta por Contreras-Pacheco e Claasen (2017), particularmente a categoria de publicidade enganosa, caracterizada por estratégias que desviam a atenção através de comunicação que não está relacionada com as principais práticas de sustentabilidade da organização. Adicionalmente, aproxima-se do que Torelli et al. (2020) designam como *greenwashing* de nível corporativo, envolvendo comunicação ambiental que, embora possa estar associada a práticas reais, não estabelece conexão verificável com dados concretos reportados. A comunicação frequente sobre sustentabilidade sem ancoragem verificável pode igualmente constituir manifestação do pecado da falta de provas identificado pela TerraChoice (2007).

Para a MC Sonae, a concentração predominante em recursos e economia circular pode constituir uma forma do pecado da compensação oculta identificado pela TerraChoice (2007), onde se enfatizam atributos positivos restritos sem considerar questões ambientais igualmente importantes, sendo particularmente revelador o facto de a empresa privilegiar este tema sobre outros temas ambientais críticos reportados formalmente.

5.2. Coerência na comunicação e seletividade temática

Com base nos mesmos indicadores aplicados à Jerónimo Martins (frequência de publicações explícitas sobre sustentabilidade, percentagem de conteúdos com referência direta aos relatórios e presença de dados quantitativos verificáveis), observa-se um padrão diferente, associado menos ao risco de *greenwashing* e mais a formas seletivas de *greenhushing*.

Em contraste, a Jerónimo Martins não apresenta indícios diretos de *greenwashing*, mas evidencia *greenhushing* através da baixa frequência de comunicação explícita (3,92-7,14%) mas alta ancoragem em dados presentes no relatório quando comunica (17,65-17,86%) e dados concretos (11,76-17,86%). Estes indicadores sugerem subcomunicação deliberada de práticas de

sustentabilidade, o oposto de *greenwashing*, mas igualmente problemático por sacrificar as vantagens competitivas da transparência na comunicação.

A Jerónimo Martins, inversamente, apresenta menor frequência de comunicação explícita de sustentabilidade, mas mantém proporções consistentemente elevadas de integração de conteúdos dos relatórios anuais em ambas as plataformas, preservando ainda níveis significativos de dados quantitativos concretos nas suas publicações. Este alinhamento estratégico entre reporte formal e comunicação digital aproxima-se do padrão identificado por Zhong & Wang (2023), cujo estudo demonstrou que as organizações com práticas mais robustas mantinham maior coerência entre relatórios GRI e comunicação digital.

A análise temática segundo as normas ESRS revelou estratégias diferenciadas entre os dois grupos, com concentração marcada na dimensão social em detrimento de temas ambientais críticos. Esta distribuição temática diferenciada sugere estratégias de comunicação distintas. A preferência marcada da Jerónimo Martins por temas sociais na comunicação digital pode refletir, conforme sugerem Gómez-Carrasco et al. (2021), estratégias de adaptação de mensagens a diferentes *stakeholders*. A comunicação centrada em pessoas possui maior apelo visual e narrativo, características particularmente adequadas ao Instagram e LinkedIn, conforme evidenciado por Crapa et al. (2024) ao demonstrarem que o conteúdo depende das *affordances* de cada rede social. Contudo, a subcomunicação de dimensões ambientais críticas pode constituir uma forma subtil de *greenhushing*, onde práticas substantivas reportadas formalmente são pouco comunicadas digitalmente.

A estratégia da Jerónimo Martins, caracterizada por menor frequência de comunicação explícita de sustentabilidade, mas elevada ancoragem em dados reportados, levanta a questão sobre se a empresa poderá estar a praticar *greenhushing*. Os dados sugerem uma resposta matizada. A proporção relativamente baixa de publicações explicitamente sobre sustentabilidade, comparada com o volume de informação substantiva disponível nos relatórios anuais, pode indicar subcomunicação deliberada. A ênfase desproporcional em temas sociais face aos ambientais, apesar dos reconhecimentos externos significativos na dimensão ambiental, reforça esta interpretação. Por outro lado, a integração consistente de conteúdos dos relatórios, mesmo quando não explicitamente enquadrados como sustentabilidade, sugere uma estratégia de comunicação integrada onde as práticas sustentáveis são incorporadas na narrativa corporativa geral sem necessariamente serem rotuladas como tal.

Esta abordagem pode refletir precisamente os constrangimentos identificados por Guercini et al. (2025) como impulsionadores de *greenhushing*: o receio de acusações de *greenwashing*, particularmente relevante num contexto de crescente escrutínio público e regulamentar; os desafios relacionados com públicos-alvo nas redes sociais, incluindo a exigência de mensagens concisas; o risco de mal-entendidos numa audiência culturalmente diversa; a possibilidade de *backlash* resultante da

natureza bidirecional das redes sociais; e a preferência pela máxima *fazer em vez de dizer*, privilegiando substância sobre autopromoção.

Importa, contudo, considerar que o *greenhushing*, conforme definido por Carlos e Lewis (2018), refere-se especificamente a situações onde empresas com certificações importantes optam deliberadamente por não as comunicar para evitar serem percecionadas como hipócritas. No caso da Jerónimo Martins, a comunicação, embora menos frequente, mantém-se consistente e baseada em dados concretos quando ocorre, sugerindo mais uma estratégia de comunicação seletiva e fundamentada do que silêncio estratégico absoluto. A empresa parece navegar cuidadosamente entre os riscos do *greenwashing*, identificados por Santos et al. (2024) e Wang et al. (2019) como produtores de efeito de contágio transversal ao setor, e as oportunidades perdidas do *greenhushing* completo, optando por uma via intermédia de comunicação discreta, mas verificável.

5.3. Desempenho da comunicação: *engagement* e amplificação orgânica

Os indicadores de performance, nomeadamente o *engagement* médio por publicação e a capacidade de amplificação orgânica (número médio de partilhas por publicação), permitem avaliar a comunicação destes grupos, e ainda de que forma a mensagem é recebida pelos *stakeholders* em cada uma das plataformas.

A análise de *engagement* revela dinâmicas complexas que requerem interpretação cuidadosa. No Instagram, os vídeos da Jerónimo Martins com dados concretos alcançam desempenho superior, corroborando as constatações de Crapa et al. (2024), que demonstraram que conteúdos relacionados com sustentabilidade geram mais *engagement*. Contudo, os dados sugerem uma nuance importante: não é apenas a temática de sustentabilidade que potencia o *engagement*, mas fundamentalmente a sua verificabilidade e ancoragem em dados concretos, particularmente em formatos dinâmicos como o vídeo. Estes resultados sugerem que a comunicação de sustentabilidade tem maior potencialidade de alcance e valorização quando combina três elementos: formato visual dinâmico (vídeo/*reels*), dados quantitativos concretos verificáveis, e ancoragem explícita em informação reportada formalmente. Os vídeos da Jerónimo Martins com dados concretos no Instagram alcançam *engagement* médio de 2,63% (mediana 2,85%), superando substancialmente a média global dos vídeos (2,07%). No LinkedIn, os conteúdos com dados concretos geram 29 partilhas em média, quase o dobro da média geral (15,1 partilhas por publicação). Este resultado pode sugerir particular relevância quando contextualizado: apesar de a MC Sonae ter publicado o dobro dos conteúdos, ambas obtiveram valores praticamente idênticos de partilhas totais, traduzindo-se numa eficácia de amplificação por publicação significativamente superior na Jerónimo Martins.

A MC Sonae, apesar da maior frequência de comunicação de sustentabilidade, não demonstra este padrão de valorização superior, revelando uma estratégia de divulgação seletiva característica de *greenwashing*. A ausência total de referências a dados do relatório no Instagram, contrastando com a frequência de comunicação explícita de sustentabilidade, evidencia uma comunicação desancorada das práticas substantivas reportadas formalmente. Esta divulgação seletiva, que segundo Lyon & Maxwell (2011) e Freitas Netto et al. (2020) pode manifestar-se através da exposição de comunicações positivas sem substância verificável, materializa-se na concentração desproporcional de 83,3% da comunicação de sustentabilidade num único tema ambiental (uso de recursos e economia circular - ESRS E5), enquanto temas críticos como alterações climáticas (E1), biodiversidade (E4) e trabalhadores na cadeia de valor (S2) permanecem ausentes. Esta ênfase seletiva constitui o pecado da compensação oculta (TerraChoice, 2007), desviando atenção de questões igualmente relevantes reportadas formalmente.

Esta dinâmica evidencia que, numa plataforma profissional como o LinkedIn, a credibilidade percebida, resultante da ancoragem em dados concretos e informação reportada formalmente, constitui um fator determinante na valorização pelos *stakeholders*, superando a mera frequência de comunicação.

O desempenho superior dos conteúdos com dados concretos e a capacidade de amplificação orgânica excecional no LinkedIn sugerem que, quando a empresa comunica sustentabilidade de forma substantiva e verificável, a audiência valoriza significativamente esta comunicação. Estes resultados validam empiricamente a eficácia de uma abordagem mais cautelosa, mas fundamentada, corroborando as conclusões de Jong et al. (2018), que argumentam que apenas compromissos genuínos com questões ambientais, sustentados por comportamentos verificáveis e comunicação congruente, produzem efeitos positivos junto dos consumidores.

5.4. Classificação das empresas em desempenho e comunicação

A articulação entre o desempenho reportado formalmente (análise dos relatórios anuais segundo as normas ESRS) e a performance na comunicação digital (frequência, ancoragem, dados verificáveis e *engagement*) permite posicionar cada grupo na matriz de Delmas & Burbano (2011), que cruza práticas efetivas de sustentabilidade com a comunicação dessas mesmas práticas.

A análise dos relatórios anuais de 2024 de ambos os grupos evidencia compromissos substantivos com sustentabilidade validados e reconhecidos externamente, através de classificações CDP e certificações internacionais. Este desempenho reportado formalmente posiciona ambos os grupos como "verdes" na dimensão do desempenho da matriz de Delmas & Burbano (2011),

estabelecendo a base para avaliar se a comunicação digital reflete adequadamente estas práticas substantivas.

A classificação dos grupos segundo a tipologia de Delmas & Burbano (2011) requer a análise integrada de dois eixos fundamentais: o desempenho ambiental efetivo, conforme reportado nos relatórios anuais segundo as normas ESRS, e a comunicação das práticas ambientais nas plataformas digitais. A análise posiciona a Jerónimo Martins fundamentalmente como verde silenciosa, embora com características que a aproximam do quadrante verde vocal. Esta classificação fundamenta-se num desempenho ambiental que evidencia compromissos substantivos com sustentabilidade reportados formalmente, combinado com uma estratégia de comunicação caracterizada por frequência discreta, mas elevada substância e verificabilidade, resultando numa valorização superior pelos *stakeholders*.

Esta posição corresponde ao que Delmas & Burbano (2011) caracterizam como empresas com alto compromisso com iniciativas sustentáveis, mas que adotam uma comunicação discreta, não aproveitando plenamente as práticas de sustentabilidade como oportunidade de marketing. As implicações desta classificação sugerem que a empresa sacrifica parcialmente os benefícios competitivos de uma comunicação mais ativa, mas mantém elevada credibilidade junto das audiências que valorizam verificabilidade e transparência. A empresa demonstra que é possível comunicar menos, mas melhor, privilegiando qualidade sobre quantidade, embora possa estar a subaproveitar o potencial reputacional e competitivo das suas práticas genuínas de sustentabilidade.

A classificação da MC Sonae revela-se mais complexa e paradoxal, situando a empresa fundamentalmente como verde silenciosa no que respeita ao desempenho de sustentabilidade efetivo, mas apresentando características de *greenwashing* na sua estratégia de comunicação digital. Os relatórios anuais evidenciam práticas substantivas de sustentabilidade reportadas segundo ESRS que demonstram um desempenho robusto e compromissos genuínos, posicionando a empresa como verde na matriz de Delmas & Burbano (2011). Contudo, a análise da comunicação digital revela uma desconexão crítica entre este desempenho reportado e a forma como a empresa comunica nas plataformas digitais, caracterizada por alta frequência de comunicação explícita sobre sustentabilidade, mas ausência quase total de ancoragem em informação reportada formalmente e escassa presença de dados concretos verificáveis.

Esta situação paradoxal configura o que pode ser designado como "*greenhushing* com características de *greenwashing*": a empresa possui práticas substantivas, comunica sobre sustentabilidade com maior frequência do que a concorrência, mas essa comunicação não está ancorada nas práticas reportadas nem contém dados verificáveis, aproximando-se do padrão de *greenwashing* corporativo descrito por Contreras-Pacheco e Claasen (2017) e por Lyon e Maxwell (2011). Combina as desvantagens de ambas as estratégias sem capturar as vantagens de nenhuma. No caso da MC Sonae, a comunicação frequente sobre sustentabilidade sem conexão com os dados

reportados formalmente pode sugerir uma narrativa de sustentabilidade que os *stakeholders* não conseguem verificar ou validar através da informação pública disponível nos relatórios.

O paradoxo reside no facto de a empresa possuir práticas genuínas validadas externamente, mas comunicá-las como se não as tivesse, ou seja, sem ancoragem nos dados concretos que as substanciam. Esta estratégia apresenta riscos significativos identificados na literatura. Conforme Jong et al. (2018), a comunicação sobre sustentabilidade que não pode ser verificada pelos *stakeholders* prejudica a perceção de integridade, não se traduzindo em intenção de compra mesmo quando as práticas subjacentes são meritórias. Como alertam Lyon & Montgomery (2015), aumenta o ceticismo dos consumidores quanto à autenticidade das alegações empresariais, criando um ambiente de desconfiança que penaliza todas as organizações do setor retalhista.

O desempenho inferior ou equiparável dos conteúdos de sustentabilidade da MC Sonae sugere que os *stakeholders* podem estar efetivamente a detetar esta incongruência entre frequência de comunicação e substância verificável nos relatórios anuais, penalizando comunicação percecionada como não fundamentada. A incapacidade de gerar amplificação orgânica diferenciada, mesmo com o dobro do volume de publicações, evidencia que a frequência sem ancoragem não compensa a ausência de credibilidade percecionada, sugerindo que os *stakeholders* profissionais do LinkedIn, particularmente sensíveis a questões de verificabilidade, não valorizam comunicação de sustentabilidade desligada de práticas reportadas e dados concretos, mesmo quando essas práticas existem e são substantivas.

A situação da MC Sonae ilustra um dilema contemporâneo particularmente relevante: empresas com práticas genuínas de sustentabilidade podem estar a prejudicar a sua credibilidade comunicacional ao não estabelecerem conexão verificável entre o desempenho reportado formalmente e a comunicação digital. Esta desconexão cria uma "zona cinzenta" identificada por Seele e Gatti (2017), onde a natureza voluntária da comunicação de sustentabilidade permite às empresas escolherem livremente o que comunicar, criando situações onde comunicação frequente sobre sustentabilidade coexiste com ausência de ancoragem nas práticas reportadas, mesmo quando essas práticas existem e são substantivas.

5.5. Implicações na comunicação de sustentabilidade

A partir dos padrões identificados nos indicadores empíricos e do posicionamento teórico de cada empresa, é possível discutir implicações tanto para a gestão reputacional como para a investigação académica sobre *greenwashing* e *greenhushing*.

A análise comparativa evidencia que, no contexto digital contemporâneo, a autenticidade e verificabilidade da comunicação de sustentabilidade emergem como fatores mais determinantes do

que a mera frequência de comunicação. Os resultados validam empiricamente a argumentação de Ginder et al. (2021) de que as posições coerentes entre desempenho e comunicação suscitam interpretações mais favoráveis, enquanto as incoerentes produzem efeitos contraproducentes. A Jerónimo Martins demonstra que uma estratégia de *greenhushing* moderado, caracterizada por comunicação menos frequente, mas substancialmente fundamentada, pode ser eficaz junto de *stakeholders* que valorizam credibilidade e verificabilidade sobre volume comunicacional. A empresa navega cuidadosamente entre os riscos identificados por Guercini et al. (2025), optando por comunicar quando possui substância verificável para partilhar. Esta abordagem, embora conservadora, alinha-se com as recomendações de BSR & Futerra (2009) sobre comunicações ambientais eficazes. Contudo, a empresa beneficiaria de evolução controlada para comunicação mais ativa, aproveitando o reconhecimento evidenciado pelo *engagement* superior dos conteúdos fundamentados e pela amplificação orgânica excecional, potenciando assim vantagens competitivas sem comprometer a autenticidade que caracteriza a sua abordagem atual.

A MC Sonae, inversamente, enfrenta o desafio de ancorar a comunicação digital nas práticas reportadas, convertendo frequência em credibilidade verificável. Este paradoxo é particularmente problemático porque a empresa está simultaneamente a subaproveitar o valor reputacional das suas práticas genuínas e a criar riscos de perceção negativa através de comunicação frequente, mas não verificável. A solução não passa necessariamente por comunicar menos, mas por estabelecer conexão explícita e verificável entre a comunicação digital e os dados reportados formalmente, permitindo aos *stakeholders* validarem a autenticidade das alegações através da informação pública disponível nos relatórios anuais. A ausência desta ancoragem cria uma oportunidade perdida significativa, privando a empresa dos benefícios reputacionais e competitivos que práticas genuínas poderiam proporcionar.

Estes resultados contribuem para a literatura ao demonstrar que, no contexto português do setor do retalho, os padrões identificados internacionalmente manifestam-se de forma consistente, mas com uma nuance importante: empresas com práticas genuínas de sustentabilidade podem estar a criar perceção de *greenwashing* não pela ausência de desempenho, mas pela desconexão entre esse desempenho e a sua comunicação digital. Esta situação evidencia que ter boas práticas não é suficiente; é necessário comunicá-las de forma verificável para que os *stakeholders* possam validar a autenticidade das alegações e valorizar consequentemente essa comunicação através de *engagement* e amplificação orgânica. A era da comunicação voluntária e controlada de sustentabilidade dá lugar a um contexto onde a verificabilidade, transparência e congruência entre canais formais e informais se tornam imperativos competitivos e reputacionais incontornáveis. As empresas que navegarem com sucesso este novo paradigma serão aquelas que reconhecerem que, no ambiente digital contemporâneo caracterizado pela bidirecionalidade comunicacional e pelo escrutínio imediato dos *stakeholders*, a autenticidade fundamentada em dados concretos e alinhamento entre o reportado e

o comunicado constitui vantagem competitiva mais determinante do que a mera frequência ou volume de comunicação sobre sustentabilidade. Os resultados sugerem que "comunicar menos, mas melhor", privilegiando substância verificável sobre quantidade, emerge como estratégia eficaz, mas igualmente que "comunicar frequentemente sem ancoragem" cria riscos de percepção negativa mesmo quando as práticas subjacentes são genuínas e meritórias. A solução reside não necessariamente em comunicar mais ou menos, mas em estabelecer conexão verificável entre comunicação e práticas reportadas, permitindo aos *stakeholders* validarem a autenticidade através de dados concretos e amplificarem organicamente mensagens em que confiam suficientemente para partilhar com as suas próprias redes profissionais e sociais.

6. Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo analisar de que forma os dois maiores grupos retalhistas portugueses, a Jerónimo Martins e a MC Sonae, comunicam sustentabilidade nos seus relatórios anuais e nas plataformas digitais Instagram e LinkedIn, avaliando a coerência entre canais e identificando padrões de *greenwashing* e *greenhushing*.

Do ponto de vista prático, a análise sugere que o desafio não é o volume de comunicação, mas a coerência verificável entre comunicação e práticas reportadas, permitindo aos *stakeholders* validarem a autenticidade através de dados concretos e amplificarem organicamente mensagens em que confiam suficientemente para partilhar com as suas próprias redes profissionais e sociais.

Os resultados desta investigação evidenciam que os novos media não constituem, para nenhum dos grupos, um canal privilegiado para divulgação abrangente dos temas de sustentabilidade presentes nos relatórios anuais. Mesmo a Jerónimo Martins, que apresenta maior congruência, integra apenas uma minoria dos conteúdos reportados formalmente, enquanto a MC Sonae estabelece conexão residual ou nula. A comunicação digital tende a privilegiar temas sociais com maior apelo visual e narrativo, em detrimento de dimensões ambientais críticas reportadas formalmente, como alterações climáticas e biodiversidade, que permanecem ausentes ou residuais em ambas as empresas. Esta estratégia de menor volume, mas maior ancoragem verificável, associa-se a receção mais favorável pelas audiências, particularmente no LinkedIn, onde conteúdos com dados objetivos geram maior amplificação orgânica por publicação.

A Jerónimo Martins aproxima-se do *greenhushing* moderado, subcomunicando práticas face ao reportado nos relatórios, mas mantendo elevada verificabilidade, posicionando-se como verde silenciosa. A MC Sonae comunica com maior frequência, mas reduzida ancoragem em dados reportados, aproximando-se de padrões de *greenwashing* corporativo que privilegiam visibilidade reputacional sobre resultados comprováveis (Delmas e Burbano, 2011).

Esta investigação contribui para a compreensão do fenómeno da comunicação de sustentabilidade ao demonstrar empiricamente que, no contexto português do setor retalhista, os padrões identificados internacionalmente manifestam-se de forma consistente, mas com uma nuance crítica: empresas com práticas genuínas de sustentabilidade podem estar a criar perceção de *greenwashing* não pela ausência de desempenho, mas pela desconexão entre esse desempenho e a sua comunicação digital. Os resultados validam que, no ambiente digital contemporâneo, a autenticidade e verificabilidade da comunicação emergem como fatores mais determinantes do que a mera frequência de comunicação. Comunicar menos, mas melhor — privilegiando substância verificável sobre quantidade — revela-se estratégia eficaz, enquanto comunicar frequentemente sem

ancoragem cria riscos de percepção negativa mesmo quando as práticas subjacentes são genuínas e meritórias.

A presente investigação apresenta limitações que importa reconhecer. A análise restringiu-se a dois grupos empresariais do setor retalhista e centrou-se exclusivamente em conteúdos publicados pelas empresas, não contemplando a receção efetiva pelos diferentes grupos de *stakeholders* nem as dinâmicas de interação bidirecional características das redes sociais.

Estudos subsequentes poderiam beneficiar significativamente de abordagens metodológicas complementares que aprofundem a compreensão das dinâmicas identificadas. Entrevistas aprofundadas a membros dos comités de sustentabilidade, departamentos de marketing e comunicação permitiriam compreender os processos decisórios subjacentes às estratégias de comunicação, identificar constrangimentos organizacionais específicos que conduzem ao *greenhushing*, e avaliar a intencionalidade por detrás das incongruências identificadas entre reporte formal e comunicação digital. Uma linha de investigação particularmente relevante diz respeito a parcerias de marketing de influência para comunicar sustentabilidade. Quando são terceiros, nomeadamente influenciadores digitais, a comunicar por conta das empresas, emergem dinâmicas distintas de credibilidade e autenticidade percecionadas. A análise destas estratégias de comunicação mediada permitiria compreender se constituem formas de contornar o *greenhushing* através de porta-vozes externos, ou se, inversamente, podem amplificar riscos de *greenwashing* quando não fundamentadas em práticas genuínas.

A comunicação de sustentabilidade no ambiente digital permanece domínio complexo e em evolução. A era da comunicação voluntária e controlada de sustentabilidade dá lugar a um contexto onde a verificabilidade, transparência e congruência entre canais formais e informais se tornam imperativos competitivos e reputacionais incontornáveis. As empresas enfrentam o desafio de equilibrar a necessidade de comunicar práticas genuínas com os riscos de escrutínio público acrescido, navegando entre os perigos do *greenwashing* e as oportunidades perdidas do *greenhushing*. Os resultados desta investigação sugerem que as empresas que navegarem com sucesso este novo paradigma serão aquelas que reconhecerem que, no ambiente digital contemporâneo caracterizado pela bidirecionalidade comunicacional e pelo escrutínio imediato dos *stakeholders*, a autenticidade fundamentada em dados concretos e alinhamento entre o reportado e o comunicado constitui vantagem competitiva mais determinante do que a mera frequência ou volume de comunicação sobre sustentabilidade. A credibilidade, fundamentada na congruência entre práticas reportadas e comunicação digital, emerge como o caminho mais sustentável no longo prazo, mesmo que implique comunicação menos frequente, mas substantivamente mais robusta.

7. Anexos

7.1 Informação Relatórios de Sustentabilidade

Jerónimo Martins

Principais destaques do grupo Jerónimo Martins alcançados e reportados no Relatório e Contas de 2024, divididos pelas áreas de Ambiente (ESRS E), Social (ESRS S) e Governança (ESRS G), de acordo com a estrutura das Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS).

Destaques Reportados por Área e Classificação ESRS

Ambiente (ESRS E)

Tópico ESRS	Destaques Alcançados em 2024
ESRS E1 Alterações Climáticas	O Grupo obteve a classificação máxima (A) do CDP Climate pelo quarto ano consecutivo, com as metas de redução de GEE validadas pela Science Based Targets initiative (SBTi).
	As emissões de GEE (âmbito 1 e 2) diminuíram 15,8% em comparação com 2023, superando a meta de redução de 10% até 2026 face a 2021.
	O consumo específico de energia (MWh/milhão de euros de vendas) reduziu 9,3% . Em comparação com 2021 (ano base), a redução foi de 30%, superando a meta de 10% até 2026.
	Cerca de 2.000 lojas e centros de distribuição contavam com painéis fotovoltaicos.
	O consumo de eletricidade proveniente de fontes renováveis atingiu 62,2% , ultrapassando a meta de 60% até 2030.
	As emissões de carbono resultantes do transporte de mercadorias para as lojas (por palete) reduziram em 6,1% face a 2021, superando a meta de 5% até 2026.
ESRS E2 Poluição	<i>O tema ESRS E2 - Poluição não está presente. A Jerónimo Martins (JM) não o identificou como material no âmbito da sua análise de dupla materialidade para o Relatório de Sustentabilidade de 2024.</i> <i>Apesar de o tópico E2 - Poluição não ter sido classificado como material, o Grupo reconhece os seus impactos potenciais e reporta parcialmente as ações e recursos relacionados com esta área.</i>
ESRS E3 Recursos Hídricos e Marinhos	O volume de água captada nas atividades de Distribuição (por 1.000€ de vendas) reduziu em 59% face a 2021, superando o objetivo de 10% até 2026.
	Foi desenvolvido o Plano de Gestão da Água da JMA (Jerónimo Martins Agro-Alimentar) para mitigar a escassez hídrica e melhorar a eficiência.
	Foi analisado o estado de sustentabilidade de mais de 80% das vendas de pescado (em kg) de Marca Própria e perecíveis.
ESRS E4 Biodiversidade e Ecossistemas	O Grupo alcançou o nível de liderança (A-) no CDP Forests no combate à desflorestação para as principais matérias-primas (óleo de palma, soja, gado bovino e papel/madeira).
	Foi alcançado o objetivo de ter 100% dos cereais de pequeno-almoço em Portugal com cereais integrais como ingrediente principal. A Biedronka atingiu 92% dos produtos elegíveis.
	Nas Marcas Próprias e perecíveis, 90% das fibras virgens utilizadas em produtos e embalagens detinham certificação de sustentabilidade (FSC® ou PEFC).
	98% dos ovos frescos de Marca Própria vendidos são provenientes de galinhas não enjauladas.
	O consumo específico de materiais de embalagem em Marcas Próprias reduziu 10,9% (por milhão de euros de vendas).

ESRS E5 – Utilização dos Recursos e Economia Circular	O Grupo superou a meta de incluir 25% das embalagens de Marca Própria no projeto Ecodesign, alcançando 25,7% (2.347 embalagens).
	A redução do consumo específico de plástico (t/milhão de euros de vendas) foi de 42% face a 2018, superando a meta de 10%.
	A taxa de valorização de resíduos fixou-se em 84,8% , próxima da meta de 85% para 2026.
	O desperdício alimentar anual do Grupo fixou-se em 1,8% do volume de vendas de alimentos, abaixo do limite máximo de 2,5%.
	A quantidade de alimentos recuperados (doações, descontos, etc.) aumentou 21% face a 2023, superando a meta de 10%.

Social (ESRS S)

Tópico ESRS	Destaques Alcançados em 2024
ESRS S1 Mão de Obra Própria	O Grupo foi incluído no FTSE Diversity & Inclusion Index – Top 100 , como única empresa portuguesa e do setor de supermercados.
	O rácio salarial entre mulheres e homens manteve-se nos 98,5% .
	O investimento em medidas de reconhecimento dos colaboradores superou 354 milhões de euros (+13% face a 2023).
	O Grupo investiu 17 milhões de euros em formação dos colaboradores.
	Foi atingido o objetivo de reduzir o Índice de Acidentes de Comunicação Obrigatória para 19,56 (abaixo do target de 20,40). O índice de frequência de acidentes de trabalho foi de 11,87, abaixo do target de 12,00.
	100% das denúncias de discriminação/assédio recebidas foram seguidas, e 92,6% encerradas.
ESRS S2 Trabalhadores na Cadeia de Valor	<i>O tema ESRS S2 – Trabalhadores na cadeia de valor não está presente, porque não foi identificado como material (significativo) para o Grupo Jerónimo Martins, de acordo com a análise de dupla materialidade realizada.</i>
ESRS S3 Comunidades Afetadas	O Grupo destinou mais de 121 milhões de euros a apoios às comunidades, incluindo a dotação inicial de 40 milhões de euros para a Fundação Jerónimo Martins.
	Foi ultrapassado o objetivo de impactar um milhão de pessoas vulneráveis por ano, com o apoio a mais de 1,2 milhões de pessoas em 2024.
	Na Colômbia, foi lançado o programa “1 Milhão de Razões”, com um investimento social de 1 milhão de euros em projetos de combate à carência alimentar e apoio comunitário, impactando mais de 60.000 pessoas.
ESRS S4 Consumidores e Utilizadores Finais	O número de produtos retirados das prateleiras por motivos de segurança ou qualidade diminuiu 24% face a 2023.
	As reformulações nutricionais de produtos de Marca Própria e perecíveis evitaram o consumo de 576 toneladas de açúcar, 169 de gorduras e 60 de sal .
	Foi assegurado que o número de recolhas de produtos de Nível I (potencial risco para a saúde), cuja causa é atribuível às Companhias, foi zero (100% de eficácia na recolha).
	As vendas de produtos e/ou embalagens com certificação de sustentabilidade (Marca Própria e perecíveis) atingiram 14,2% do total, próxima da meta de 15% até 2026.

Governança (ESRS G)

Tópico ESRS	Destaques Alcançados em 2024
ESRS G1 – Conduta Empresarial	Mais de 90% das compras de produtos alimentares foram feitas a fornecedores locais, superando o compromisso de 80%.
	179 novos fornecedores foram aprovados após cumprirem critérios ambientais, de qualidade e segurança alimentar.
	O investimento na formação em conduta empresarial aumentou significativamente: 27.455 colaboradores receberam formação sobre o Código de Conduta do Grupo, e 21.953 sobre a Política de Anticorrupção.
	100% das explorações de ovos frescos de Marca Própria da Biedronka foram inspecionadas, cumprindo o objetivo.
	Cerca de 25% do financiamento consolidado foi convertido em instrumentos de financiamento sustentável (Sustainable Finance Framework).

MC Sonae

Principais destaques do grupo MC Sonae alcançados e reportados no Relatório e Contas de 2024, divididos pelas áreas de Ambiente (ESRS E), Social (ESRS S) e Governança (ESRS G), de acordo com a estrutura das Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS).

Destaques Reportados por Área e Classificação ESRS

Ambiente (ESRS E)

Tópico ESRS	Destaques Alcançados em 2024
ESRS E1 – Alterações Climáticas	A MC obteve a aprovação da <i>Science Based Targets initiative (SBTi)</i> para as suas metas de redução de curto prazo (Âmbitos 1, 2 e 3), alinhadas com o cenário climático de 1,5°C.
	Meta de redução absoluta das emissões de Âmbito 1 e 2 (market-based) em 51% até 2032 , face ao <i>baseline</i> de 2022 (151.835 tCO ₂ e). Em 2024, o resultado foi de 124.154 tCO ₂ e [490, 474 (Nota 1)].
	Meta de redução absoluta das emissões de Âmbito 3 (Categoria 1 - bens e serviços adquiridos) em 31% até 2032 , face ao <i>baseline</i> de 2022 (5.807.789 tCO ₂ e). Em 2024, o resultado foi de 6.358.612 tCO ₂ e.
	As emissões de Âmbito 1 e 2 (market-based) foram reduzidas em 18% em comparação com o ano de referência de 2022, e uma redução de 12,7% face a 2023 (Nota 1).
	Investimento de 53 milhões de euros em eficiência energética e transição para energia renovável, abrangendo atividades alinhadas com a Taxonomia da UE [465, 474 (Nota 1)].
	A capacidade solar instalada aumentou de 52 MWp para 67 MWp .
	32% da eletricidade consumida é proveniente de fontes renováveis por via de autoconsumo e Power Purchase Agreements (PPAs). Considerando o <i>mix</i> energético da rede, 63% do consumo total de eletricidade foi de origem renovável.
	Expansão da rede Plug & Charge para mais de 430 pontos de carregamento em 99 lojas Continente , contribuindo para a descarbonização do transporte dos clientes (Âmbito 3).
	A MC modernizou 25 unidades de sistemas de refrigeração , substituindo equipamentos desatualizados por refrigerantes de baixo Potencial de Aquecimento Global (GWP).
	Implementação de uma ferramenta digital para avaliação do ciclo de vida dos produtos (GHG Protocol - Product Standard), permitindo atuar no desenvolvimento do produto e comunicar o impacto aos consumidores.
	A MC manteve a classificação “A” no <i>rating</i> do Carbon Disclosure Project (CDP) relativamente às emissões de carbono.
ESRS E2 - Poluição	<i>O tópico E2 - Poluição foi excluído do âmbito de reporte por não terem sido identificados impactos, riscos ou oportunidades materiais diretos.</i>
ESRS E3 – Recursos Hídricos e Marinhos	A MC adotou a metodologia <i>Science-Based Targets Network (SBTN)</i> para avaliar os impactos na biodiversidade e nos recursos hídricos, com o objetivo de envolver cerca de 300 produtores nacionais na definição de metas científicas.
	O consumo de água nas operações aumentou devido à expansão (ex: serviços <i>Washy</i> em 81 lojas, face a 60 em 2023), mas houve aumento significativo na reciclagem e reutilização de água , nomeadamente no Centro de Processamento de Carnes (SOHI), que reutiliza 22% do consumo total de água.

	O Centro de Processamento de Carnes (SOHI) reutiliza água do tratamento terciário da estação de tratamento de águas residuais da unidade, resultando numa poupança de 22% do consumo total de água.
	A MC tem 80 estabelecimentos com certificação NP EN ISO 14001:2015, incluindo cinco armazéns, que apoiam a gestão ambiental e a utilização eficiente dos recursos.
	Através do Clube de Produtores Continente (CPC), foram investidos €51 mil em projetos de Resíduo Zero e Agricultura Regenerativa, que incluem o uso eficiente de recursos hídricos em 64 produtores.
	A Política de Sustentabilidade do Pescado estabelece a prioridade de aquisição de produtos de origem marinha de fontes sustentáveis e a redução do consumo de espécies vulneráveis.
ESRS E4 – Biodiversidade e Ecossistemas	A MC contribuiu para o objetivo do Grupo de Zero Desflorestação até 2030 para matérias-primas críticas, como madeira e gado, através de rastreabilidade e certificação.
	Os projetos de conservação da MC (Certificação Resíduo Zero, Agroecologia, <i>Circus pygargus ZERYA Regenerativa</i>) contribuíram para o restauro e preservação de aproximadamente 13.455 hectares desde 2021.
	O Clube de Produtores Continente (CPC) adotou a metodologia SBTN para avaliar impactos na biodiversidade (terra e água) e definir metas alinhadas com a ciência.
	Foi lançado um Programa de Agroecologia através do CPC, com o objetivo de recuperar linhas de água e instalar <i>coberto vegetal</i> e <i>sebes</i>, abrangendo 23 produtores (Capex: €15 mil).
ESRS E5 – Utilização dos Recursos e Economia Circular	A reciclabilidade das embalagens de plástico das marcas próprias e exclusivas atingiu 90% (a meta é 100% até 2025).
	O Grupo alcançou 17% de plástico reciclado incorporado em novas embalagens (a meta é 30% até 2025).
	A MC evitou o desperdício de alimentos no valor de 76 milhões de euros em 2024 (aumento de 10 milhões de euros face a 2023), através de iniciativas como as <i>Caixas Zer0% Waste</i> e o <i>Too Good To Go</i>.
	O Programa de Excedentes Alimentares da MC entregou o equivalente a 8.886.704 refeições, apoiando 1.182 instituições.
	Lançamento do projeto-piloto Recicup em 12 lojas, para facilitar a separação e reciclagem de copos de iogurte em PP e PS, envolvendo a comunidade.
	O Continente integra iniciativas circulares em 66 SKUs nas lojas de retalho (<i>[Re]cycle</i>, <i>[Re]style</i> e <i>[Re]use</i>), prolongando o ciclo de vida de bicicletas, vestuário e ferramentas elétricas em segunda mão.

Social (ESRS S)

Tópico ESRS	Destaques Alcançados em 2024
ESRS S1 – Mão de Obra Própria	A MC lidera o programa interno <i>I Choose to Learn</i>, projetado para garantir que ~100% da força de trabalho própria elegível participe em iniciativas de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> até 2026.
	O salário médio por hora dos colaboradores da Worten (pertencente ao segmento Retalho, tal como a MC) foi de aproximadamente 12 euros/hora em 2024.
	O setor de Retalho (onde a MC é dominante) registou 1.040 acidentes de trabalho entre colaboradores e 56 casos de doenças ocupacionais em 2024.
	O setor de Retalho registou um total de 64 casos de discriminação, incluindo assédio, em 2024.
ESRS S2 - Trabalhadores na Cadeia de Valor	A MC (através da Marca Própria) aplica um Código de Ética e Conduta para Fornecedores que estabelece requisitos de responsabilidade social e ambiental,

	abrangendo critérios como trabalho infantil, trabalho forçado, remuneração justa e segurança no local de trabalho.
	O Sistema de Gestão da Qualidade para produtos de Marca Própria da MC inclui três tipos de auditorias a fornecedores: auditorias de seleção, qualificação e direcionadas (para não conformidades).
	As auditorias aos fornecedores de marca própria avaliam qualidade, ética, responsabilidade ambiental, higiene e segurança, direitos humanos e direitos laborais.
	Os fornecedores de países de elevado risco são auditados mesmo que certificados , e em casos de riscos graves (como trabalho infantil ou forçado), são suspensos até superarem uma auditoria SA 8000.
	Em 2024, a MC implementou uma análise detalhada da sua cadeia de valor, baseada nos métodos SBTN (Science-Based Targets Network), com o objetivo de envolver cerca de 300 produtores nacionais na definição de metas científicas (incluindo solo e água).
	O Clube de Produtores Continente (CPC) apoiou projetos (como Resíduo Zero e Agricultura Regenerativa) que abrangem 64 produtores , reforçando as práticas sustentáveis na agricultura, que impactam os trabalhadores rurais.
	O Contrato Geral de Fornecimento da MC delineia compromissos gerais de sustentabilidade, exigindo que o fornecedor cumpra o Código de Conduta para Fornecedores.
ESRS S3 – Comunidades Afetadas	O Programa de Excedentes Alimentares entregou o equivalente a 8.886.704 refeições , apoiando 1.182 instituições.
	A Campanha de Natal Missão Continente angariou €1.533.939 , que foram doados a 768 instituições.
	O programa educativo <i>Escola Missão Continente</i> envolveu 1.124 escolas e 111.608 estudantes no ano letivo 2023/2024.
	As iniciativas da Missão Continente e do <i>Sonae4All</i> mobilizaram 1.141 colaboradores em ações de voluntariado corporativo.
ESRS S4 – Consumidores e Utilizadores Finais	A MC é certificada pela NP EN ISO 10002 (Sistema de Gestão de Reclamações e Sugestões), garantindo que as questões dos clientes são registadas, acompanhadas e resolvidas através de um sistema de gestão dedicado.
	O desenvolvimento de produtos de marca própria da MC segue um processo certificado pela ISO 9001 , assegurando a qualidade e segurança do produto.
	Foram realizadas mais de 642 mil análises em 2024 (laboratórios internos e externos) para garantir a segurança dos produtos de marca própria e a conformidade com a regulamentação.
	A MC promove ativamente a literacia nutricional , implementando " semáforos " nutricionais nas embalagens e realizando eventos como as " Feiras da Vida Saudável ".
	O investimento da Sonae em campanhas para promover comportamentos e escolhas mais sustentáveis duplicou para €2,8 milhões , resultando em mais de 8 milhões de interações de clientes, uma iniciativa majoritariamente impulsionada pelo retalho.
	A MC expandiu o projeto Plug & Charge para mais de 430 pontos de carregamento em 99 lojas Continente , incentivando o transporte sustentável dos clientes (Âmbito 3).
	A MC realiza inquéritos de satisfação após a resolução de reclamações para avaliar a eficácia das soluções e obter feedback.
	O Co-Lab: Laboratório de Inovação com o Consumidor da MC utiliza contributos dos clientes para orientar o desenvolvimento e reformulação de produtos (p. ex., redução de sal e açúcar).

Governança (ESRS G)

Tópico ESRS	Destaques Alcançados em 2024
ESRS G1 – Conduta Empresarial	A Modelo Continente Hipermercados, S.A. (MCH) está envolvida em processos judiciais relativos a coimas aplicadas pela Autoridade da Concorrência (AdC) , somando coimas de 252,3 milhões de euros . A MCH impugnou judicialmente todas estas decisões, não tendo constituído qualquer provisão, com base na avaliação dos seus consultores jurídicos e económicos.
	A MCH foi sujeita a diligências de busca e apreensão de documentos no âmbito de uma investigação da AdC que envolve 21 entidades no setor de retalho.
	A MC é líder indiscutível no mercado português de retalho alimentar e atua também na área de retalho de saúde, beleza e bem-estar em Portugal e Espanha.
	O volume de negócios da MC aumentou 15,3% em termos homólogos, atingindo €7,6 mil milhões .
	A MC inaugurou um recorde de 25 novas lojas próprias durante o ano, das quais 24 são lojas de proximidade Continente Bom Dia.
	A fusão entre a Druni e a Arenal (concluída no 3T24), impulsionou o segmento de saúde, beleza e bem-estar, reforçando a proposta de valor da MC na Península Ibérica.
	A rede de lojas de saúde, beleza e bem-estar mais do que duplicou , atingindo 797 lojas próprias no final de 2024.
	O EBITDA subjacente aumentou para €765 milhões em 2024, com a margem a aumentar 0,4 p.p. para 10,0%.
	A MC gere reclamações e sugestões com certificação ISO 10002 . O desenvolvimento dos produtos de marca própria é certificado pela ISO 9001 .

7.2 Tabelas

Número de Publicações, frequência e tipologia

	Número de Publicações	Média Mensal	imagem	imagem%	video	video %	carrossel	outros	Likes/Hearts total	Comentários total	Repost Count	Seguidores	Taxa engagement média
Instagram													
Jerónimo Martins	102	8.5	56	54.90%	46	45.10%	0	0	9679	367	n/a	6044	1.63%
MC Sonae	116	9.67	17	14.66%	99	85.34%	0	0	22035	779	n/a	13505	1.46%
LinkedIn													
Jerónimo Martins	56	7.00	31	55.36%	23	41.07%	2	0	11290	218	848	334931	0.06%
MC Sonae	112	14.00	47	41.96%	38	33.93%	23	4	22966	564	849	220939	0.09%

	número posts	media likes	mediana likes	media comentários	mediana comentários	media ER post	mediana ER post
Instagram							
Jerónimo Martins	estática	56	75	44	2	1.27%	0.74%
	video	46	119	115	6	2.07%	1.94%
MC Sonae	estática	17	204	199	4	1.54%	1.47%
	video	99	188	153	7	1.44%	1.18%

	número posts	media likes	mediana likes	media comentários	mediana comentários	media ER post	mediana ER post	media repost	mediana repost
LinkedIn									
Jerónimo Martins	estática	31	164	142	3	1	0.05%	0.04%	12
	video	23	259	155	5	3	0.08%	0.05%	18
	carrossel	2	127	127	1.5	1.5	0.04%	0.04%	20
	outros								20
MC Sonae	estática	47	255	174	5	2	0.12%	0.08%	9
	video	38	190	122	5	3	0.09%	0.06%	7
	carrossel	23	147	123	5	2	0.07%	0.06%	6
	outros	4	42	30	2	1	0.02%	0.01%	3

Publicações com temas de sustentabilidade

	que fala de sustentabilidade? (sim/não)	que fala de sustentabilidade? %	com info do relatório? (sim/não)	com info do relatório? %	dados concretos? (sim/não)	dados concretos? %
Instagram						
Jerónimo Martins	4	3.92%	18	17.65%	12	11.76%
MC Sonae	7	6.03%	0	0.00%	2	1.72%
LinkedIn						
Jerónimo Martins	4	7.14%	10	17.86%	10	17.86%
MC Sonae	20	17.86%	4	3.57%	7	6.25%

Taxa de engagement geral e nos temas de sustentabilidade

	Instagram	
	Jerónimo Martins	MC Sonae
Engagement geral	1.63%	1.46%
Publicações de sustentabilidade	1.44%	1.22%
Publicações com informação do relatório	1.78%	0.00%
Publicações com dados concretos	1.78%	0.68%
	LinkedIn	
	Jerónimo Martins	MC Sonae
Engagement geral	0.06%	0.09%
Publicações de sustentabilidade	0.16%	0.08%
Publicações com informação do relatório	0.05%	0.07%
Publicações com dados concretos	0.09%	0.05%

			número posts	media likes	mediana likes	media comentários	mediana comentários	media ER post	mediana ER post
Instagram Jerónimo Martins	estática	Falam de sustentabilidade	3	100	15	1.3	0.0	1.67%	0.25%
		Informação do relatório	11	79	57	3.0	0.0	1.35%	0.96%
		Dados concretos	9	89	57	1.1	0.0	1.49%	0.96%
	vídeo	Falam de sustentabilidade	1	44	44	0.0	0.0	0.73%	0.73%
		Informação do relatório	7	141	163	7.6	6.0	2.46%	2.76%
		Dados concretos	3	152	166	7.0	6.0	2.63%	2.85%
MC Sonae	estática	Falam de sustentabilidade	1	147	147	1.0	1.0	1.10%	1.10%
		Informação do relatório							
		Dados concretos							
	vídeo	Falam de sustentabilidade	6	160	116.5	7.7	3.0	1.24%	0.89%
		Informação do relatório							
		Dados concretos	2	87	87	4.5	4.5	0.68%	0.68%

LinkedIn		número posts	media likes	mediana likes	media comentários	mediana comentários	media ER post	mediana ER post	media repost	mediana repost	
Jerónimo Martins	estática	Falam de sustentabilidade	4	529	197	13.75	5.5	0.16%	0.06%	44	21.5
		Informação do relatório	6	114	110	2.3	2.5	0.03%	0.03%	10.3	7.5
		Dados concretos	7	355	188	8.9	3.0	0.11%	0.06%	29	20
	video	Falam de sustentabilidade									
		Informação do relatório	4	237	216	4.5	4.0	0.07%	0.07%	13.5	7.0
		Dados concretos	2	224	224	4.0	4.0	0.00%	0.00%	9.5	9.5
	carrossel	Falam de sustentabilidade									
		Informação do relatório									
	outros	Dados concretos									
		Falam de sustentabilidade									
	Informação do relatório										
		Dados concretos									
MC Sonae	estática	Falam de sustentabilidade	11	182	133	5.9	2.0	0.08%	0.06%	5.9	4.0
		Informação do relatório	1	227	227	5.0	5.0	0.11%	0.11%	7.0	7.0
		Dados concretos	2	119	119	1.5	1.5	0.05%	0.05%	4.5	4.5
	video	Falam de sustentabilidade	5	191	153	11.6	15.0	0.09%	0.08%	8.8	4.0
		Informação do relatório	2	115	115	8.5	8.5	0.06%	0.06%	10.0	10.0
		Dados concretos	2	107	107	16.5	16.5	0.06%	0.06%	8.0	8.0
	carrossel	Falam de sustentabilidade	4	113	110	3.3	3.0	0.05%	0.05%	4.8	4.5
		Informação do relatório	1	97	97	4.0	4.0	0.05%	0.05%	2.0	2.0
		Dados concretos	3	110	97	3.7	4.0	0.05%	0.05%	3.7	4.0
	outros	Falam de sustentabilidade									
		Informação do relatório									
		Dados concretos									

8. Referências Bibliográficas

- Baldassarre, F., & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be? *Business Horizons*, 59(4), 421–429. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.005>
- Biggest Employers in Portugal | MarketCapWatch*. (2025). MarketCap Watch.
<https://www.marketcapwatch.com/portugal/biggest-employers-in-portugal/>
- BSR & Futerra. (2009). *Understanding and Preventing Greenwash*.
https://www.bsr.org/reports/Understanding%20_Preventing_Greenwash.pdf
- Carlos, W. C., & Lewis, B. W. (2018). Strategic Silence: Withholding Certification Status as a Hypocrisy Avoidance Tactic. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 130–169.
<https://doi.org/10.1177/0001839217695089>
- Comissão Europeia. (2023). *Proposta de Diretiva do Parlamento europeu e do Conselho relativa à fundamentação e à comunicação de alegações ambientais explícitas (Diretiva Alegações Ecológicas) COM/2023/166 final*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:52023PC0166>
- Consumers International. (2023). *The State of Sustainability Information, Consumers International*.
<https://www.consumersinternational.org/media/451292/the-state-of-sustainability-information.pdf>
- Contreras-Pacheco, O. E., & Claasen, C. (2017). Fuzzy reporting as a way for a company to greenwash: Perspectives from the Colombian reality. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2–3), 525–535. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(si\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(si).2017.06)
- Crapa, G., Latino, M. E., & Roma, P. (2024). The performance of green communication across social media: Evidence from large-scale retail industry in Italy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 493–513. <https://doi.org/10.1002/csr.2581>

- De Jong, M. D. T., Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making Green Stuff? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(1), 77–112. <https://doi.org/10.1177/1050651917729863>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Diretiva (UE) 2022/2464, EP, CONSIL, 322 OJ L (2022).
<http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/por>
- EFRAG. (2024). *Materiality Assessment Implementation Guidance*.
https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/LG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf
- European Commission. (2021). *Screening of websites for ‘greenwashing’: Half of green claims lack evidence* [Text]. European Commission - European Commission.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269
- Feghali, K., Najem, R., & Metcalfe, B. D. (2025). Greenwashing in the era of sustainability: A systematic literature review. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.22495/cgsrv9i1p2>
- Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2017). Greenhushing: The deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007–1023. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>
- Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19.
<https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- García, Á. L., Martín-Cárdaba, M. Á., Polaino, R. C., & Villar-Cirujano, E. (2025). Sustainability and Fashion Brand Communication on Instagram: An analysis beyond engagement.
ResearchGate. <https://doi.org/10.15581/003.38.1.028>
- Gatti, L., Seele, P., & Rademacher, L. (2019). Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR. *International*

Ginder, W., Kwon, W.-S., & Byun, S.-E. (2021). Effects of Internal–External Congruence-Based CSR

Positioning: An Attribution Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, 169(2), 355–369.

<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04282-w>

Gómez-Carrasco, P., Guillamón-Saorín, E., & García Osma, B. (2021). Stakeholders versus Firm

Communication in Social Media: The Case of Twitter and Corporate Social Responsibility

Information. *European Accounting Review*, 30(1), 31–62.

<https://doi.org/10.1080/09638180.2019.1708428>

Greenwashing | *Oxford English Dictionary online*. (2025).

https://www.oed.com/dictionary/greenwash_v

Greer, J., & Bruno, K. (com Third World Network). (1996). *Greenwash: The reality behind corporate*

environmentalism. Third World Network.

Guercini, S., Monteverde, G., Runfola, A., & Milanese, M. (2025). To Tell or Not to Tell? On the Under

Communicating of Sustainability in Digital Environments. *Business Strategy and the*

Environment, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/bse.70001>

hiQ v. LinkedIn: User Agreements in the Age of Data Scraping – Metaverse Law. (2022, novembro 21).

[https://www.metaverselaw.com/hiq-v-linkedin-user-agreements-in-the-age-of-data-](https://www.metaverselaw.com/hiq-v-linkedin-user-agreements-in-the-age-of-data-scraping/)

[scraping/](https://www.metaverselaw.com/hiq-v-linkedin-user-agreements-in-the-age-of-data-scraping/)

Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the

European Union. *Accounting in Europe*, 21(3), 320–355.

<https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>

Isenmann, R., Bey, C., & Welter, M. (2007). Online reporting for sustainability issues. *Business*

Strategy and the Environment, 16(7), 487–501. <https://doi.org/10.1002/bse.597>

Kantar. (2024). *Planeta, percepção e compra—Português—Kantar Worldpanel*.

<https://www.kantarworldpanel.com/pt/news/Planeta-perceo-e-compra>

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- LinkedIn Page posts FAQ. (2025). LinkedIn Help.
<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a567075>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3–41.
<https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Marquis, C., Toffel, M. W., & Bird, Y. (2015). *Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing* (SSRN Scholarly Paper No. 1836472). Social Science Research Network.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1836472>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*.
https://www.researchgate.net/publication/234074936_Corporate_Social_Responsibility_A_Theory_of_the_Firm_Perspective
- Nemes, N., Scanlan, S. J., Smith, P., Smith, T., Aronczyk, M., Hill, S., Lewis, S. L., Montgomery, A. W., Tubiello, F. N., & Stabinsky, D. (2022). An Integrated Framework to Assess Greenwashing. *Sustainability*, 14(8), Artigo 8. <https://doi.org/10.3390/su14084431>
- Park, H., Kim, Y., & Popelish, B. (2021). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Engagement: A Content Analysis of PRSA Silver Anvil Award-Winning CSR Campaigns. *Journal of Sustainability Research*, 3(3). <https://doi.org/10.20900/jsr20210015>
- Reilly, A. H., & Larya, N. (2018). External Communication About Sustainability: Corporate Social Responsibility Reports and Social Media Activity. *Environmental Communication*, 12(5), 621–637. <https://doi.org/10.1080/17524032.2018.1424009>
- Santos, C., Coelho, A., & Cancela, B. L. (2025). The impact of greenwashing on sustainability through green supply chain integration: The moderating role of information sharing. *Environment*,

Development and Sustainability, 27(9), 21709–21736. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05009-2>

Santos, C., Coelho, A., & Marques, A. (2024a). A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: State of art and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1397–1421. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00337-5>

Santos, C., Coelho, A., & Marques, A. (2024b). Greenwashing effects inside organizations: How does it affect organizational citizenship behaviours for the environment (OCBEs)? *Social Responsibility Journal*, 21(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2023-0303>

Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239–252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>

Seele, P., & Lock, I. (2016). Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2282-9>

TerraChoice. (2007). *Sins of Greenwashing*. UL Solutions. <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407–421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>

UN. (1987). *Our Common Future*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

UN. (2024). *The 17 Goals Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/goals#history>

Uyar, A., Karaman, A. S., & Kilic, M. (2020). Is corporate social responsibility reporting a tool of signaling or greenwashing? Evidence from the worldwide logistics sector. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119997. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.119997>

World Bank. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*.

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/en/280911488968799581>

Zhong, M., & Wang, M. (2023). Corporate sustainability disclosure on social media and its difference from sustainability reports: Evidence from the energy sector. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1147191>