

DO LUCRO AO PROPÓSITO: PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE IMPACTO POSITIVO E TRANSFORMAÇÃO EMPRESARIAL

1 INTRODUÇÃO

O impacto que as empresas geram no mundo pode ser analisado por duas lentes: a positiva e a negativa. De uma forma bem abrangente, como lente negativa, podemos entender todos os efeitos negativos que a operação da empresa causa no mundo, no lugar em que opera e nas comunidades que se relaciona. Como impacto positivo, podemos entender tudo aquilo que a empresa faz para além dos limites da lei. São todas as ações que podem e devem ser praticadas pelas empresas que vão além do que as leis vigentes pedem.

Colocando nessas palavras, parece muito simples. Porém o conceito de impacto positivo é muito mais amplo e exige uma análise muito mais rigorosa. Muito se tem explorado na atuação das empresas, principalmente com o avanço na agenda ESG (sigla em inglês para meio ambiente, social e governança). Muito há que se discutir na temática ESG, mas algo que não deixa dúvidas, é a importância do impacto positivo que pode ser gerado por grandes empresas e a necessidade urgente de desenvolvimento desta frente.

O impacto positivo, quando analisado criticamente, emerge como uma resposta contundente ao atual modelo econômico, que explora irrestritamente recursos naturais, incentiva o consumo desenfreado e concentra riqueza em poucas mãos, aumentando cada vez mais a desigualdade em todo o planeta. Para Polman e Winston (2021), é preciso que as empresas passem a assumir a responsabilidade por suas atividades e consequentemente pelos impactos positivos ou negativos que elas geram, tanto para as pessoas como para o meio ambiente. Existem pontos positivos importantes em olhar com mais cuidado todos os impactos causados pelas empresas: oportunidades para eficiência e economias, inovação para o crescimento e conexões mais profundas com as pessoas (POLMAN E WINSTON, 2021, p. 989).

Se entendido como um “modelo de negócio”, o impacto positivo pode ser uma escolha estratégica que reflete uma necessidade moral e prática diante da urgência dos desafios globais, como as mudanças climáticas, a desigualdade social e o esgotamento de recursos naturais etc. Porém para uma empresa adotar essa abordagem é preciso uma reconfiguração radical das estruturas empresariais, de seus objetivos e, principalmente, de sua mentalidade.

Este artigo tem como objetivo analisar criticamente os principais conceitos e ideias relacionados ao “impacto positivo” no contexto empresarial, com base em uma análise de conteúdo de seis obras de referência publicadas entre 2018 e 2024. Ao privilegiar obras que se destacam tanto pela consistência teórica quanto pela aplicabilidade prática, esta investigação busca contribuir para a consolidação de um arcabouço conceitual que permita compreender o impacto positivo não como uma diretriz abstrata, mas como uma proposta estratégica, ética e operacional de transformação empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DO IMPACTO POSITIVO

O impacto positivo, para alguns autores e pesquisadores, pode ser uma das respostas ao atual sistema econômico global que vivemos. Mas ao explorarmos suas definições, entende-se que ele vai além. No atual modelo que vivemos, consideramos a concentração de riqueza como prioridade e deixamos a margem o equilíbrio e os problemas sociais e ambientais que cada vez mais se fazem presentes no nosso cotidiano.

O cenário dado, precisa de um modelo de governança que vai além da mitigação de danos. Esse modelo precisa integrar a reparação, restauração, regeneração e revigoração (POLMAN E WINSTON, 2021, p. 32), sendo uma forma de mudança sistêmica generalizada tangendo não apenas a forma de operar, mas também a forma de pensar os negócios. Para Cohen (2022), essa abordagem precisa ser de fácil compreensão e devem considerar o impacto no centro das decisões, sempre sustentadas por critérios exigentes. As empresas que atuam neste

modelo, passam a ser agentes transformadores que regeneram ecossistemas, promovem justiça social e criam valor compartilhado. Essa abordagem exige que o propósito, força psíquica – intenção – que move o ser humano e por consequência a economia (MARINS, 2021, p. 294), de gerar bem-estar esteja profundamente enraizado nas operações empresariais e nas decisões estratégicas, desafiando a noção convencional de maximização de lucros a qualquer custo.

Uma característica fundamental dessa abordagem é o reconhecimento da responsabilidade integral das empresas por todas as consequências de suas ações, diretas ou indiretas. Essa responsabilidade implica ir além da mera compensação de danos causados, adotando práticas que realmente regenerem os sistemas afetados. Para alcançar tal objetivo, as empresas precisam implementar mecanismos robustos de mensuração que avaliem tanto os impactos positivos quanto negativos, permitindo a transparência e o alinhamento com metas globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e assumindo protocolos de uma nova ética corporativa e econômica (MARINS, 2021, p. 37). Mais do que uma prática, isso reflete o compromisso ético de longo prazo com o futuro do planeta e da sociedade.

Adotar o impacto positivo também exige enfrentar os dilemas relacionados à cadeia de valor e toda sua complexidade e diversidade. Uma empresa de impacto positivo trata todas as pessoas como dignas de respeito e parceria. Mudar cadeias de valor inteiras significa pressionar os fornecedores não somente a melhorar, mas também inovar com os fornecedores para repensarem como os produtos e serviços são entregues e criar parcerias abertas e produtivas com os governos (POLMAN e WINSTON, 2021, p. 1635). Ao buscar atender demandas de consumidores, comunidades, acionistas e de todas as demais partes interessadas, as empresas geralmente encontram desafios e oportunidades de desenvolvimento. A verdadeira mudança transformação/evolução ocorre quando se abandona a visão unilateral de ganhos para otimizar benefícios em diferentes dimensões. Isso demanda coragem e inovação para repensar modelos de negócios e, em muitos casos, redesenhar cadeias de valor inteiras.

Outro pilar desse modelo é a priorização do longo prazo. No entanto, essa mudança de mentalidade não é simples, considerando que o sistema financeiro tradicional privilegia resultados no curto prazo. A transição para estratégias orientadas pelo impacto positivo requer um reequilíbrio nas métricas de sucesso, reconhecendo que lucros consistentes não devem ser obtidos à custa de impactos negativos sistêmicos e persistentes, como por exemplo a emissão de carbono e outros poluentes. Empresas comprometidas com esse paradigma precisam alinhar desempenho econômico com a criação de benefícios sociais e ambientais duradouros.

Do ponto de vista dos negócios sociais, o impacto positivo é o conjunto de mudanças positivas nas condições de vida da população-alvo, sustentáveis nos médio e longo prazos, que resultam dos produtos, serviços ou programas desenvolvidos pelos empreendedores sociais (FREIRE e LIMEIRA, 2024, p. 14). Apesar da visão dos autores focar em um nicho específico de negócio, a visão de mudança sistêmica e atuação no longo prazo, permanece consistente.

A colaboração também emerge como um aspecto crucial para o impacto positivo. Problemas sistêmicos, como a crise climática e a desigualdade social, não podem ser resolvidos isoladamente. Parcerias entre empresas, governos, ONGs e comunidades tornam-se indispensáveis para soluções escaláveis e abrangentes. A relutância em adotar colaborações genuínas, no entanto, ainda é uma barreira significativa, frequentemente decorrente de uma cultura empresarial excessivamente competitiva e avessa à transparência.

Outro elemento essencial desse conceito é a regeneração, que vai além de alcançar o "impacto zero". Trata-se de adotar práticas que revitalizem ecossistemas, promovam condições de trabalho dignas e fortaleçam o tecido social. Exemplos práticos incluem a transição para a economia circular, a adoção de práticas agrícolas regenerativas e o desenvolvimento de produtos sustentáveis ao longo de todo o seu ciclo de vida. Entretanto, muitas empresas ainda tratam esses esforços como projetos marginais, em vez de integrá-los às suas estratégias centrais.

Por fim, a centralidade do propósito destaca-se como a essência do impacto positivo. Mais do que declarações de marketing, o propósito deve ser uma força motriz, guiando decisões e inspirando ações alinhadas ao bem-estar coletivo. Líderes éticos, comprometidos e inovadores desempenham um papel crucial na construção dessa cultura organizacional, que valoriza a empatia, a transparência e a responsabilidade compartilhada.

REFERÊNCIAS UTILIZADAS		
AUTORES	NOME DO LIVRO	ANO
FREIRE, T. E LIMEIREA, P.	Negócios de impacto social	2024
COHEN, R.	Impacto - Um novo modelo de capitalismo para gerar mudanças verdadeiras no mundo	2022
POLMAN, P. E WINSTON, A.	Impacto positivo - Como empresas corajosas prosperam dando mais do que tiram	2021
MARINS, J.	A era do impacto	2021
IZZO, D., BARKI, E., DA TORRES, H. G., & AGUIAR, L.	Negócios com impacto social no Brasil	2020
MACKEY, J., & SISODIA, R.	Capitalismo Consciente: o espírito heroico dos negócios	2018

Quadro 1 – Desenvolvido pelos autores. “Seleção teórica”

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, com o objetivo de compreender como o conceito de impacto positivo tem sido construído e promovido no campo da Administração. A escolha metodológica está ancorada na análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), por ser uma técnica que permite a sistematização e interpretação de comunicações com o intuito de identificar significados e padrões latentes nos textos.

O corpus analítico é composto por seis obras publicadas entre 2018 e 2024, selecionadas com base em três critérios: (i) centralidade da temática de impacto positivo e responsabilidade socioambiental; (ii) reconhecimento dos autores no debate acadêmico e/ou no ecossistema de impacto positivo e (iii) relevância das publicações no contexto das agendas ESG e de transformação empresarial.

A condução analítica desta pesquisa foi estruturada em três momentos interdependentes, defendidos por Bardin (2011), que se articularam para garantir a robustez interpretativa e a profundidade conceitual da análise qualitativa. No primeiro momento, realizou-se um processo de pré-análise (Bardin, 2011), no qual foi feita uma leitura flutuante das seis obras selecionadas. Essa leitura teve como objetivo principal a familiarização com o conteúdo e a identificação dos trechos mais relevantes para os objetivos da pesquisa. Durante essa etapa, foram delimitadas as unidades de análise, compreendidas como conceitos, exemplos práticos, argumentos teóricos e propostas estratégicas vinculadas à noção de impacto positivo nas organizações.

No segundo momento, iniciou-se a fase de exploração do material (Bardin, 2011), em que as unidades de registro identificadas foram codificadas com base em uma abordagem indutiva. Esse processo, típico das investigações qualitativas, permitiu a organização dos dados em agrupamentos temáticos que revelaram categorias emergentes de análise. A codificação foi guiada por critérios de recorrência, relevância teórica e densidade interpretativa, permitindo a identificação de padrões conceituais que atravessam as diferentes obras do corpus.

Por fim, o terceiro momento consistiu no tratamento dos resultados e na interpretação crítica das categorias identificadas (Bardin, 2011). Essa etapa envolveu uma análise detalhada à luz do referencial teórico e da literatura contemporânea sobre gestão, sustentabilidade, regeneração e inovação organizacional. A articulação entre os achados empíricos e os dilemas estratégicos contemporâneos permitiu não apenas descrever as abordagens presentes nas obras analisadas, mas também problematizar suas implicações, tensões e potencial transformador.

As categorias finais que emergiram do processo analítico foram: (i) responsabilidade corporativa integral, (ii) regeneração e superação do paradigma do impacto neutro, (iii) colaboração intersetorial como mecanismo sistêmico, (iv) centralidade do propósito na estratégia empresarial e (v) inovação como eixo de transformação de cadeias de valor.

A análise de conteúdo foi conduzida manualmente, considerando a riqueza interpretativa dos textos e a necessidade de articulação profunda entre os conceitos analisados e os dilemas contemporâneos da gestão.

3.1 Tratamento dos Dados

A análise qualitativa do corpus selecionado revelou uma construção conceitual e estratégica em torno da ideia de impacto positivo, refletida nas múltiplas dimensões que atravessam os discursos dos autores analisados. A partir da leitura sistemática, identificaram-se núcleos de sentido recorrentes, os quais foram organizados em categorias analíticas emergentes que dialogam entre si de maneira interdependente. O processo de codificação permitiu acessar não apenas as definições explícitas, mas também as tensões, dilemas e implicações práticas que perpassam a adoção do impacto positivo como paradigma organizacional.

A categoria da “responsabilidade corporativa integral” consolidou-se como central na discussão contemporânea. Ela propõe que as empresas não se limitem à mitigação de danos, mas assumam responsabilidade plena por todos os efeitos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades. Essa noção é transversal em Polman e Winston (2021), Marins (2021) e Cohen (2022). Para Polman e Winston (2021), trata-se de um modelo de governança regenerativa, que inclui reparação e restauração sistêmica. Já Marins (2021) enfatiza uma nova ética empresarial fundada na interdependência e nos limites planetários, em contraposição ao modelo econômico vigente. Cohen (2022), de modo mais pragmático, destaca a urgência de redefinir o centro das decisões corporativas com base no impacto, e não apenas no retorno financeiro.

Essa responsabilização ampliada conduz, inevitavelmente, à segunda categoria evidenciada: “regeneração”. Diferentemente da sustentabilidade, que por vezes se limita à ideia de neutralidade ou compensação, a regeneração implica um engajamento ativo na restauração de ecossistemas, na reconstrução de laços comunitários e no redesenho de processos produtivos. Para Polman e Winston (2021), regenerar é “dar mais do que tirar” – uma inversão do paradigma extrativista dominante. Essa lógica é ressoada nas contribuições de Freire e Limeira (2024), que enfatizam o caráter transformador dos negócios de impacto, especialmente no contexto brasileiro, onde a regeneração deve considerar também as desigualdades históricas e estruturais. A perspectiva de Mackey e Sisodia (2018), por sua vez, insere a regeneração dentro de um capitalismo consciente, no qual empresas são vistas como organismos vivos que coexistem em equilíbrio com seu entorno e que precisam atuar cada vez mais conectadas aos movimentos que acontecem diariamente ao nosso redor.

No entanto, nenhuma dessas transformações é possível sem um ecossistema que favoreça o engajamento coletivo. A “colaboração intersetorial”, terceira categoria emergente, aparece como resposta à complexidade dos problemas contemporâneos. Cohen (2022) é enfático ao afirmar que o impacto positivo não pode ser alcançado de forma isolada, pois os desafios são sistêmicos. Essa compreensão é aprofundada por Izzo et al. (2020), que relatam experiências concretas de articulação entre empreendedores sociais, governos locais e comunidades em iniciativas de desenvolvimento territorial. A colaboração, nesses termos, não é um recurso acessório, mas um princípio estruturante, cuja ausência compromete qualquer tentativa de mudança estrutural.

Um elemento central que atravessa todas essas categorias é a presença do propósito como força motriz da ação empresarial. Marins (2021) oferece uma visão quase filosófica ao definir o propósito como uma energia psíquica orientadora das decisões organizacionais, o que exige líderes capazes de articular valores e desempenho. Neste contexto, o propósito pode ser compreendido como a força orientadora que alinha as decisões estratégicas da organização com

um compromisso ético de gerar valor coletivo, indo além do lucro para promover bem-estar social, ambiental e econômico. Mackey e Sisodia (2018) reforçam essa visão ao posicionar o propósito como a base para culturas organizacionais mais resilientes, com foco no bem-estar coletivo e na criação de valor compartilhado. Não se trata, portanto, de um artifício de marketing, mas de um compromisso estratégico e de longo prazo que redefina a própria razão de existência da organização.

Finalmente, a análise revelou a centralidade da “transformação das cadeias de valor” como dimensão prática do impacto positivo. Polman e Winston (2021) propõem uma revisão completa das dinâmicas de produção e consumo, sugerindo parcerias ativas com fornecedores e governos, bem como uma nova mentalidade orientada para o longo prazo. Essa transformação não se limita à eficiência operacional, mas envolve um redesenho das relações de poder, da distribuição de valor e da lógica de inovação. Freire e Limeira (2024), ao abordarem os negócios de impacto em contextos periféricos, evidenciam que essa transformação só é possível quando as organizações se integram de forma respeitosa e colaborativa com os territórios em que atuam.

Em síntese, o tratamento dos dados revelou que o impacto positivo não é homogêneo nem retórico, mas uma proposta prática e epistemológica que integra ética, estratégia, inovação e justiça. Ele exige revisão profunda dos fundamentos empresariais, articulando responsabilidade, regeneração, colaboração, propósito e redesenho de cadeias produtivas para enfrentar crises ambientais, desigualdades e transformações sociais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A comparação entre os autores selecionados permitiu evidenciar a pluralidade de abordagens em torno do conceito de impacto positivo, bem como os diferentes caminhos propostos para sua incorporação no mundo empresarial. Apesar de um consenso quanto à urgência da transformação dos modelos de negócios, os referenciais conceituais variam entre as obras, refletindo distinções de origem epistemológica, contexto de atuação e orientação estratégica.

Uma primeira ruptura importante se dá entre os autores que operam a partir de uma crítica sistêmica explícita ao modelo capitalista atual, como Marins (2021) e Polman e Winston (2021), e aqueles que procuram adaptar os princípios do capitalismo convencional às demandas contemporâneas, como Mackey e Sisodia (2018) e Cohen (2022). Marins adota uma postura transformadora, defendendo a necessidade de reconfiguração filosófica da economia, sustentada por uma nova ética coletiva e que considere os aspectos ambientais. Essa visão radical encontra eco em Polman e Winston, que enfatizam o papel da regeneração e da responsabilidade como imperativos para um novo contrato social entre empresas e sociedade.

Em contrapartida, Mackey e Sisodia propõem uma reforma interna do próprio sistema capitalista. Para esses autores, é possível conciliar lucro e bem-estar coletivo sem abandonar os fundamentos do capitalismo, desde que as lideranças empresariais estejam comprometidas com uma cultura de propósito. Cohen (2022) mantém uma abordagem pragmática, voltada para a inserção do impacto nas métricas e nas decisões corporativas, por meio de incentivos estruturados e padronizações metodológicas.

Do ponto de vista da prática empresarial, as obras de Izzo et al. (2020) e Freire e Limeira (2024) oferecem contribuições singulares por partirem da observação empírica de experiências brasileiras de negócios sociais.

Além disso, observa-se uma tensão interessante entre as abordagens que priorizam a mudança estrutural no longo prazo e aquelas que propõem intervenções imediatas e escaláveis. Polman e Winston (2021) e Marins (2021) tendem a enfatizar a transformação sistêmica, mesmo que lenta e disruptiva. Já Cohen (2022) e Freire e Limeira (2024) destacam a importância de ferramentas práticas e modelos replicáveis que possam gerar impactos concretos no presente, sem esperar por mudanças situacionais. Essa tensão é produtiva, pois revela que o campo do impacto positivo está em construção, articulando temporalidades e horizontes.

Outro ponto de convergência entre os autores diz respeito à centralidade do propósito como fundamento para decisões estratégicas. Em todos os casos analisados, ainda que com ênfases distintas, o propósito é elevado à condição de eixo estruturante da organização.

Contudo, enquanto para Marins (2021) o propósito é uma expressão da subjetividade coletiva, com forte carga ética e filosófica, para Mackey e Sisodia (2018) ele se traduz em um diferencial competitivo que orienta a cultura organizacional e melhora o desempenho. Essa divergência não elimina a convergência, mas aponta para diferentes concepções sobre o papel da subjetividade e dos valores na gestão. Em suma, a análise comparativa dos autores evidencia que o impacto positivo é um conceito plural, que comporta diferentes visões de mundo, estratégias organizacionais e níveis de ambição transformadora. Essa diversidade não fragiliza o campo, mas o enriquece, permitindo uma maior aderência a diferentes contextos, maturidades institucionais e perspectivas culturais. A tarefa analítica, portanto, não é homogeneizar tais abordagens, mas compreender suas complementaridades e possíveis articulações para a construção de um novo paradigma empresarial, ético e regenerativo.

5 CONCLUSÃO

A análise dos seis livros selecionados revelou que o conceito de impacto positivo, embora plural e em constante evolução, compartilha um núcleo ético e estratégico que redefine o papel das empresas no século XXI. Longe de se restringir à mitigação de danos, essa abordagem propõe uma reconfiguração profunda dos objetivos empresariais, orientando-os para a regeneração ambiental, a justiça social e a criação de valor compartilhado. As categorias emergentes da análise - responsabilidade corporativa integral, regeneração, colaboração intersetorial, centralidade do propósito e transformação das cadeias de valor - demonstram a complexidade e a interdependência dos elementos que compõem esse novo paradigma.

A comparação entre os autores evidenciou não apenas diferentes níveis de ambição transformadora, mas também distintas abordagens epistemológicas, que variam entre críticas sistêmicas ao modelo capitalista e tentativas de reformulação interna do próprio sistema. Essa diversidade fortalece o campo, ao permitir sua adaptação a diferentes contextos e maturidades organizacionais. O impacto positivo, portanto, não deve ser compreendido como um modelo único e estático, mas como um campo dinâmico e situado, que exige práticas contextualmente sensíveis e alianças multissetoriais.

Futuros estudos devem investigar a aplicação prática do impacto positivo em contextos desiguais, aprofundar as tensões entre propósito e desempenho financeiro e propor marcos avaliativos mais integrados e sensíveis às realidades locais. Essas frentes ampliam a compreensão teórica e fortalecem práticas empresariais éticas e comprometidas com o bem comum.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Edições 70). São Paulo: Edições 70.
- Cohen, R. (2022). *Impacto: Um novo modelo de capitalismo para gerar mudanças verdadeiras no mundo*. BestSeller.
- Freire, T., & Limeira, P. (2024). *Negócios de impacto social*. Editora Senac São Paulo.
- Izzo, D., Barki, E., Torres, H. G., & Aguiar, L. (2020). *Negócios com impacto social no Brasil*. Peirópolis.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2018). *Capitalismo consciente: O espírito heroico dos negócios* (2ª ed.). Voo.
- Marins, J. (2021). *A era do impacto*. Voo
- Polman, P., & Winston, A. (2021). *Impacto positivo: Como empresas corajosas prosperam dando mais do que tiram*. Voo.