



ENCONTRO IBERO-AMERICANO DE EMPRESAS COM **IMPACTO**

A responsabilidade da empresa
pós-2030: rumo a um futuro
competitivo e regenerativo.



Este documento é o resultado da **convergência entre diversas perspetivas** do mundo empresarial, institucional e académico da Ibero-América.

Os participantes reuniram-se na sede da **Secretaria-Geral Ibero-Americana** em Madrid, Espanha, em 29 de setembro de 2025.

© Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB)



Bem-vindos,

A cinco anos do vencimento da Agenda 2030, é preocupante constatar que, por razões de conveniência política, erros de cálculo na implementação ou esgotamento social, a sustentabilidade é um conceito cuja legitimidade está a ser questionada. Em sentido contrário, a ciência certifica com dados que as tensões sociais e ambientais não diminuíram e que a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável está longe de ser alcançada.

A partir da Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB), foi proposto o I Encontro Ibero-Americano de Empresas com Impacto como um exercício de análise e reflexão em torno de um modelo económico que vai além da sustentabilidade e busca restaurar ativamente ecossistemas e comunidades, não se limitando apenas a minimizar os danos; que se concentra em criar um impacto positivo, revitalizando sistemas que foram degradados.

Esforçámo-nos por substituir o termo «sustentabilidade» por «impacto», alimentando esta conceção com contributos de diferentes tendências e coletivos. Os critérios ASG, as empresas com propósito, as BIC, as de triplo impacto, o quarto setor, as B corps foram formulações desenvolvidas durante a última década com o mesmo objetivo: conceber a atividade empresarial como geradora de valor não só para os acionistas (*shareholders*), mas também para os seus grupos de interesse (*stakeholders*). Incorporar os benefícios ambientais, sociais e de governança à geração de valor empresarial, além da distribuição de lucros. Em definitiva, redefinir a percepção do sucesso empresarial.

Os conceitos de responsabilidade partilhada e valor partilhado, entre o público e o privado, estão a redefinir o quadro de cooperação entre o Estado e as empresas, e o resultado dessa cooperação deve contribuir para a definição da agenda multilateral de desenvolvimento pós-2030. Os acordos e relações económicas devem ser uma ferramenta para a competitividade e, ao mesmo tempo, para a resiliência e segurança económica das comunidades e empresas. É por esta razão que surge a conveniência de incorporar a economia de impacto, e o seu conjunto de atores, à diplomacia económica multilateral.

Este Encontro pretende dinamizar um diálogo antecipado entre empresas, administrações, universidades e centros de investigação que possa influenciar a conceção de políticas públicas e coordenar-se para gerar os incentivos, as normas e as condições adequadas para a criação simultânea de valor económico para a empresa, valor social para a comunidade e valor ambiental para o território.

Jaume Gaytán
Responsável pelo Economia e Empresa
Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB)



Índice

1. Um laboratório de pensamento empresarial	p.5
2. Para além da sustentabilidade: o panorama atual do impacto	p.7
3. Critérios ASG e competitividade: da teoria à prática	p.9
4. Medição e certificação do impacto	p.13
5. Quadros normativos e políticas facilitadoras	p.16
6. Sustentabilidade e redefinição do sucesso empresarial	p.18
7. Além das empresas sustentáveis, economias coerentes	p.20
8. Uma visão executiva dos desafios e soluções	p.23
9. Participantes	p.26

1. UM LABORATÓRIO DE PENSAMENTO EMPRESARIAL

Definindo o Fórum Ibero-Americano de Empresas com Impacto

O I Encontro Ibero-Americanano de Empresas com Impacto foi concebido como um exercício de reflexão estratégica e prospectiva sobre o papel da empresa na região no final da Agenda 2030. Longe de ser um evento simbólico, o Encontro busca impulsionar um processo contínuo e consistente, que permita a construção de um quadro de ação e uma abordagem narrativa coletiva sobre o futuro do impacto empresarial, entendendo que o modelo económico contemporâneo está passando por uma transformação que redefine as noções de competitividade, rentabilidade e sucesso.

Por isso, o Encontro inscreve-se na rota preparatória para a próxima Cimeira Ibero-Americanana de Chefes de Estado e de Governo, que se realizará em Madrid em 2026, e responde ao mandato da Cooperação Ibero-Americanana de promover um desenvolvimento produtivo, sustentável e inclusivo. Da mesma forma, tem a vontade de se realizar e construir periodicamente até 2030.

A Secretaria-Geral Ibero-Americanana (SEGIB) assumiu o compromisso de gerar um diagnóstico compartilhado entre os diferentes atores que impulsionam a transformação empresarial baseada em impacto, inovação e sustentabilidade, levando a conversa para além da retórica do propósito para orientá-la para a ação concreta.

Após quase uma década de aplicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o balanço global é ambivalente. Foram alcançados avanços normativos e uma expansão sem precedentes da linguagem da sustentabilidade, mas os progressos substantivos continuam a ser insuficientes face à magnitude dos desafios. A região ibero-americana, marcada por desigualdades estruturais e por uma crescente fragilidade ambiental, precisa repensar o seu modelo produtivo a partir de uma lógica regenerativa, capaz de criar valor económico, social e ambiental simultaneamente.

“As empresas deixam de ser meros agentes económicos para se tornarem infraestruturas sociais: espaços onde se produz valor, mas também confiança, coesão e conhecimento.”

Esta abordagem implica deslocar o foco da «sustentabilidade como cumprimento» para o «impacto como propósito», entendendo o impacto não como um efeito acessório da atividade empresarial, mas como a métrica essencial da sua legitimidade e da sua contribuição para o bem-estar coletivo.

Sob esta premissa, o Encontro reuniu na sede da SEGIB um grupo de trinta líderes provenientes do mundo empresarial, da administração pública, do meio académico, de organismos internacionais, das finanças e do investimento de impacto, bem como dos meios de comunicação social. A diversidade do grupo, que abrangeu desde grandes corporações até MPMEs, desde instituições financeiras até empreendimentos sociais e organizações certificadoras, permitiu um diálogo plural e representativo do ecossistema ibero-americano.

Todos os participantes intervieram sob as regras da Chatham House, o que garantiu um espaço de confiança para a troca franca de diagnósticos, tensões e propostas.

A metodologia aplicada estruturou a jornada em torno de quatro segmentos temáticos, cada um precedido por uma palestra motivadora. Este formato favoreceu uma conversa ágil e focada na identificação de problemas concretos, na análise das suas causas e na formulação de soluções aplicáveis.

Mais do que um seminário ou uma sucessão de painéis, o Encontro foi concebido como uma conversa construtiva e propositiva, orientada para gerar conhecimento útil e transferível para políticas públicas, quadros regulatórios e iniciativas empresariais. O documento resultante procura reunir não só o que foi dito, mas também o que foi compreendido: as convergências conceptuais e as divergências que, ao cruzarem-se, delineiam uma visão mais nítida do futuro do impacto empresarial na Ibero-América.

2. ALÉM DA SUSTENTABILIDADE: O PANORAMA ATUAL DO IMPACTO



O debate partiu do reconhecimento de que a transição da teoria para a prática em matéria de sustentabilidade ainda se encontra num ponto intermédio. As empresas enfrentam uma proliferação de quadros normativos, certificações e métricas que, embora tenham contribuído para institucionalizar o discurso da responsabilidade corporativa, muitas vezes geram confusão e custos adicionais, especialmente para as pequenas e médias empresas. Perante essa fragmentação, o Encontro propôs recuperar a essência transformadora do impacto: a sua capacidade de alinhar incentivos económicos com resultados sociais e ambientais verificáveis. A discussão girou, portanto, em torno da necessidade de articular um ecossistema de governança que incentive a transparência e a corresponsabilidade, sem sufocar a inovação nem a competitividade.

No fundo das intervenções, surgiu constantemente uma preocupação comum: a erosão da confiança. A desconfiança entre o setor público e o privado, entre as empresas e os cidadãos, entre as normas e o seu cumprimento, foi percebida como um obstáculo estrutural ao desenvolvimento de uma economia de impacto. Sem confiança, as métricas perdem sentido e a cooperação enfraquece.

Por isso, um dos consensos mais relevantes do Encontro foi a necessidade de reconstruí-la por meio da coerência das organizações e da colaboração genuína entre os setores. A empresa de impacto, foi sublinhado, só pode consolidar-se em contextos onde a coerência se torna uma vantagem competitiva e onde a colaboração deixa de ser um gesto voluntarista para se transformar numa estratégia de sobrevivência coletiva.

O Encontro permitiu identificar uma mudança de paradigma cultural. Há uma década, as empresas «tornavam-se sustentáveis» como reação a pressões externas; hoje, muitas «nascem sustentáveis», integrando essa noção de responsabilidade ambiental e social desde a sua origem.

Essa mudança não elimina as assimetrias de escala, mas introduz uma variável decisiva para o futuro: a possibilidade de que a sustentabilidade deixe de ser um atributo reputacional e passe a ser uma condição estrutural do mercado.

Ao longo das intervenções, constatou-se também a necessidade de todo o tecido empresarial avançar nessa direção. Não por voluntarismo — como ocorre com as empresas genuinamente de impacto, ainda um nicho de mercado —, nem por diferenciação ou obrigação regulatória, mas porque a mudança real só será possível quando a

sustentabilidade for assumida como um princípio transversal de competitividade e sobrevivência.

Nesse sentido, surgiu uma ideia central: substituir a lógica da competitividade pela capacidade de colaborar. A cooperação surge como o novo motor da resiliência empresarial e social, e a cultura e os valores aparecem como os verdadeiros nutrientes da mudança sistémica para uma economia regenerativa.

Nesse sentido, discutiu-se a importância dos quadros regulatórios e dos incentivos públicos como motores de mudança, mas também a urgência de redefinir a linguagem com que se comunica o impacto, evitando jargões técnicos que afastam os cidadãos e o tecido empresarial mais pequeno.

Rumo a uma economia ibero-americana que meça o seu sucesso não pela magnitude do lucro, mas pela profundidade do seu impacto.

A abordagem conceptual que orientou o Encontro baseou-se na ideia de competitividade regenerativa: um modelo que não opõe rentabilidade e impacto, mas os concebe como dimensões interdependentes do mesmo processo de criação de valor.

A economia ibero-americana só poderá sustentar o seu crescimento se conseguir integrar — com responsabilidade — a inovação, a digitalização, a abordagem circular e a equidade social dentro de um quadro de governança que recompense o longo prazo e penalize a degradação.

Nesta ótica, as empresas deixam de ser meros agentes económicos para se tornarem infraestruturas sociais: espaços onde se produz valor, mas também confiança, coesão e conhecimento.

Por fim, o Encontro reafirmou a pertinência de colocar a conversa sobre impacto no centro da agenda ibero-americana pós-2030.

A discussão não se limitou a diagnosticar desafios, mas permitiu projetar uma visão compartilhada: a de uma região capaz de articular um modelo empresarial competitivo, inclusivo e regenerativo, onde a sustentabilidade deixa de ser um objetivo e se transforma em uma prática cotidiana.

Este documento não pretende encerrar um debate, mas sim abrir um processo orientado para a ação. O seu sentido último é oferecer uma base técnica que oriente futuras decisões políticas, empresariais e académicas para um mesmo horizonte.



3. CRITÉRIOS ASG E COMPETITIVIDADE: DA TEORIA À PRÁTICA

A relação entre os critérios ASG e a competitividade empresarial na Ibero-América é um campo em que a teoria avança mais rapidamente do que a prática e onde os quadros normativos, as exigências do mercado e a realidade das empresas ainda não convergem totalmente.

A discussão partiu de uma evidência amplamente partilhada: os critérios ambientais, sociais e de governança deixaram de ser um componente voluntário da responsabilidade corporativa para se tornarem um fator determinante da competitividade. No entanto, a sua aplicação efetiva continua a enfrentar barreiras estruturais, culturais e semânticas que limitam a sua capacidade transformadora.

Nesse sentido, discutiu-se a importância dos quadros regulatórios e dos incentivos públicos como motores de mudança, mas também a urgência de redefinir a linguagem com que se comunica o impacto, evitando jargões técnicos que afastam os cidadãos e as pequenas empresas.

Ao longo do debate, destacou-se que, na região, a adoção dos critérios ASG tem-se concentrada nas grandes corporações, impulsionada em grande parte pela pressão dos mercados financeiros e pela necessidade de cumprir as regulamentações europeias. Em contrapartida, as micro, pequenas e médias empresas, que constituem mais de 90% do tecido produtivo ibero-americano, enfrentam dificuldades muito maiores para integrar esses padrões.

A assimetria de capacidades e recursos faz com que, enquanto algumas empresas avançam para modelos sofisticados de gestão sustentável, outras mal conseguem compreender a terminologia. Esta lacuna, mais do que técnica, é cultural: revela que a linguagem da sustentabilidade não foi traduzida para a linguagem quotidiana dos negócios.

“Menos jargão e mais proximidade com a realidade das empresas.”

A “gíria ASG” foi identificada como um dos principais obstáculos para a apropriação do impacto. Em um ecossistema saturado de siglas, certificações e métricas, o discurso da sustentabilidade corre o risco de se tornar autorreferencial, inacessível para aqueles que mais precisam aderir à mudança.

Insistiu-se na necessidade de comunicar o impacto em termos que se conectem com as preocupações reais das pessoas e das empresas: saúde, emprego, estabilidade económica, devolvendo humanidade a um conceito que, por seu excesso de tecnicismo, muitas vezes é percebido como estranho. Nesse sentido, foi apontado que o maior desafio dos critérios ASG não é seu conteúdo técnico, mas sua legitimidade social.

O debate também revelou um paradoxo: enquanto os quadros regulatórios se multiplicam para exigir transparência e responsabilidade, muitas empresas continuam a perceber a sustentabilidade como um custo. A transição de uma abordagem de «custo» para uma de «valor» foi um dos grandes temas transversais. Na prática, integrar critérios ASG pode gerar eficiência, acesso a novos mercados, resiliência e diferenciação. No entanto, essas vantagens nem sempre são visíveis no curto prazo, e o pensamento de curto prazo continua a dominar a cultura empresarial.

Por isso, propôs-se colocar mais foco na medição real do impacto, bem como reformular a sua narrativa, transferindo a ênfase da obrigação normativa para a oportunidade económica e reputacional.

Uma segunda tensão analisada foi a que existe entre homogeneização e flexibilidade. Os critérios ASG foram concebidos como um quadro universal, mas a sua aplicação exige sensibilidade territorial.

Na diversidade ibero-americana, onde coexistem diferentes níveis de desenvolvimento institucional, os modelos de relatório e verificação devem ser adaptados às realidades locais. A região precisa construir os seus próprios referências, sem depender exclusivamente de padrões globais. Isso implica avançar para uma governança multinível do impacto, onde a regulamentação, o mercado e a cultura empresarial interajam em equilíbrio.

As intervenções coincidiram em que o principal desafio para o tecido empresarial não é tanto cumprir um padrão, mas compreender o seu propósito. Os critérios ASG não devem ser reduzidos a uma lista de verificação, mas funcionar como um quadro de coerência que oriente as decisões estratégicas.

Neste ponto, surgiu uma reflexão fundamental: muitas MPMEs na região não «se tornam» sustentáveis, mas nascem com um propósito sustentável. Esta tendência emergente, que liga a sustentabilidade ao ADN empreendedor, representa uma oportunidade para acelerar a transição para modelos empresariais regenerativos.

A educação e a formação executiva foram apontadas como condições indispensáveis. Persistem lacunas significativas nos programas académicos e nas escolas de negócios, onde a sustentabilidade é frequentemente abordada como um módulo complementar e não como um componente estrutural da estratégia empresarial.

Integrar os critérios ASG no ensino de gestão, economia e finanças é uma tarefa urgente para construir uma cultura empresarial alinhada com o impacto. A academia foi identificada como um ator estrutural nesse processo, tanto por sua capacidade de formar futuros líderes empresariais quanto por sua função de gerar conhecimento rigoroso, metodologias de medição e marcos conceituais que conferem legitimidade técnica ao ecossistema de impacto.

A incorporação transversal da sustentabilidade nos programas universitários e de formação executiva deve ir além da inclusão de módulos complementares: trata-se de repensar o ensino da gestão a partir da responsabilidade e do propósito, integrando noções de ética corporativa, governança inclusiva e regeneração económica.

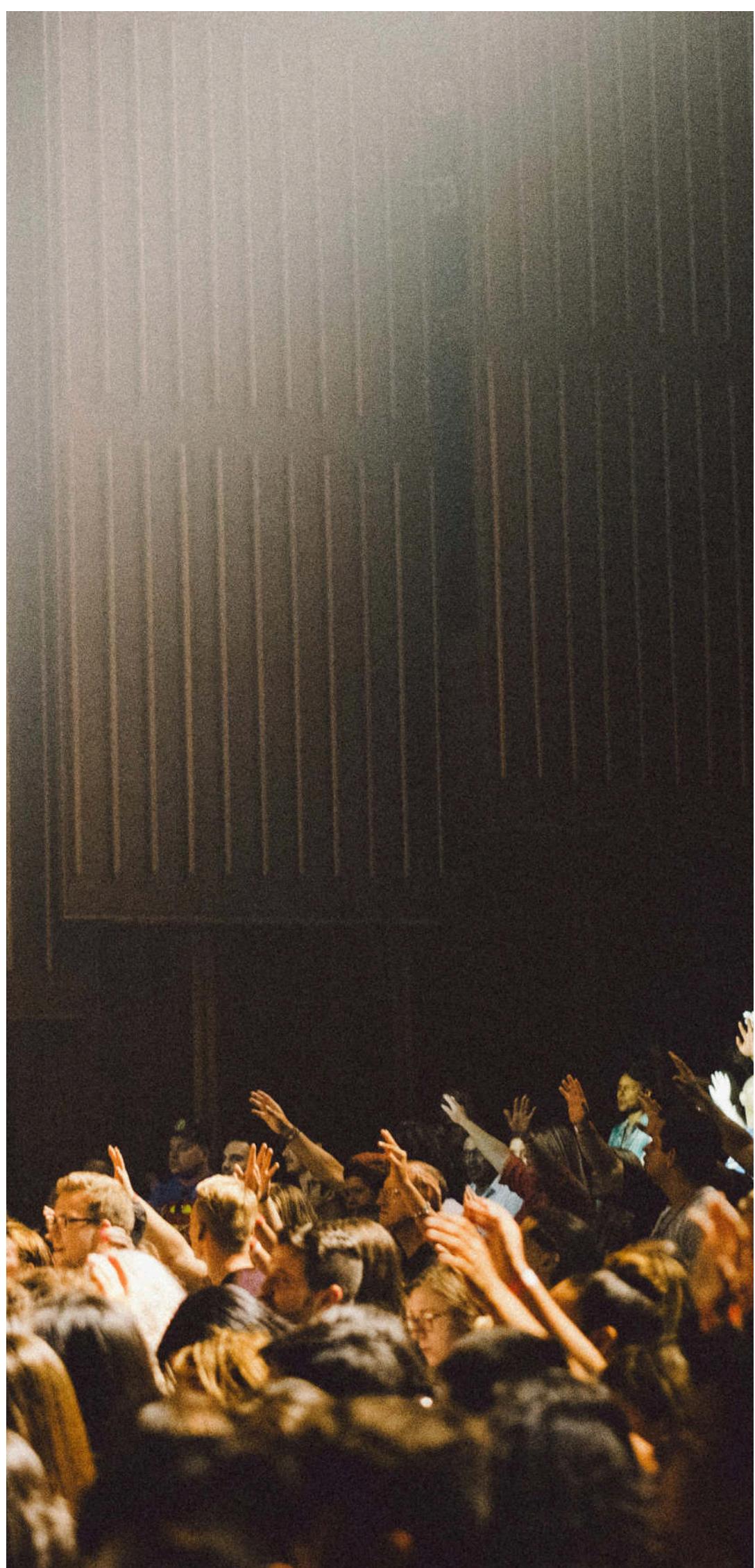
As universidades e escolas de negócios são chamadas, além disso, a desempenhar um papel de articulação entre setores, atuando como espaços de diálogo onde convergem a evidência científica, a política pública e a prática empresarial. A partir desse lugar, a academia pode facilitar processos de concertação, traduzir a investigação em ferramentas aplicáveis e acompanhar as organizações na sua transição para modelos sustentáveis.

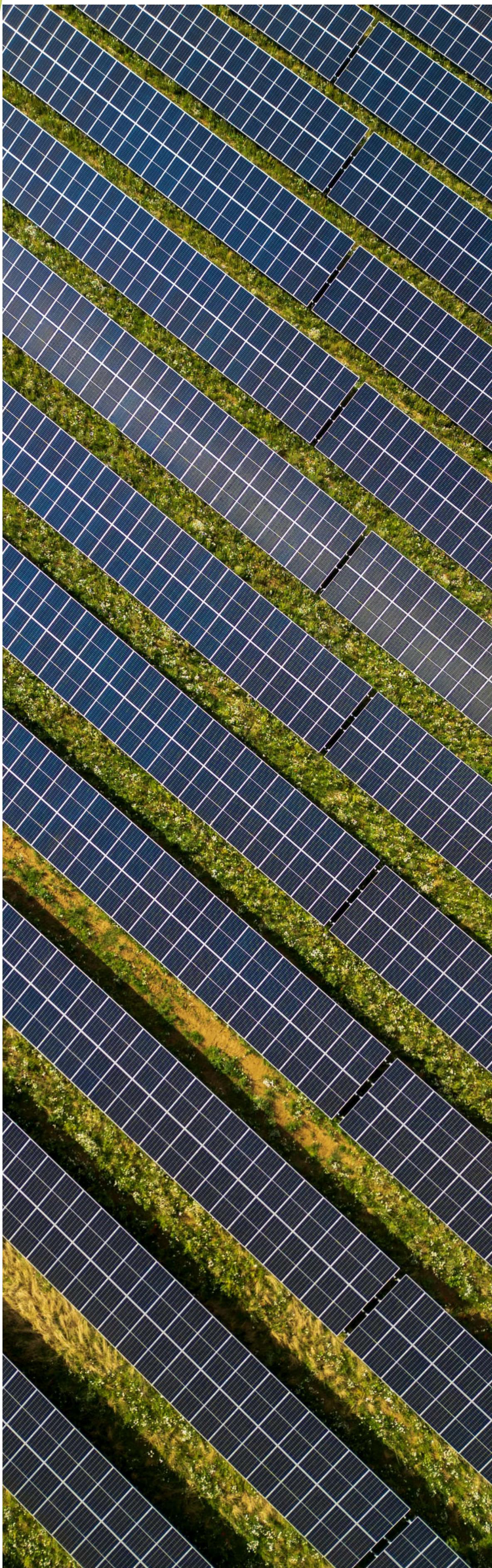
Paralelamente, foi sublinhada a necessidade de os meios de comunicação assumirem um papel ativo na construção de narrativas de confiança, capazes de traduzir a complexidade do impacto em histórias compreensíveis para os cidadãos. A sua tarefa não se limita a informar, mas a mediar entre a evidência técnica e a percepção pública, contribuindo com contexto, sensibilidade e rigor para os debates sobre sustentabilidade.

Num ambiente saturado de mensagens corporativas e riscos de «*impact washing*», os meios de comunicação devem contribuir para diferenciar as transformações reais das meramente declarativas, dando visibilidade a experiências de coerência e liderança ética.

Também se destacou a sua função na criação de imaginários coletivos: colocar a sustentabilidade no centro das aspirações e redefinir o sucesso empresarial como contribuição e não como acumulação. Em conjunto, a academia e os meios de comunicação aparecem como dois pilares da governança do impacto: a primeira, gerando conhecimento e legitimidade; os segundos, construindo confiança e sentido partilhado.

“A competitividade do futuro não dependerá de quem acumular mais capital, mas de quem for capaz de gerar mais valor partilhado.





O diálogo chegou a uma conclusão comum: o futuro da competitividade ibero-americana dependerá da sua capacidade de articular uma economia com propósito, onde as empresas gerem rentabilidade a partir da resolução de problemas sociais e ambientais, e não apesar deles. Para alcançar esse objetivo, é necessário superar três barreiras principais: a fragmentação regulatória, a falta de incentivos económicos e a escassa coordenação entre atores públicos e privados.

Os participantes concordaram que, sem uma política de incentivos e sem um reconhecimento tangível do valor do impacto, por exemplo, por meio de vantagens fiscais ou acesso preferencial a compras públicas, os discursos de sustentabilidade continuarão sem se traduzir em transformação estrutural.

Deste primeiro bloco surgiram várias ideias fortes: que a sustentabilidade sem competitividade é inviável; que a competitividade sem propósito carece de legitimidade; e que a única forma de conciliar ambas as dimensões é através de uma redefinição do sucesso empresarial baseada na coerência e na colaboração. A competitividade do futuro não dependerá de quem acumular mais capital, mas de quem for capaz de gerar mais valor partilhado. A região tem, nesse sentido, uma vantagem cultural: o seu tecido empresarial conserva um componente relacional, comunitário e humano que pode se tornar o motor de uma nova economia de impacto.

Em perspetiva, o debate sobre os critérios ASG não abordou apenas um problema de implementação, mas também de sentido. A transição «da teoria para a prática» implica passar de uma sustentabilidade declarativa para uma sustentabilidade operacional, em que a empresa deixa de medir o seu sucesso pela magnitude de seus lucros e começa a fazê-lo pela qualidade de sua contribuição.

Se a Agenda 2030 marcou um horizonte de objetivos, a etapa pós-2030 exigirá uma cultura empresarial capaz de sustentá-los ao longo do tempo. Nesse horizonte, os critérios ASG já não serão uma linguagem técnica, mas a gramática comum de uma competitividade verdadeiramente regenerativa.

4. MEDAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO IMPACTO



A medição e certificação é um dos temas mais complexos e, ao mesmo tempo, mais determinantes para a credibilidade do movimento empresarial de impacto. Se traduzir os princípios ASG na prática é fundamental, demonstrar, com rigor e transparência, que o impacto realmente ocorre é crucial. A conversa revelou que, embora o ecossistema de métricas, certificações e padrões tenha se tornado mais sofisticado, sua proliferação gerou um efeito paradoxal: a abundância de instrumentos nem sempre produz maior clareza.

“ Medir o impacto não consiste apenas em quantificar resultados, mas em capturar transformações reais na vida das pessoas, nos territórios e nos ecossistemas. ”

Em muitos casos, as empresas enfrentam um cenário de sobrecarga regulatória e dispersão metodológica que acaba por enfraquecer a confiança nos próprios mecanismos de verificação.

Ao longo do debate, reconheceu-se que medir o impacto não consiste apenas em quantificar resultados, mas em capturar transformações reais na vida das pessoas, nos territórios e nos ecossistemas. A medição deve ir além dos indicadores financeiros ou de conformidade para se tornar um exercício de autoconhecimento organizacional.

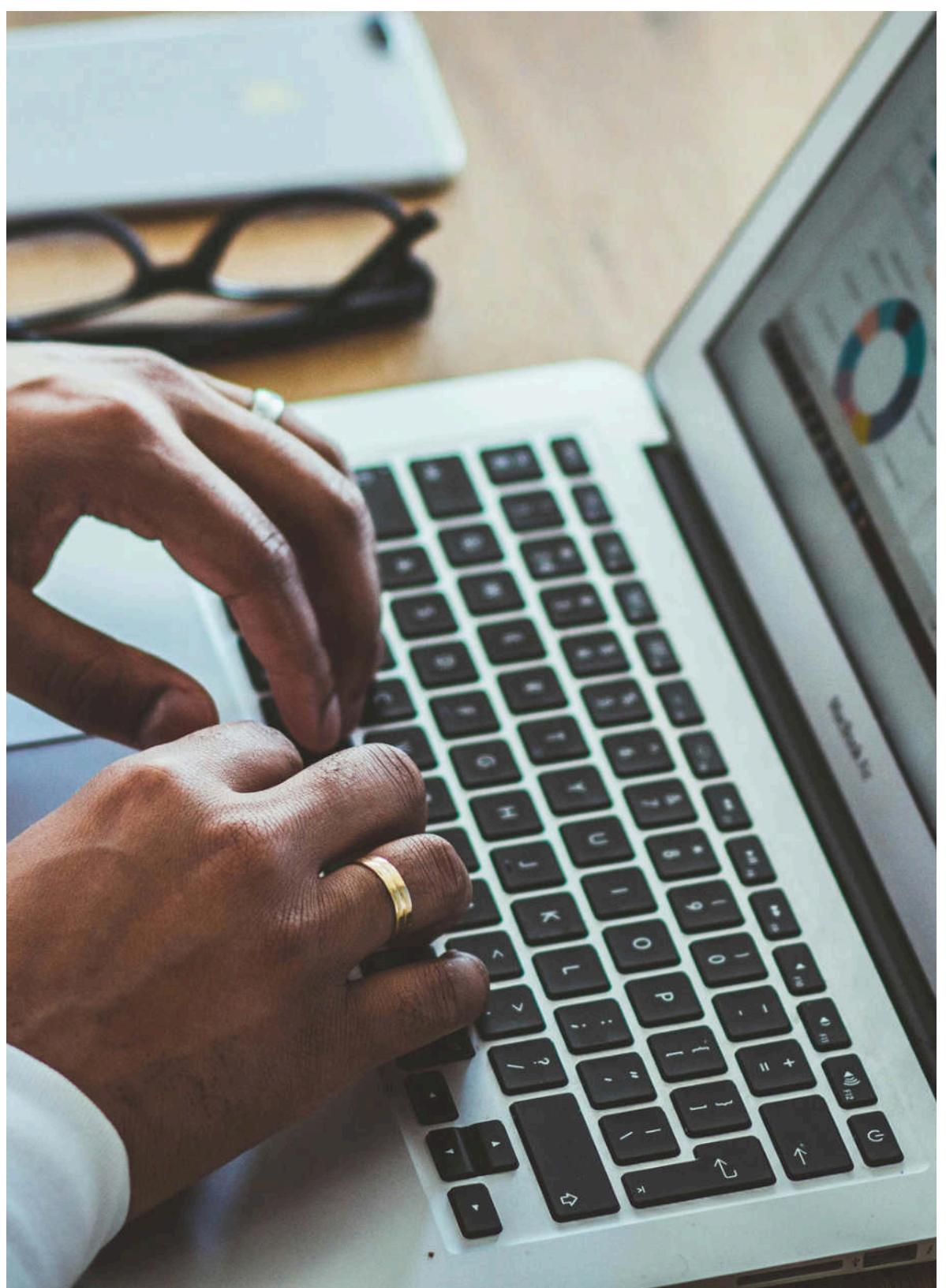
Nesse sentido, foi sublinhado que muitas empresas continuam a medir para «ficar bem na foto» e não para melhorar o seu desempenho. Esta lógica de relatórios superficiais esvazia de sentido a própria noção de impacto e alimenta a desconfiança pública. Por isso, foi insistido que o objetivo da medição não deve ser a comunicação, mas a gestão: compreender o que funciona, o que não funciona e como escalar as soluções que realmente geram mudança.

Os participantes concordaram que o impacto social, ao contrário do impacto ambiental, é mais difícil de medir, porque se expressa em dimensões intangíveis como dignidade, coesão, confiança ou inclusão. As métricas disponíveis tendem a capturar efeitos imediatos, mas não as transformações estruturais. Além disso, alertou-se que a pressão para mostrar resultados rápidos pode levar a supervalorizar a quantidade em detrimento da qualidade.

Diante disso, o Encontro propôs uma noção de medição mais qualitativa, que reconheça a complexidade dos processos sociais e permita incorporar a perspectiva das comunidades afetadas.

Um ponto de consenso foi a necessidade de harmonizar os sistemas de medição para reduzir a carga administrativa sobre as empresas e evitar duplicações. O diálogo entre certificadoras, reguladores e o setor privado deve ser orientado para a construção de um quadro comum de confiança. Neste âmbito, foi valorizado o papel das certificadoras privadas e públicas, que conseguiram traduzir os princípios de impacto em ferramentas acessíveis para empresas de diferentes dimensões. Foi destacado que o potencial destes reside não só no facto de estabelecerem normas técnicas, mas também de promoverem uma pedagogia que ajuda as organizações a repensar o seu propósito e a institucionalizar a mudança.

Também foram levantadas reservas. As certificações privadas, por mais difundidas que sejam, carecem de reconhecimento jurídico em muitos países, o que limita a sua capacidade de incidência. Por isso, vários participantes sublinharam a importância de vincular as certificações de impacto aos quadros regulatórios públicos, sem que isso implique burocratizar o processo ou anular a flexibilidade que caracteriza os sistemas voluntários.



A chave estaria na interoperabilidade: que os padrões privados e os quadros públicos possam dialogar e complementar-se, gerando uma base de dados partilhada e verificável.

Outro elemento crítico foi a credibilidade dos dados. Num contexto de desinformação e ceticismo, os sistemas de verificação devem basear-se em evidências sólidas e metodologias auditáveis. Observou-se que a credibilidade não depende apenas dos dados em si, mas também da narrativa que os acompanha. Números sem contexto não geram confiança, mas histórias sem dados também não.

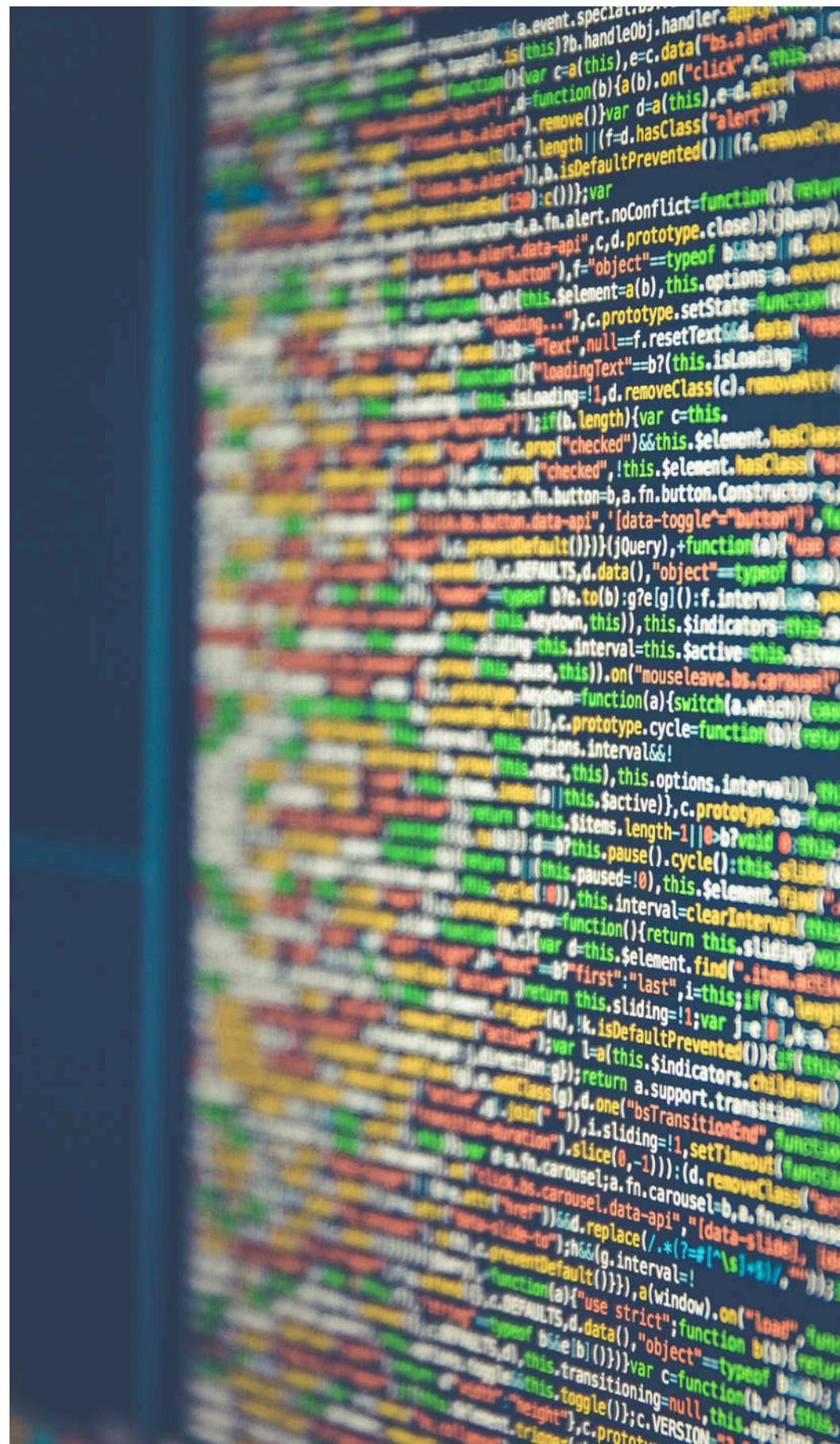
Por isso, foi proposta uma narrativa dupla: “os dados por trás das histórias e as histórias por trás dos dados”, capaz de traduzir as evidências em compreensão pública e mobilizar apoio social para o impacto.

A discussão também abordou o papel do Estado e dos organismos multilaterais na consolidação de um quadro de verificação coerente.

Na América Latina, onde as leis BIC estabeleceram precedentes valiosos, a falta de incentivos e acompanhamento ameaça esvaziar de conteúdo essas figuras jurídicas. Mencionou-se, por exemplo, a experiência de alguns países onde o número de empresas BIC diminuiu por falta de acompanhamento técnico ou de benefícios tangíveis. A lição é clara: sem mecanismos de avaliação contínua e sem políticas de estímulo, as certificações correm o risco de se tornar meros selos simbólicos.

Um aspecto recorrente foi o equilíbrio entre exigência e viabilidade. As normas de reporte e os processos de auditoria devem ser proporcionais ao tamanho e à capacidade das empresas. Exigir de uma MPME os mesmos padrões que de uma multinacional pode desincentivar a sua participação. Daí a importância de construir sistemas escaláveis, modulares e progressivos que acompanhem a maturidade de cada organização. Nesse sentido, o futuro da medição do impacto dependerá tanto da sofisticação técnica quanto da empatia regulatória.

“A medição deve ir além dos indicadores financeiros ou de conformidade para se tornar um exercício de autoconhecimento organizacional.”



Da conversa surgiram várias ideias importantes. A primeira, que medir é governar: o que não é medido não é gerido, e o que não é gerido não perdura. A segunda, que a qualidade dos dados depende, e , da qualidade do vínculo: somente uma relação de confiança entre empresas, comunidades e verificadores pode gerar informações confiáveis. E a terceira, que a medição do impacto não é um fim, mas um meio para melhorar as decisões e direcionar recursos para onde eles produzem verdadeiro valor social e ambiental.

O bloco concluiu com uma reflexão que articula a visão de longo prazo do Encontro: o futuro do impacto não dependerá apenas da capacidade das empresas de demonstrar o que fazem, mas da sua disposição de aprender com o que descobrem ao medir. As métricas não devem ser um espelho para a autoafirmação, mas uma bússola para a mudança. Na etapa pós-Agenda 2030, o desafio não será tanto aperfeiçoar as ferramentas, mas humanizar o seu uso: converter a medição num ato de responsabilidade coletiva e a certificação numa linguagem comum de confiança.

5. QUADROS NORMATIVOS E POLÍTICAS FACILITADORAS



Enquanto alguns países adotaram leis BIC ou figuras equivalentes, outros estão apenas começando a explorar instrumentos normativos para reconhecer e promover empresas que geram valor social e ambiental. Essa fragmentação dificulta a criação de um mercado regional de impacto e limita a possibilidade de estabelecer incentivos homogêneos que orientem o setor privado para práticas mais responsáveis.

O debate revelou que a regulamentação, mais do que impor novas obrigações, deve oferecer um quadro de certeza e estímulo. As empresas com propósito não precisam de mais burocracia, mas sim de regras claras e estáveis que reconheçam o valor do impacto positivo. Vários participantes sublinharam a urgência de transitar de uma «cultura de controlo» para uma «cultura de cuidado»: um modelo de supervisão que acompanhe e fortaleça, em vez de punir ou desencorajar a inovação. Em demasiadas ocasiões, os mecanismos de controlo acabam por sufocar as pequenas empresas que procuram formalizar os seus compromissos sociais e ambientais. A fiscalização deve ser proporcional e o Estado deve ser um parceiro estratégico, em vez de um vigilante distante.

Um dos temas centrais foi a necessidade de dotar de conteúdo operacional as leis já existentes. No caso da Espanha, a aprovação da lei das Sociedades de Benefício e Interesse Comum (SBIC) foi considerada um avanço histórico, mas ainda incompleto. A ausência de um regulamento de desenvolvimento impede que a figura jurídica se traduza num instrumento funcional e amplamente adotado. Destacou-se o papel da colaboração público-privada neste processo e a importância de envolver a academia, as certificadoras e o próprio tecido empresarial na elaboração de guias de boas práticas. A experiência espanhola, baseada na concertação entre setores, foi apresentada como um exemplo de como construir regulamentação a partir do consenso e não da imposição.

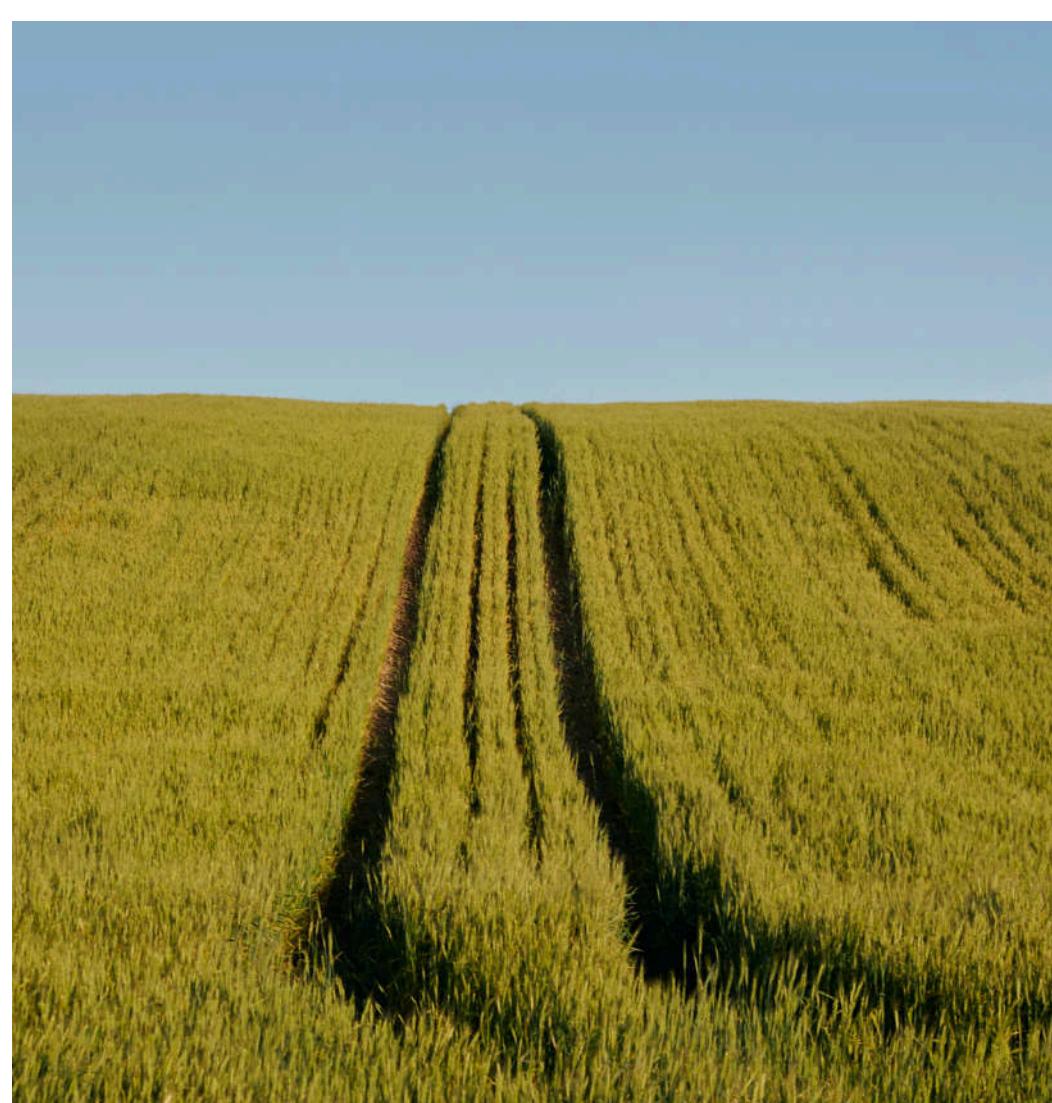
“As empresas com propósito não precisam de mais burocracia mas sim de regras claras e estáveis que reconheçam o valor do impacto positivo.”

A nível regional, concordou-se com a oportunidade de harmonizar os quadros normativos sob princípios partilhados de transparência, medição e prestação de contas. A cooperação ibero-americana pode desempenhar um papel decisivo neste processo, facilitando o intercâmbio de experiências e a convergência de padrões. De cara ao cenário pós-2030, propôs-se avançar para uma “diplomacia do impacto”, que permita aos países da região negociar coletivamente perante organismos internacionais e espaços multilaterais, posicionando a sustentabilidade empresarial como um eixo estratégico de competitividade global.

O debate também abordou a necessidade de coerência entre as políticas públicas. A falta de alinhamento entre os diferentes ministérios, programas de incentivos e estratégias de desenvolvimento gera dispersão e desperdício de recursos. Foi proposta a criação de mecanismos interministeriais ou mesas de coordenação que garantam uma visão unificada do impacto, evitando que as iniciativas se dupliquem ou se neutralizem mutuamente.

Além disso, foi sublinhado que a regulamentação deve ser acompanhada de incentivos tangíveis: vantagens fiscais, acesso preferencial a compras públicas sustentáveis e linhas de financiamento específicas para empresas com propósito. Sem este apoio, o quadro jurídico corre o risco de se tornar uma declaração de boas intenções sem efeito transformador.

Em resumo, o Encontro coincidiu que o futuro do impacto empresarial na Ibero-América dependerá da capacidade dos governos de criar um ambiente normativo que combine exigência, coerência e confiança.





6. SUSTENTABILIDADE E REDEFINIÇÃO DO SUCESSO EMPRESARIAL

O Encontro abordou uma questão fundamental que permeou todas as sessões: a necessidade de redefinir o sucesso empresarial à luz da sustentabilidade e do impacto real que as organizações geram no seu ambiente. A conversa partiu do princípio de que o paradigma tradicional de sucesso, medido em termos de crescimento, expansão e rentabilidade financeira, já não é suficiente para descrever o papel da empresa na sociedade contemporânea.

Num contexto de crise climática, desigualdade e perda de confiança institucional, a sustentabilidade é apresentada não como uma vantagem reputacional, mas como uma condição de sobrevivência e legitimidade.

Os participantes concordaram que o principal desafio não reside na formulação de novas teorias, mas na transformação dos indicadores que orientam a tomada de decisões. A linguagem empresarial tem sido historicamente orientada para o curto prazo, para a imediatez dos resultados trimestrais. No entanto, o impacto exige uma visão mais ampla, capaz de integrar horizontes temporais que conciliem a urgência com a continuidade. Insistiu-se na importância de trazer o longo prazo para o presente e traduzir a visão futura em decisões imediatas.

“O paradigma tradicional de sucesso, medido em termos de crescimento, expansão e rentabilidade financeira, já não é suficiente para descrever o papel da empresa na sociedade contemporânea.”

A conversa girou em torno da colaboração e da coerência, sobre as quais algumas vozes apontaram a necessidade de ser “radical”. Uma “colaboração radical” implica passar da concorrência entre empresas para a cooperação entre atores do mesmo ecossistema, integrando até mesmo concorrentes do mesmo setor e somando governos, academia, sociedade civil e instituições financeiras.

A “coerência radical”, por sua vez, exige que o discurso e a prática estejam alinhados, eliminando a distância entre o que é comunicado e o que é feito. Ambas as noções, que surgiram repetidamente no debate, refletem uma mudança de mentalidade que coloca a confiança como o principal ativo intangível da empresa do futuro.

Também foi explorada a noção de liderança humanista, entendida não como uma tendência de estilo, mas como uma prática de responsabilidade partilhada. Numa época em que a liderança é confundida com visibilidade, os participantes sublinharam a necessidade de líderes capazes de ouvir, aprender e sustentar a mudança a partir da empatia e da consistência.

A sustentabilidade não pode depender de figuras carismáticas, mas sim de estruturas institucionais que garantam a continuidade do propósito para além das pessoas. Neste sentido, a liderança humanista traduz-se na capacidade de articular o sentido coletivo, de transformar a cultura interna e de assumir o risco de inovar, mesmo quando os incentivos do mercado não acompanham.

Outra dimensão fundamental do debate foi a do risco. Tradicionalmente associado ao custo e à incerteza, o risco foi reinterpretado como o espaço onde ocorre a inovação. Assumir riscos diferentes – sociais, ambientais, relacionais – é indispensável para gerar transformações reais. No entanto, a estrutura financeira e regulatória atual nem sempre recompensa esses riscos, mas tende a penalizá-los. Daí a necessidade de projetar mecanismos de financiamento que reconheçam o valor do impacto a longo prazo e acompanhem as empresas na sua transição para modelos regenerativos.

Por fim, redefinir o sucesso implica também redefinir o desejo coletivo. Enquanto a sociedade continuar a associar o sucesso empresarial à acumulação e não à contribuição, as empresas encontrarão limites para avançar. Foi destacada a importância das narrativas públicas neste processo: como os meios de comunicação, a educação e a comunicação institucional podem contribuir para reconstruir o imaginário do progresso, colocando a sustentabilidade no centro das aspirações. Nesta linha, foi sublinhado que as empresas de impacto não só transformam os mercados, mas também moldam valores.

Em perspectiva, o Encontro coincidiu que o futuro do impacto empresarial na Ibero-América dependerá da capacidade coletiva de alinhar propósito, produtividade e prosperidade. O sucesso não residirá em ser o primeiro num mercado, mas em contribuir para que o mercado evolua. Assim, a empresa que conseguir equilibrar inovação com empatia e crescimento com regeneração não só será competitiva, mas necessária.

7. PARA ALÉM DE EMPRESAS SUSTENTÁVEIS, ECONOMIAS COERENTES



Transformar diálogos com tanta densidade conceptual, diversas perspetivas e inúmeras ideias é um desafio. No entanto, o I Encontro Ibero-Americano de Empresas com Impacto propôs-se a funcionar como um laboratório de pensamento empresarial.

Nesse sentido, a reflexão coletiva traça um horizonte claro: o futuro do desenvolvimento na região dependerá da capacidade de suas empresas de articular competitividade com propósito, inovação com responsabilidade e rentabilidade com regeneração.

Mais do que um debate técnico sobre sustentabilidade, o Encontro tornou-se um exercício de prospetiva ética e económica: um espaço onde se ensaiou uma nova gramática do progresso, capaz de traduzir os princípios da Agenda 2030 em estratégias empresariais tangíveis. O que se discutiu em Madrid não foi simplesmente como tornar as empresas mais sustentáveis, mas como construir economias mais coerentes. Ao longo das sessões, as intervenções convergiram para uma ideia de maturidade do impacto. A sustentabilidade, na sua versão mais operacional, já não é percebida como um compromisso voluntário ou como uma ferramenta de reputação, mas como um componente estrutural da competitividade.

As empresas que não integrarem critérios de impacto verão reduzido o seu acesso a mercados, financiamento e talento. Mas, para além da obrigação, o que emerge é uma nova lógica empresarial: aquela que concebe o impacto como fonte de inovação, eficiência e legitimidade. Esta evolução conceptual exige um quadro de governação que permita às organizações medir, gerir e comunicar a sua contribuição e o de forma transparente, ao mesmo tempo que as protege da inflação normativa e do risco de «*impact washing*» que ameaça a credibilidade do movimento.

O Encontro permitiu constatar que a região ibero-americana possui uma vantagem cultural singular para liderar essa transformação. O seu tecido empresarial, especialmente o das pequenas e médias empresas, conserva uma vocação comunitária e um sentido de enraizamento territorial que podem se tornar motores naturais da economia regenerativa. No entanto, para que essa vocação se traduza em capacidade estrutural, será necessário articular melhor as relações entre Estado, empresa e sociedade civil.

A colaboração público-privada, repetidamente invocada, deve passar do discurso à prática por meio de mecanismos concretos de cooperação, incentivos fiscais, alianças tecnológicas e programas de compras públicas sustentáveis. O Estado, longe de agir como um mero regulador, deve desempenhar o papel de catalisador e garante da confiança coletiva.

Outra lição fundamental foi a urgência de humanizar a medição do impacto. As métricas, embora indispensáveis, não devem substituir o julgamento ético nem o diálogo com as comunidades. Medir não basta; é preciso compreender. Num contexto saturado de dados, o desafio não é gerar mais informação, mas sim dotá-la de sentido. O impacto é validado não apenas com números, mas com coerência.

Por isso, um dos consensos mais sólidos do Encontro foi a necessidade de combinar rigor técnico com sensibilidade social, desenvolvendo marcos de avaliação que também meçam os intangíveis: confiança, dignidade, inclusão, coesão. Em última análise, os números devem servir para contar histórias de transformação, não para embelezá-las.

O debate sobre os quadros normativos revelou que a institucionalização do impacto ainda se encontra numa fase inicial, embora promissora. A consolidação de figuras jurídicas como as sociedades de benefício e interesse comum representa um avanço significativo, mas requer acompanhamento político e técnico. As leis por si só não mudam as práticas: elas precisam de regulamentos, incentivos e coerência interministerial. Por isso, a cooperação ibero-americana deve promover espaços de convergência normativa, capazes de reduzir a fragmentação atual e estabelecer um quadro comum de confiança. Uma “diplomacia do impacto” – baseada na transparência, na evidência e na aprendizagem mútua – poderia tornar a região uma referência global em economia responsável.

“ **Que a sustentabilidade deixe de ser um atributo periférico e se torne um princípio operacional do sistema económico.** ”



A redefinição do sucesso empresarial foi, em muitos sentidos, o ponto de chegada de todas as discussões. Da competitividade tradicional passou-se para a ideia de competitividade regenerativa: um modelo em que as empresas prosperam na medida em que contribuem para a prosperidade coletiva. O sucesso deixa de ser medido apenas pela acumulação e passa a ser definido pela pegada positiva que uma organização deixa no seu ambiente. Esta conceção de sucesso é mais exigente, mas também mais estável, porque se baseia em relações de confiança, em inovação partilhada e numa visão de longo prazo que transcende os ciclos económicos e políticos.

As ideias de colaboração radical e coerência radical, que surgiram como síntese conceptual do Encontro, resumem o espírito desta nova etapa. A primeira exige abandonar a lógica da concorrência isolada para construir redes de cooperação entre setores e territórios. A segunda exige um alinhamento real entre o discurso e a prática, entre o que as organizações dizem ser e o que efetivamente fazem. Ambas são condições indispensáveis para que a sustentabilidade deixe de ser um atributo periférico e se torne um princípio operacional do sistema económico.

O diálogo também deixou um aviso: a transformação do modelo empresarial não pode depender apenas da vontade das empresas pioneiras. É necessária uma infraestrutura de acompanhamento — regulatória, financeira, educacional e comunicacional — que permita ampliar as práticas de impacto e democratizar o acesso a elas. Nesse ponto, a academia, as instituições financeiras e os meios de comunicação têm um papel crucial. A primeira, como geradora de conhecimento e metodologias; as segundas, como facilitadoras de capital e financiamento verde; as terceiras, como construtoras das narrativas que sustentam a mudança cultural.

Com o fim da Agenda 2030 se aproximando, o Encontro reafirmou que o impacto não deve ser entendido como um destino, mas como um caminho. A etapa pós-2030 exigirá que as empresas ibero-americanas vão além da mitigação e compensação, para avançar em direção à regeneração e redistribuição. Não se trata apenas de causar menos danos, mas de contribuirativamente para reparar, restaurar e, embora pareça insistente, criar novas formas de valor.



8. UMA VISÃO EXECUTIVA DOS DESAFÍOS E SOLUÇÕES

DESAFIOS

1

**FRAGMENTAÇÃO
NORMATIVA E AUSÊNCIA
DE UM QUADRO COMUM**

A região ibero-americana enfrenta uma diversidade de leis, normas e certificações que avançam a ritmos diferentes e sem coerência interna, o que dificulta a criação de um mercado regional de impacto e obstaculiza a cooperação público-privada.

2

**LACUNA DE CAPACIDADES
ENTRE GRANDES
EMPRESAS E MPMEs**

Enquanto as grandes corporações incorporaram os critérios ASG por pressão regulatória e do mercado, a maioria das micro e pequenas empresas carece de recursos técnicos, financeiros e humanos para integrá-los de forma eficaz.

3

**SATURAÇÃO DE
MÉTRICAS E PERDA DO
SENTIDO DO IMPACTO**

A multiplicação de indicadores e sistemas de reporte resultou em confusão, duplicações e uma desconexão entre o que as empresas medem e as transformações reais que geram nas comunidades.

4

**FALTA DE
INCENTIVOS
TANGÍVEIS**

As empresas com propósito operam em ambientes onde os quadros regulatórios reconhecem o impacto, mas não o recompensam. A ausência de benefícios fiscais, acesso preferencial a compras públicas ou facilidades de crédito limita a expansão do modelo.

5

**CULTURA
EMPRESARIAL DE
CURTO PRAZO**

A lógica dos resultados imediatos continua a dominar as decisões estratégicas, impedindo que a sustentabilidade se consolide como um princípio estrutural e não como um projeto acessório.

6

**DESALINHAMENTO
DAS POLÍTICAS
PÚBLICAS**

A lógica dos resultados imediatos continua a dominar as decisões estratégicas, impedindo que a sustentabilidade se consolide como um princípio estrutural e não como um projeto acessório.

SOLUÇÕES

1 HARMONIZAR REGULAMENTAÇÕES E MÉTRICAS DE IMPACTO

Promover um quadro ibero-americano comum que unifique princípios de transparência e métricas de impacto. É fundamental redefinir o sucesso: medir a profundidade do seu impacto e a sua capacidade de transformação social, além da magnitude do retorno financeiro, facilitando o reconhecimento mútuo entre países.

2 CRIAR INCENTIVOS ECONÓMICOS E FISCAIS AO IMPACTO

Incorporar vantagens fiscais, linhas de crédito preferenciais e acesso prioritário a programas de compras públicas sustentáveis para empresas com certificações ou padrões reconhecidos que recompensem a criação de valor verificável.

3 NARRATIVAS E MUDANÇA MENTALIDADE

Promover uma colaboração radical que transcenda os resultados económicos, integrando métricas de intangíveis sociais para gerir um impacto real. Colocará as finanças, a academia e os meios de comunicação como agentes de uma transformação verdadeira e inspiradora rumo ao desenvolvimento sustentável.

4 FORTALECER O ACOMPANHAMENTO ÀS MPMEs

Desenvolver programas de apoio técnico e financeiro que ajudem as pequenas empresas a adotar critérios ESG e a obter certificações, garantindo a competitividade de todo o tecido produtivo.

5 GOVERNANÇA MULTINÍVEL DO IMPACTO

Integrar a medição na política pública por meio de sistemas nacionais de informação interoperáveis. O objetivo é transitar para uma governança multinível onde a regulamentação, o mercado e a cultura empresarial interajam em equilíbrio, garantindo a coerência nas políticas públicas.

6 REFORMAR OS MECANISMOS FINANCEIROS

Desenvolver instrumentos de investimento de impacto, títulos sustentáveis e fundos de garantia que remunerem o risco da inovação social e ambiental, integrando as finanças, a academia e os meios de comunicação como pilares dessa infraestrutura.

7 ADOTAR A ABORDAGEM DA COMPETITIVIDADE REGENERATIVA

Reorientar os modelos produtivos para estratégias que gerem valor partilhado e restaurem ecossistemas naturais e sociais, convertendo o impacto positivo numa vantagem competitiva estrutural.

8 FORTALECER LAS ALIANZAS MULTIATOR

Impulsionar mecanismos de cooperação regional que posicionem a Ibero-América como um bloco negociador em fóruns internacionais sobre sustentabilidade, economia circular e investimento responsável.

9. PARTICIPANTES NO I ENCONTRO IBERO-AMERICANO DE EMPRESAS COM IMPACTO





Mipymes



Ángel Pérez
CEO e fundador da
Trascendent



Arancha Martínez
CEO e fundadora da The
Common Good Chain (Comgo)



Blanca Hernández
CEO e fundadora da
TuTECHÔ



Cecilia Peluso
CEO da Limpolux e Co-
Presidente da Sistema B
Internacional



Juanjo Manzano
CEO e diretor de Alianzas da Alma
Natura



Paloma de Andrés
Fundadora e CEO da Mrs. Greenfilm



Patricia Gabeiras
Sócia Fundadora do Estúdio
Jurídico Gabeiras

Grandes empresas



Beatriz Fernández
Responsável pela Liderança
em Sustentabilidade da
Acciona



Borja Gascón
Adjunto ao Secretário Permanente
do Conselho Empresarial
Iberoamericano (CEIB)



David Pérez
Vice-presidente de Relações
Institucionais e especialista em
Sustentabilidade da Cabify



Verónica Andrade
Gerente de Relações Institucionais
da Hijos de Rivera

Administração pública



Gustavo Quintero
Unidade Solidária do Ministério
do Trabalho do Governo da
Colômbia



Jaime Iglesias
Comissário Especial para a Economia
Social do Ministério do Trabalho e
Economia Social do Governo da
Espanha



Javier Gómez
Coordenador de Divisão de
Sociedades Anónimas da Auditoria
Internacional da Nação do Governo do
Uruguai

Entidades certificadoras



Carlota de Paula
Gerente sénior de políticas e
finanças na B Lab e Membro do
TEG da EFRAG



Javier García
Diretor Geral da UNE



Pedro Tarak
Co-fundador do Sistema B
e ex-presidente do Sistema B
Internacional

Finanças



Carla Morcillo
Gerente sénior global de
sustentabilidade empresarial do
BBVA



María Ángeles León
CEO e Sócia Fundadora da Global
Social Impact Investments



Pablo Valencia
Sócio Director da Q-Impact e
fundador e diretor da Q-Energy e da
Vela Energy

Academia



Concepción Galdón
Vice-reitora de empresas com propósito e diretora
do IE Center for Social Innovation & Sustainability de
IE Business School

Medios de comunicación

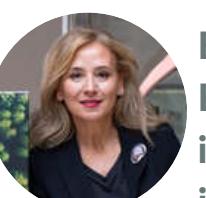


Charo Izquierdo
Diretora Geral da Enclave ODS (El Español),
membro do conselho de administração da WAS e
da MAGAS



Julia Higueras
CEO e fundadora da Anoche Tuve un Sueño

Organizadores



Belén Viloria
Especialista em
inovação social,
impacto y sosteniblidad e
sustentabilidade



Santiago Sánchez
Consultor e jornalista



Jaume Gaytán
Responsável pela área de
Economia e Empresa da
SEGIB



Sandra Huang
Técnica de Economía e
Empresa da SEGIB



Com o apoio de:



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana