

Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025

**Capital, propósito e confiança: a nova gramática das decisões financeiras nas Organizações contemporâneas**

*Capital, purpose, and trust: the new grammar of financial decisions in contemporary Organizations.*

**Mayara Costa Machado** - Florida Atlantic University (FAU)

## **Resumo**

Diante das crescentes pressões por sustentabilidade e responsabilidade corporativa, as finanças organizacionais passam por uma mudança de paradigma. Este artigo analisa a “nova gramática” das decisões financeiras, em que capital, propósito e confiança se tornam dimensões interdependentes. Com base em literatura recente e estudos revisados por pares, discute-se como empresas buscam conciliar disciplina de capital e retorno ao investidor com a definição de um propósito organizacional mais amplo e a construção da confiança como ativo reputacional. São examinados conceitos de governança corporativa, finanças sustentáveis, materialidade ESG e capitalismo de stakeholders, bem como exemplos de grandes corporações e startups. Argumenta-se que a incorporação de métricas de impacto socioambiental e transparência nas decisões financeiras reforça a resiliência organizacional e contribui para a criação de valor sustentável de longo prazo para todos os stakeholders.

**Palavras-chave:** finanças sustentáveis; governança corporativa; ESG; propósito organizacional; confiança; capitalismo de stakeholders.

## **Abstract**

Amid growing pressures for sustainability and corporate responsibility, organizational finance is undergoing a paradigm shift. This article examines the “new grammar” of financial decision-making, in which capital, purpose, and trust become interdependent dimensions. Drawing on recent literature and peer-reviewed studies, it discusses how firms seek to balance capital discipline and investor returns with a broader organizational purpose and the construction of trust as a reputational asset. Concepts such as corporate governance, sustainable finance, ESG materiality, and stakeholder capitalism are analyzed, alongside examples from large corporations and startups. The article argues that embedding socio-environmental impact metrics and transparency into financial decisions strengthens organizational resilience and supports the creation of sustainable long-term value for all stakeholders.

**Keywords:** sustainable finance; corporate governance; ESG; organizational purpose; trust; stakeholder capitalism.

## **Introdução**

Nas últimas décadas, a função das empresas na sociedade foi reavaliada, resultando em uma nova interpretação dos princípios que guiam as decisões financeiras. Tradicionalmente, a maximização do valor para os acionistas foi o foco da governança corporativa e das finanças. Milton Friedman, em 1970, resumiu essa perspectiva ao declarar que a única responsabilidade social de uma empresa era gerar lucro para seus proprietários, enquanto cumpria as leis e normas do mercado. Entretanto, esse modelo financeiro unidimensional revelou-se inadequado frente aos desafios do século XXI – desigualdades socioeconômicas, mudanças climáticas, crises financeiras e a deterioração da confiança pública nas instituições. Assim, emerge uma “nova abordagem” para as decisões financeiras, que integra conceitos antes considerados periféricos: propósito organizacional, sustentabilidade, partes interessadas e confiança. Em vez de ver lucro e impacto social como metas em conflito, empresas e investidores começam a aceitá-los como elementos complementares de uma

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

estratégia de criação de valor a longo prazo. Essa transformação é demonstrada por eventos como a declaração da Business Roundtable, em 2019, na qual 181 CEOs de grandes empresas dos

Estados Unidos se comprometeram a atender a as partes interessadas – clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e acionistas – em vez de concentrar-se apenas nos últimos. Da mesma forma, no Fórum Econômico Mundial de Davos e em cartas anuais de investidores institucionais, a sustentabilidade e o capitalismo das partes interessadas se destacam como temas centrais.

## **Metodologia**

Diante desse contexto, este artigo explora os elementos fundamentais dessa nova abordagem: a transformação da governança corporativa em direção a uma perspectiva focada em stakeholders e propósito; a incorporação de finanças sustentáveis e critérios ESG nas métricas de desempenho, abrangendo o conceito de materialidade ampliada; a importância da confiança e da reputação como ativos intangíveis essenciais; e as formas como as empresas equilibram retorno financeiro com responsabilidade social. Também são examinados frameworks inovadores para relatórios e responsabilização – como relatórios integrados, padrões IFRS/ISSB, SASB e GRI, além de modelos como B-Corps – que contribuem para traduzir o propósito e o impacto em informações concretas para investidores e para a sociedade.

No contexto prático, são comparadas as experiências de empresas tradicionais e startups, evidenciando os desafios e oportunidades na aplicação dessas ideias em cenários voláteis e incertos. A discussão fornece um resumo das descobertas teóricas e práticas, avalia os obstáculos (como o risco de greenwashing ou as incertezas na tomada de decisão entre diversos stakeholders) e propõe alternativas para que o equilíbrio entre capital, propósito e confiança reforce a resiliência e a legitimidade das organizações. Em última análise, busca-se ressaltar que adotar essa nova abordagem de decisão não é apenas uma questão de cumprimento de exigências regulatórias ou éticas, mas uma estratégia empresarial perspicaz para manter valor a longo prazo.

## **Referencial Teórico**

### **Governança corporativa e propósito na era dos stakeholders:**

A governança corporativa clássica parte da primazia dos acionistas: gestores devem, sobretudo, maximizar lucros e retornos financeiros. Essa visão, porém, vem sendo tensionada pela Teoria dos Stakeholders, desenvolvida por R. Edward Freeman, segundo a qual a empresa deve gerar valor para todas as partes interessadas – acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Nessa perspectiva, a organização é um *nexus* relacional, e o gestor tem a função de maximizar o valor coletivo, em vez de priorizar apenas um grupo.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

Esse deslocamento ganhou força simbólica em 2019, quando a Business Roundtable publicou a nova declaração sobre o “Propósito de uma Corporação”, comprometendo-se explicitamente com a criação de valor para todos os stakeholders. A mensagem de líderes como Jamie Dimon e Alex Gorsky reforça que atender de forma responsável funcionários, clientes, comunidades e fornecedores é condição para gerar valor consistente também para os acionistas no longo prazo.

Do ponto de vista acadêmico, o capitalismo orientado a stakeholders dialoga com tradições de responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial, mas sua incorporação aos arranjos formais de governança ainda é recente. A literatura aponta benefícios como redução de conflitos entre empresa e sociedade, melhora da imagem institucional, aumento do engajamento de colaboradores e maior capacidade de enfrentar pressões regulatórias e de mercado. Rajan (2020) destaca, por exemplo, que ambientes de trabalho baseados em confiança atraem profissionais mais qualificados e dispostos a se comprometer com a organização, reforçando produtividade e vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo, autores como Edmans (2020) questionam se o vocabulário do *stakeholder capitalism* tem sido acompanhado de alterações concretas em estatutos e práticas. Estudos citados por Rajan mostram que signatárias da declaração da Business Roundtable não apresentaram desempenho claramente superior em proteção de empregos ou apoio às comunidades no início da pandemia de 2020, alimentando dúvidas sobre *greenwashing* ou *stakeholder washing*. Por isso, o debate atual se desloca da retórica do propósito para mecanismos de *accountability*: definição explícita de stakeholders prioritários, critérios para equilibrar *trade-offs* e arranjos de governança que vinculem remuneração, tomada de decisão e supervisão a objetivos socioambientais e de longo prazo.

## **Finanças sustentáveis, ESG e materialidade nas decisões financeiras**

Paralelamente à evolução da governança, o campo das finanças corporativas passou a incorporar de forma mais sistemática critérios ambientais, sociais e de governança. O guarda-chuva das finanças sustentáveis inclui investimentos responsáveis (como *ESG investing* e fundos verdes), financiamentos climáticos e instrumentos que condicionam a alocação de capital a metas socioambientais. O crescimento global de ativos sob gestão com estratégia ESG indica que investidores veem esses fatores como proxies relevantes de risco, oportunidade e capacidade de adaptação.

Um conceito central nesse movimento é o de materialidade aplicada a informações não financeiras. Tradicionalmente, materialidade dizia respeito ao que é relevante, em termos financeiros, para um investidor razoável. No campo ESG, surgem duas vertentes principais: a materialidade financeira, focada em como questões ESG impactam diretamente o desempenho e o risco da empresa (abordagem do SASB e do ISSB), e a materialidade de impacto – ou dupla materialidade –, que

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

considera também os efeitos da organização sobre sociedade e meio ambiente (abordagem histórica do GRI e das normas europeias, como a CSRD/ESRS).

A fragmentação entre padrões voltados a investidores (SASB, TCFD, ISSB) e padrões orientados a múltiplos stakeholders (GRI, ESRS) vem sendo mitigada por iniciativas de convergência. O acordo de cooperação entre IFRS Foundation e GRI, a criação do International Sustainability Standards Board (ISSB) e a publicação dos IFRS S1 e S2 (2023) caminham na direção de um sistema em que divulgações de sustentabilidade tenham rigor, comparabilidade e relevância decisória próximos aos demonstrativos financeiros. A intenção é reduzir assimetria de informação, aumentar a confiabilidade dos dados e permitir que diferentes jurisdições sobreponham camadas de requisitos de impacto a um núcleo comum voltado a investidores.

Do ponto de vista empírico, sínteses de literatura sugerem que não há incompatibilidade estrutural entre ESG e desempenho financeiro. Meta-análises envolvendo mais de mil estudos (2015–2020) indicam que a maioria das investigações encontra relação positiva ou neutra entre boas práticas ESG e indicadores como ROE e ROA, tanto em nível de empresas quanto de fundos e portfólios. Em termos agregados, estratégias ESG tendem a não sacrificar retornos e, em muitos casos, associam-se a melhor gestão de risco e a maior resiliência em horizontes de longo prazo.

A contribuição de Edmans (2020) é particularmente relevante ao propor a “mentalidade de crescimento do bolo” (*grow the pie*). Em vez de enxergar a relação entre lucro e impacto social como um jogo de soma zero, o autor argumenta que empresas podem expandir o valor total ao inovar em benefício da sociedade, de modo que as “fatias” de stakeholders e investidores cresçam simultaneamente. Estudos anteriores do próprio Edmans (2011) sugerem que empresas com alta satisfação de funcionários superaram o mercado em retornos acionários ao longo de vários anos, indicando que ativos intangíveis como capital humano e confiança frequentemente são subprecificados.

Ainda assim, o autor ressalta limites importantes: em contextos de alta incerteza, como investimentos em programas sociais ou ambientais de difícil mensuração, é pouco trivial estimar o retorno financeiro futuro. Nesses casos, empresas guiadas por propósito atuam com base em princípios, pressupostos de confiança e visão de longo prazo, enquanto *frameworks* como SASB, GRI, <IR> e ISSB procuram justamente reduzir a incerteza, definindo métricas consistentes e comparáveis que conectem desempenho não financeiro e valor econômico, além de limitar o espaço para *greenwashing*.

## **Confiança como ativo reputacional e motor de valor**

Com a crescente predominância de ativos intangíveis na composição do valor de mercado –

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

marca, capital intelectual, capital humano e reputação –, a confiança desponta como um dos elementos estruturantes da competitividade. Mais do que imagem retrospectiva, confiança envolve expectativas sobre o comportamento futuro da organização: stakeholders acreditam que a empresa “fará o que é certo” de forma consistente. Pesquisas da Edelman indicam que empresas altamente confiáveis recebem mais apoio em momentos críticos, apresentam maior lealdade de clientes e funcionários e, em muitos casos, obtêm desempenho superior em métricas financeiras de longo prazo.

O modelo de confiança da Edelman articula quatro dimensões: capacidade (competência técnica), integridade (ética), confiabilidade (cumprimento de promessas) e propósito (compromisso com impacto positivo). O propósito, entendido como contribuição concreta para o bem-estar coletivo, tornou-se uma dimensão-chave: durante a pandemia, empresas que redirecionaram rapidamente recursos para proteger funcionários, apoiar comunidades ou reforçar cadeias críticas de suprimento acumularam capital reputacional significativo, enquanto organizações percebidas como oportunistas sofreram danos duradouros à confiança.

Sob a ótica financeira, a confiança funciona como capital de reputação: não aparece no balanço como um ativo tradicional, mas influencia diretamente acesso a crédito, custo de capital, estabilidade de receitas e vulnerabilidade a crises. Episódios como a crise de 2008 ilustram que instituições com reputação de prudência e responsabilidade atraíram depósitos e respaldo social, enquanto as que perderam a confiança enfrentaram saídas abruptas e perda de valor. Escândalos como as emissões da Volkswagen ou o uso de dados pelo Facebook reforçam o custo econômico da erosão de confiança, em forma de multas, boicotes e restrições regulatórias.

Rajan e Zingales (2003) estendem o argumento para o plano sistêmico: mercados livres e competitivos dependem de instituições confiáveis, capazes de garantir respeito a contratos e regras comuns. Quando a confiança em tais instituições se esgarça, abre-se espaço para o *crony capitalism*, em que conexões políticas e privilégios substituem mérito e inovação, comprometendo a legitimidade do próprio sistema de mercado. Assim, além da confiança “micro” em empresas individuais, há uma dimensão “macro” de confiança em marcos regulatórios, órgãos de supervisão e padrões de reporte – dimensão diretamente conectada às decisões de investimento e ao apetite a risco.

Nesse contexto, transparência e prestação de contas tornam-se condições para sustentar a confiança. Relatórios integrados, padrões ESG e auditorias independentes de dados não financeiros funcionam como mecanismos que permitem a verificação externa de compromissos. Ao tornar estratégias, metas e resultados mais visíveis, esses instrumentos reduzem a assimetria de informação e convertem declarações de propósito em evidências observáveis, reforçando o vínculo entre capital, propósito e confiança na nova gramática das decisões financeiras.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

## **Inovação em governança e accountability: métricas de impacto, transparência e novos modelos**

Para tornar operacionais os compromissos com stakeholders, finanças sustentáveis e confiança, organizações têm recorrido a inovações em governança e *accountability*. O relato integrado (*Integrated Reporting* – <IR>), desenvolvido pelo IIRC, sintetiza essa agenda ao propor um relatório conciso que mostre como a empresa cria valor no curto, médio e longo prazo, articulando seis capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e natural). A lógica do *integrated thinking* é induzir conselhos e executivos a ponderarem, de forma conjunta, os impactos de decisões sobre esses capitais e sobre diferentes stakeholders.

Paralelamente, multiplicam-se métricas e indicadores de impacto para áreas antes tratadas como qualitativas: engajamento de colaboradores, diversidade, emissões evitadas, impacto em comunidades. Iniciativas como o *Impact-Weighted Accounts Initiative* testam formas de atribuir valores monetários a externalidades positivas e negativas, aproximando relatórios financeiros e relatórios de impacto. Embora essas metodologias ainda sejam experimentais, sinalizam um movimento em direção a demonstrações que combinem resultado econômico e desempenho socioambiental em um mesmo painel analítico.

No plano jurídico-institucional, formatos como as *Benefit Corporations* vêm sendo utilizados para inscrever em estatutos a dupla missão de lucro e benefício público, enquanto certificações como a B Corp criam compromissos adicionais de transparência e desempenho socioambiental. Em empresas maduras, surgem comitês de stakeholders e mecanismos formais de diálogo com comunidades, ONGs e clientes; em empresas nascentes, modelos de negócio já nascem ancorados em teses de impacto, atraindo investidores de *venture capital* de impacto e talentos alinhados a propósitos específicos – ainda que a conciliação entre crescimento acelerado e coerência com valores permaneça um desafio recorrente.

A tecnologia amplia essas possibilidades: soluções em *regtech* automatizam processos de *compliance* e reporte; plataformas digitais permitem divulgação quase em tempo real de dados de emissões ou condições de trabalho; cadeias de blocos (*blockchain*) são exploradas para rastrear a origem de produtos e assegurar padrões éticos na cadeia de suprimentos. Por fim, instituições como IFRS Foundation, GRI e ISO funcionam como arquitetos de uma linguagem comum, ao propor normas que integram, de forma progressiva, informações financeiras e de sustentabilidade.

Em conjunto, esses desenvolvimentos conferem substância ao tripé capital-propósito-confiança: indicadores de impacto, formatos societários inovadores e tecnologias de transparência ajudam a transformar conceitos normativos em estruturas verificáveis de governança, sem eliminar os *trade-offs* inerentes, mas oferecendo instrumentos mais sofisticados para lidar com eles em um cenário de crescente escrutínio público e pressão por responsabilidade socioambiental.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

## **Discussão**

A incorporação de propósito e confiança às decisões financeiras traz consigo um conjunto de desafios que as organizações precisam gerenciar, especialmente em ambientes de alta incerteza. Um primeiro desafio é lidar com eventuais conflitos de interesse de curto versus longo prazo. Acionistas ativistas ou pressões do mercado podem demandar retornos imediatos que conflitam com investimentos de longo prazo em sustentabilidade ou bem-estar de stakeholders. Por exemplo, optar por eliminar gradualmente um produto rentável, porém nocivo ao meio ambiente, pode significar sacrificar receitas no curto prazo em prol de evitar passivos ambientais futuros e preservar a reputação. Nem sempre o mercado financeiro recompensará instantaneamente tal escolha – pelo contrário, a reação imediata pode ser negativa. Cabe à liderança e ao conselho terem convicção estratégica e comunicação eficaz para sustentar o propósito durante essas fases, educando investidores sobre os benefícios de longo prazo.

Empresas com estrutura de capital diferenciada (como ações de supervoto para fundadores comprometidos com propósito, ou capital fechado paciente, como fundações controladoras) às vezes conseguem amortecer essas tensões. Um caso ilustrativo é o da Patagonia, cujo fundador Yvon Chouinard recentemente transferiu 100% da propriedade da empresa a trusts e entidades filantrópicas para assegurar que os lucros futuros sejam destinados à proteção ambiental. Essa medida extrema alinha totalmente propósito e capital na governança, mas não é replicável em larga escala para companhias abertas.

Outro desafio é a medição e comparabilidade de desempenho em múltiplas dimensões. Ao adicionar metas ESG e de stakeholder, surge a questão: como pesares diferentes métricas entre si? Diferentes stakeholders podem ter diferentes prioridades – os acionistas desejam retorno, os empregados valorizam remuneração e segurança no trabalho, as comunidades locais querem investimento social e mitigação de impactos ambientais. Mesmo dentro do universo ESG, há trade-offs (por exemplo, investir em energia solar ocupa grandes extensões de terra, potencialmente conflitando com a biodiversidade; priorizar a satisfação do cliente às vezes pressiona condições de trabalho dos funcionários etc.). Ainda não existe um “indicador-síntese” universal aceito para propósito ou sustentabilidade, equivalente a um lucro por ação. Modelos de valor compartilhado ou retorno social sobre investimento (SROI) têm sido testados, mas dependem de premissas complexas. Assim, gestores enfrentam o desafio de navegar múltiplos indicadores de sucesso, comunicando de forma clara aos stakeholders como estão equilibrando resultados financeiros e extra financeiros. A discussão no conselho também se torna mais complexa: requer diversidade de expertise (financeira, socioambiental, ética) para avaliar decisões de forma multidisciplinar.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

A incerteza regulatória e a heterogeneidade de expectativas globais constituem outro aspecto importante. Em alguns mercados, as exigências de sustentabilidade corporativa estão se tornando mandatórias (vide a UE com o CSRD, taxonomia sustentável, dever fiduciário expandido dos investidores), enquanto em outros ainda são principalmente voluntárias. Empresas multinacionais precisam atender padrões elevados em determinadas jurisdições e decidir se aplicam esses padrões globalmente ou mantêm práticas distintas conforme o país – o que pode gerar questionamentos éticos. Além disso, o ambiente político pode mudar: governantes mais alinhados com agendas ESG podem endurecer regras e fiscalizações, enquanto outros podem aliviar obrigações ou até retaliar empresas que aderem a posicionamentos sociopolíticos (há casos de estados nos EUA penalizando instituições financeiras que adotam políticas contra combustíveis fósseis, por exemplo). Essa volatilidade regulatória aumenta a incerteza para as empresas, que precisam manter flexibilidade estratégica. No entanto, também abre oportunidades: players que se antecipam e criam padrões internos robustos muitas vezes conseguem influenciar regulações futuras ou ao menos adaptar-se mais facilmente quando novas regras chegam. Além disso, empresas líderes em ESG frequentemente têm acesso preferencial a capital de fundos sustentáveis e linhas de crédito verdes, criando vantagem competitiva financeira.

O papel da confiança em ambientes incertos também é notável. Crises sistêmicas, como a pandemia de COVID-19 ou choques financeiros, testam a solidez dos relacionamentos construídos. Empresas que entraram na pandemia com alto capital de confiança junto a funcionários e clientes viram esse ativo funcionar como um colchão: empregados aceitaram sacrifícios temporários ou mudanças de função com mais boa vontade, clientes mantiveram fidelidade mesmo com serviços interrompidos, e fornecedores estratégicos estenderam prazos ou garantiram entregas críticas primeiro a parceiros confiáveis. Por outro lado, empresas que gozavam de pouca confiança prévia enfrentaram reações muito mais negativas de stakeholders e maior dificuldade em se coordenar na crise.

Cultivar confiança é, portanto, também uma estratégia de gestão de riscos catastróficos. E crises, paradoxalmente, podem ser janelas de oportunidade para reforçar propósito e confiança – a forma como uma organização responde a um desastre (priorizando pessoas, contribuindo além do estritamente necessário) pode elevar seu patamar de reputação por anos ou décadas. Isso remete ao conceito de “earning the license to operate” continuamente: as empresas que, em momentos críticos, provam seu compromisso com a sociedade conquistam um patrimônio reputacional difícil de ser replicado por concorrentes apenas com marketing.

A tecnologia e a geração millennial/gen Z também trazem oportunidades e desafios. Consumidores jovens estão altamente atentos à autenticidade das marcas e prontos a expor incoerências via redes sociais – o que pode destruir confiança rapidamente.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

Em contrapartida, marcas que conseguem engajá-los genuinamente em propósito ganham verdadeiros evangelizadores online, amplificando mensagens positivas. Essa dinâmica pressiona por coerência total entre discurso e prática: não há “salas escuras” – más práticas internas podem ser reveladas em um post de funcionário ou em um vazamento de documento. Assim, aderir à transparência e ter uma cultura ética forte deixou de ser opcional para quem deseja evitar crises de imagem.

Inobstante, a economia digital criou modelos de negócio em que a confiança entre estranhos é mediada por plataformas (Uber, Airbnb). Nesses casos, as empresas construíram sistemas de dupla avaliação e seguros para fomentar confiança entre usuários – um lembrete de que arquiteturas de mercado engenhosas podem substituir, em parte, a confiança tradicional. Contudo, quando falham, o backlash é direcionado à empresa facilitadora, que precisa então intervir (por exemplo., expulsando membros mal-comportados, reforçando o seguro). Isso evidencia que, mesmo em modelos disruptivos, a plataforma em si precisa inspirar confiança e demonstrar propósito claro (como, por exemplo, o Airbnb definindo padrões de segurança e ajuda comunitária durante desastres).

Em conclusão desta discussão, podemos afirmar que a nova gramática das decisões financeiras – integrando capital, propósito e confiança – não simplifica a gestão, mas a enriquece e a torna mais robusta frente às demandas do século XXI. As organizações que abraçam essa gramática enfrentam maior complexidade nas decisões e na accountability; entretanto, ganham um mapa mais completo do que significa criar valor. Têm condições de identificar riscos e oportunidades que um modelo puramente financeiro ignoraria (como riscos climáticos, expectativas sociais não atendidas e mudanças de comportamento do consumidor). Também conseguem estabelecer laços mais profundos com aqueles de quem dependem – seus stakeholders –, o que se traduz em vantagem adaptativa em cenários incertos. A chave está em evitar abordagens superficiais ou meramente cosméticas: é necessário intencionalidade estratégica, investimento em sistemas de medição e gestão adequados e disposição para alinhar incentivos internos ao propósito (por exemplo, métricas ESG nos bônus executivos e programas de stock options que incentivem visão de longo prazo). Conforme evidenciado pelos autores e estudos citados, as recompensas potenciais incluem maior inovação, eficiência operacional, resiliência financeira e legitimidade social. Em um mundo onde intangíveis determinam cada vez mais o sucesso, confiança e propósito podem ser tão determinantes quanto o capital financeiro para o destino de uma organização.

## **Considerações Finais**

As transformações delineadas ao longo deste artigo indicam que estamos vivenciando uma inflexão histórica na forma de pensar as decisões financeiras nas organizações. A tríade Capital, Propósito e Confiança define, de fato, uma nova gramática gerencial: o capital continua fundamental,

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

mas é mobilizado e alocado sob a luz de um propósito claro e sustentado pela confiança dos stakeholders. Essa gramática expande o vocabulário dos executivos – termos como valor de longo prazo, stakeholders, ESG, impacto, transparência, ética e resiliência ganham espaço ao lado de EBITDA, ROI e TSR (total shareholder return). Mais importante, ela fornece ferramentas para enfrentar os dilemas contemporâneos: como crescer economicamente sem depreciar o capital natural; como gerar lucro atendendo às expectativas de uma geração que busca sentido e integridade; como manter disciplina financeira e, simultaneamente, investir em inovação sustentável; como tomar decisões sob incerteza profunda, ancorando-se em valores e evidências.

Os exemplos e estudos discutidos demonstram que propósito e performance financeira não são mutuamente excludentes – ao contrário, podem reforçar-se mutuamente quando bem integrados. Empresas que adotam governança de stakeholders, métricas ESG e práticas responsáveis tendem a usufruir de benefícios como menor custo de capital (investidores confiam mais e aceitam retornos alinhados ao risco sustentável), maior atração e retenção de talentos, lealdade de clientes e flexibilidade estratégica para inovar. No agregado, isso se traduz em vantagem competitiva. Entretanto, a jornada não é trivial: requer liderança visionária, que equilibre pragmatismo e idealismo, e um arcabouço institucional (leis, regulações, normas contábeis) que favoreça e recompense quem faz a coisa certa.

Ao citar pensadores como Freeman, reafirma-se a noção de que o propósito e a ética precisam estar no centro do empreendimento empresarial, pois são condições de sobrevivência do capitalismo no longo prazo. Elkington nos lembra que métricas tríplices (econômica, social, ambiental) devem servir para mudar efetivamente as decisões, não apenas para constar em relatórios – caso contrário, corre-se o risco de perpetuar o “paradigma do lucro único” disfarçado. Eccles e outros arquitetos do relato integrado nos forneceram frameworks para conectar o tangível e o intangível, tornando visível o valor oculto nos relacionamentos, na confiança e na inovação orientada à sustentabilidade. Edmans mostrou empiricamente e teoricamente que uma visão ampliada do valor “aumenta o bolo” para todos, desmistificando a ideia de trade-off inevitável entre impacto e retorno. E Rajan & Zingales nos alertam que o sistema de livre mercado só se mantém saudável se suas bases institucionais forem protegidas – o que inclui confiança pública e inclusão de vozes diversas, para evitar a captura por poucos.

Do ponto de vista prático, organizações tradicionais e emergentes precisam continuar aprendendo umas com as outras. Grandes corporações possuem recursos para investir em sustentabilidade em larga escala e influenciar positivamente cadeias globais; já startups ágeis podem testar modelos inovadores de negócios orientados por propósito e pressionar incumbentes a evoluir. Ambas enfrentam incertezas externas – climáticas, tecnológicas, geopolíticas – que tornam a gestão adaptativa e responsável um imperativo, não um luxo. A incerteza, paradoxalmente, reforça o

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

argumento central deste trabalho: confiança e propósito funcionam como estrela-guia em tempos turbulentos, oferecendo orientação quando os dados do passado já não servem de mapa para o futuro.

Este artigo buscou contribuir para o entendimento de uma mudança de paradigma em curso, combinando rigor conceitual e exemplos práticos com uma linguagem acessível. Espera-se que os insights aqui compilados sirvam tanto a pesquisadores interessados em corporate finance e business ethics quanto a gestores e formuladores de políticas. Em âmbito acadêmico, há vasto espaço para pesquisas futuras, por exemplo: estudos longitudinais que quantifiquem o impacto financeiro de estratégias baseadas em propósito; análises comparativas entre setores ou países sobre a efetividade de diferentes modelos de governança para stakeholders; investigação de métricas de confiança e formas de incorporá-las em valuation de empresas. Já em âmbito gerencial, a mensagem principal é clara: integrar capital, propósito e confiança não é apenas "fazer o bem", mas pode ser a maneira mais inteligente de "fazer negócios" em um mundo em rápida transformação. Em última instância, a nova gramática das decisões financeiras propõe reconciliar a empresa com a sociedade, renovando o contrato que concede às organizações sua licença para operar – e garantindo que a criação de valor privado ande lado a lado com a criação de valor público, em benefício de gerações presentes e futuras.

## Referências

BUSINESS ROUNDTABLE. *Statement on the purpose of a corporation*. Washington, DC: Business Roundtable, 2019.

HARARY, A. *Trust is tangible*. In: EDELMAN. *Edelman Trust Barometer 2019*. Edelman Report, 2019.

EDMANS, A. *Grow the pie: how great companies deliver both purpose and profit*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

EDMANS, A. *How great companies deliver both purpose and profit*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 1 out. 2020.

ELKINGTON, J. *25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it*. Harvard Business Review, 25 jun. 2018.

FREEMAN, R. E. *Managing for stakeholders*. Charlottesville: University of Virginia, Darden School of Business, 2007. (Darden School Working Paper, No. 01-02).

GUILLOT, J.; HALES, J. *Materiality: the word that launched a thousand debates*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 14 maio 2021.

IFRS FOUNDATION. *ISSB issues inaugural global sustainability disclosure standards IFRS S1 and IFRS S2*. Londres: IFRS Foundation, 26 jun. 2023. Comunicado de imprensa.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 06/12/2025 | aceito: 08/12/2025 | publicação: 10/12/2025**

IFRS FOUNDATION; GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *IFRS Foundation and GRI to align capital market and multi-stakeholder standards to create an interconnected approach for sustainability disclosures*. Londres: IFRS Foundation, 24 mar. 2022. Comunicado conjunto.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). *International IR Framework*. Londres: IIRC/IFRS Foundation, 2021.

RAJAN, R. G. “50 years later, it’s time to reassess”: *Raghuram Rajan on Milton Friedman and maximizing shareholder value*. ProMarket – Stigler Center, University of Chicago Booth School of Business, 18 set. 2020.

RAJAN, R. G.; ZINGALES, L. *Saving capitalism from the capitalists: unleashing the power of financial markets to create wealth and spread opportunity*. New York: Crown Business, 2003.

WHELAN, T.; ATZ, U.; CLARK, C.; VAN HOLT, T. *ESG and financial performance: uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015–2020*. New York: NYU Stern Center for Sustainable Business; Rockefeller Asset Management, 2021. Relatório de pesquisa.