

A grande ideia



# Líder

## na era



**Christopher Meyer** é fundador da rede americana de palestrantes Monitor Talent. Escreveu três livros em parceria com Stan Davis, incluindo *A Riqueza do Futuro: Riscos e Oportunidades na e-conomia* (Campus, 2000).

**Julia Kirby** é editora especial do Grupo Harvard Business Review.

Até aqui, muitas empresas fizeram vista grossa ao que economistas chamam de “externalidades” — e se deram bem com isso. Agora, terão de aprender a administrar esses efeitos.

*Christopher Meyer e Julia Kirby*

**S**e compararmos decisões recentes de grandes atores do setor alimentício com decisões da indústria tabagista duas décadas antes, veremos um mercado contraste entre o “ontem” e o “hoje”. No meio empresarial, é algo raro.

Na década de 1980, executivos da Philip Morris lutavam com todas as forças para conter a maré de evidências de que o cigarro causava câncer de pulmão. Alegavam que, ao decidir fumar, o consumidor estava exercendo seu livre arbítrio. Um artigo de 1993 no jornal americano *Washington Post* intitulado “Scientists Testify Tobacco Company Suppressed Addiction Studies” dizia tudo: resultados de estudos comprometedores patrocinados pelo setor tinham sido abafados uma década antes por altos executivos de empresas do setor.

Saltemos agora para a virada do milênio. Nos setores alimentício e de restaurantes, a postura é bem distinta. Quando o risco da gordura trans veio à tona, dirigentes das grandes potências da área levaram a sério as implicações para a saúde e reagiram depressa, antes que a questão virasse uma causa célebre. Mudaram receitas, patrocinaram campanhas de educação pública e lançaram produtos com menor teor de gordura. Em 2005, uma publicação do setor já anunciava que a “Kraft concluíra a reformulação da gordura trans” e que cada uma das concorrentes da empresa vinha seguindo o exemplo. Já que a primeira lei estadual americana proibindo a gordura trans em restaurantes foi entrar em vigor só neste ano, as mudanças foram voluntárias, e efetuadas muito antes de serem exigidas por lei ou regulamentação — ou mesmo pela revolta pública.

# rança

# da transparência

## Tempo é dinheiro

Dizem que, depois de testar um novo modelo do Mac, Steve Jobs passou uma bronca em seus engenheiros. É que a inicialização do aparelho estava levando mais tempo. Jobs observou que a Apple esperava vender no mínimo um milhão de aparelhos daquele, o que significava que um milhão de pessoas inicializaria o computador a cada dia. Cada segundo acrescentado ao processo por um código inchado custaria à sociedade mais de 4 mil dias-homem por ano.

Concentrado que estava no desempenho do sistema, o grupo de engenheiros nem pensara em computar esse fator. Era uma externalidade. Ao lançar luz sobre um recurso valioso que a empresa não estava computando em suas decisões, Jobs a internalizou.

O que ocorreu nesses 20 anos para provocar uma resposta tão diferente de executivos? Algo muito importante: agora que o impacto da atividade empresarial no meio ambiente, na sociedade e em indivíduos é, em muitas arenas, significativo demais para ser ignorado, e que surgiram formas mais baratas e fáceis de medir tal impacto, as regras do jogo empresarial mudaram. Fatores que no passado não complicavam os planos de dirigentes empresariais passaram a ser computados. Em outras palavras, já não dá para ignorar externalidades.

*Externalidade* é o termo usado por economistas para falar de efeitos colaterais — ou, em caso positivo, do efeito *spillover* — das operações de uma empresa. É todo impacto direto ou indireto exercido sobre um vasto entorno — impacto que a empresa não precisa levar em conta em suas decisões e pelo qual não é obrigada a pagar. O exemplo clássico é a poluição: uma chaminé numa cidadezinha qualquer pode emitir particulados que, transportados pelo vento, irão parar em zonas agrícolas; se não houver como medir essa poluição, a fábrica não tem de arcar com o dano resultante à lavoura: não há como traçar a culpa pelo efeito, nem como responsabilizá-la. O destino que o consumidor dá a um produto ao fim de sua vida útil é outra externalidade, assim como o ruído do apito de uma fábrica.

O conceito de externalidade vai além do impacto sobre o entorno físico. Digamos que o sistema de atendimento telefônico da empresa segure o cliente na linha uns minutos a mais, desperdiçando seu tempo. Ou que, para cortar custos, uma subfornecedora mantenha trabalhadores em situação irregular. Ou que o valor de imóveis perto de suas instalações comece a cair: são impactos pelos quais sua empresa provavelmente não terá de responder.

Quando Kraft, Nabisco e Nestlé decidiram reformular suas receitas, e redes americanas de restaurantes como Wendy's e Burger King passaram a usar um óleo de fritura menos nocivo às artérias humanas, o que fizeram foi internalizar uma externalidade. Assumiram a responsabilidade por algo que, por lei, poderiam continuar a dizer que não era da sua alçada. É verdade que agiram sob certa pressão de ativistas, e é verdade que podiam fazer mais. Mas, ao contrário da indústria tabagista na década de 1980, a indústria alimentícia não esperou pela regulamentação nem por ações na Justiça. Agiu. É uma grande mudança — movida não só por uma questão de relações públicas. Há algo mais sutil e, ao mesmo tempo, mais pragmático acontecendo.

Neste artigo, exploraremos as forças por trás daquilo que, a nosso ver, será uma mudança radical na liderança empresarial. Defenderemos a tese de que a verdadeira medida da responsabilidade empresarial — e a chave para a empresa exercer seu devido papel na sociedade — é a deliberada e constante internalização de externalidades. Hoje, em vários canais, dirigentes empresariais são bombardeados com mensagens de que devem mais à sociedade, e muitos acreditam nisso. Em geral, no entanto, isso resulta numa mistura incoerente de filantropia, programas de RSE e iniciativas de responsabilidade ambiental. Apresentamos, aqui, um método bem mais disciplinado para responder ao desafio.

### Do feedback à ação

Antes de prosseguir, tiremos o elefante da sala: não temos nenhuma pauta política (muito menos uma pauta antiempresa) sobre o meio ambiente, a saúde ou qualquer outro tema de interesse social. É claro que vamos falar disso, pois são coisas normalmente afetadas por externalidades. Mas nossa perspectiva tem algo a oferecer tanto à direita quanto à esquerda. No caso da direita, sugerimos que a empresa assuma a responsabilidade por seus atos e que use o mercado para determinar o preço de um impacto. No da esquerda, nossa abordagem leva a uma aplicação maior de recursos a problemas sociais, com os responsáveis pelos custos arcando com eles. E, para ambas as partes, oferecemos um arcabouço para aumentar as chances de um diálogo construtivo entre os dois lados.

Para começar, devemos todos concordar que a maior prestação de contas pelo impacto da empresa é inevitável. Pensemos naquilo que toda externalidade envolve: uma das partes faz algo que tem efeito sobre outras partes — partes que não tiveram voz na questão. Quanto tempo pode durar uma situação dessas sem que o ator comece a sentir os efeitos do feedback? Indefinidamente, se o efeito for pequeno demais para ser percebido, ou se for perceptível mas tiver uma causa difícil de determinar, ou se a parte afetada não fizer objeções. A cada ano que passa, no entanto, cada “se” desses se torna mais improvável.

**Escala.** Para começar, há várias externalidades que, embora pequenas no passado, hoje são grandes demais para serem ignoradas. Quando foi inaugurada, em 1854, a primeira siderúrgica americana a usar o processo Bessemer, a Eureka Iron Works, provavelmente poluía bastante. Por mais ineficiente que fosse, no entanto, um único forno não teria muito impacto

**A grande ideia:** o segredo para ser um líder empresarial sintonizado com seu tempo é assumir a responsabilidade por aquilo que economistas chamam de externalidades: impactos que sua empresa exerce no mundo (como a poluição) e pelos quais não precisa prestar contas.

**O argumento:** devido a tendências em três áreas — crescente escala de empresas e seu impacto, avanços em sensores que medem tal impacto e maior sensibilidade de stakeholders —, a necessidade de atuar com responsabilidade é cada vez maior. A gritante diferença entre a atitude irresponsável da indústria tabagista na

década de 1980 (quando não quis reconhecer os riscos de câncer de pulmão) e a pronta ação da indústria alimentícia duas décadas depois para eliminar a gordura trans de seus produtos é sinal de uma disposição a internalizar externalidades.

**Uma abordagem melhor:** um arcabouço de externalidades permite à empresa reagir de forma racional e simultaneamente justificável perante toda parte interessada. Ao se concentrar na “pegada” da empresa — em impactos realmente atribuíveis a ela —, é possível estabelecer prioridades, definir metas mensuráveis e tomar providências.

# Muitas externalidades pequenas no passado hoje são grandes demais para serem ignoradas. Trocando em miúdos, a atividade comercial atingiu escala planetária.

sobre a atmosfera terrestre. Já quando o mundo é capaz de produzir 1 bilhão de toneladas de aço por ano, o impacto ganha importância. Uma análise recente mostra que até 1850 as emissões globais de carbono provenientes de combustíveis fósseis eram desprezíveis. Em 1925 a cifra chegava a 1 bilhão de toneladas métricas por ano. Em 1950, havia dobrado. Em 2005, dobrara outras duas vezes, para 8 bilhões. Trocando em miúdos, a atividade comercial atingiu escala planetária. O rápido crescimento de economias emergentes só vai acelerar a tendência.

A escala mudou não só para a indústria em sua totalidade, mas também para cada empresa. Dado o porte gigantesco de muitas multinacionais de hoje, até a menor das decisões — ou a ausência de decisão — soma ao todo. Há pouco, a americana UPS decidiu parar de imprimir etiquetas de papel para afixação em pacotes; em vez disso, criou um dispositivo para carimbar a informação de remessa diretamente no pacote ou caixa. Isso poupará pelo menos 1.338 toneladas de papel por ano.

Essa escala maior dá à empresa uma parcela também maior da responsabilidade por uma externalidade negativa e mais poder para criar uma positiva. Embora não seja a maior empresa do mundo, a Hewlett-Packard reconhece que sua verba anual de compras — US\$ 50 bilhões — lhe confere a indiscutível capacidade de influenciar fornecedores. Em vez de usar esse poderio apenas para obter reduções de preços à força, a HP criou em 2002 seu Supplier Code of Conduct — para garantir que todo fornecedor opere de modo social e ambientalmente responsável. Em outro exemplo, todo mundo sabe que o que o

Walmart quer dos fornecedores, o Walmart consegue. E o Walmart sabe que, devido ao volume de vendas em suas lojas, a adoção de embalagens recicláveis, digamos, terá impacto. Agora, a varejista está pedindo a fabricantes de bens de consumo um relatório sobre a sustentabilidade de seus produtos, incluindo a embalagem. Está, ainda, educando o consumidor sobre externalidades.

**Sensores.** Se o século 20 foi “o primeiro século medido”, nas palavras do sociólogo Theodore Caplow, o esforço para reunir dados comparativos só se intensificou desde então. Nos Estados Unidos, o sistema AQS (Air Quality System) hoje armazena dados de mais de 5 mil monitores sobre 188 poluentes — e qualquer um pode se cadastrar para usar, de graça, esses dados da agência americana de proteção ambiental. Nanossensores sem fio (“poeira inteligente”) foram testados na ponte Golden Gate para detectar qualquer vibração indicadora de um desgaste perigoso.

A disseminação da medição técnica é só o mais óbvio avanço no uso de sensores: cada vez mais, o comportamento humano também é monitorado. Não faz muito, a contribuição de indivíduos para políticos em certas partes do mundo era envolta em segredo. Hoje, está na internet para quem quiser ver. Quando algo digno de notícia ocorre — um avião pousando no rio Hudson em Nova York, por exemplo —, temos levas de imagens de câmeras de monitoramento e de celulares de transeuntes.

Com o crescente acesso a fontes de dados cada vez maiores vem a capacidade de detecção de padrões. Um exemplo é o recurso Flu Trends do Google. Com base no volume de buscas no Google sobre

sintomas da gripe, o mecanismo segue o curso de uma epidemia de forma fiável, e duas semanas antes das autoridades responsáveis. Outro caso é o do CitySense, um aplicativo para BlackBerry e iPhone que, com base na localização do aparelho, informa aos notívagos em que bar a vida noturna está mais animada — em tempo real.

Estamos até adquirindo a capacidade de “fundir” essa profusão de dados para enxergar tais padrões. Sentado num café, o indivíduo é simultaneamente “visto” pelo sistema de GPS do celular, pelo registro da aprovação da compra no cartão de crédito, pelo endereço IP do laptop, pelo registro de uso do cartão de metrô na estação ali perto e pelas câmeras de monitoramento do estabelecimento. Um amigo que trabalha numa agência americana de verificação de crédito diz que, com base nos dados a que tem acesso, dá para prever o divórcio de um casal com seis meses de antecedência.

Nem todos esses dados agora baratos e acessíveis têm a ver com externalidades. O que queremos dizer é que, se uma pessoa estiver contrariada com algo — seja lá o que for —, a chance de que tenha acesso a informações relevantes cresceu muito. Voltemos à Eureka Iron Works. Um século atrás, não era factível medir o quanto de dióxido de enxofre a siderúrgica jogava na atmosfera. Agora é. Medimos partes por bilhão de muitos poluentes, e muito mais dados desse gênero estão disponíveis mundo afora.

**Sensibilidades.** Suponhamos que o leitor estivesse preocupado com a má qualidade do ar na região onde vive e quisesse saber qual a causa disso. Em 1950, como teria procedido? Deixemos isso aí como uma pergunta retórica. Mas, hoje, um bom ponto de partida, pelo menos nos EUA, seria o site Scorecard.org. Fizemos o teste: levamos 15 segundos para saber quem eram os 20 maiores poluidores em nossa área. Daria para verificar, ainda, como cada um se comparava ao setor em geral. O passo seguinte também estava ali a nossa frente: clicar em “Take Action” e escolher entre várias alternativas — incluindo enviar um fax para a administração da empresa e tomar parte numa discussão online. O fato é que mais e mais gente se mobiliza hoje em dia, e não só para protestar contra empresas.

O efeito da comunicação instantânea é uma crescente sensação de conexão e de responsabilidade globais. Antigamente, catástrofes naturais em outros países costumavam tirar um gemido de consternação de um público vagamente inteirado — e que se contentava em saber que seu país estava enviando

socorro de emergência. Hoje, quando ocorre uma tragédia como o terremoto no Haiti, a contribuição de indivíduos para organizações como a Cruz Vermelha americana — US\$ 4 milhões em doações via celular só nas primeiras 24 horas — supera a capacidade da entidade de processá-la. Mesmo sem uma catástrofe, o impulso a contribuir é forte; daí a proliferação de lojas que dão ao consumidor a oportunidade de fazer uma doação a uma causa no caixa — US\$ 5 para dar comida aos pobres na Whole Foods, US\$ 4 para doar um livro a uma criança na livraria Borders, US\$ 1 para a “causa do dia” no PayPal, da eBay.

Já que a sensibilidade do cidadão comum evoluiu, qualquer impressão de indiferença por parte da empresa é mais suscetível de exaltar os ânimos. Na década de 1990, uma série de grupos se ergueu contra a atuação ambiental e em direitos humanos da Royal Dutch Shell — um dos primeiros alvos da revolta de ativistas. Até onde se sabe, a direção da empresa foi pega de surpresa pela mudança na opinião pública. O grupo lançou um processo para envolver os stakeholders — muitos dos quais o atacavam — e entender suas expectativas. De lá para cá, empresas de toda sorte sentiram pressão semelhante. Antes da virada do milênio, pouca gente que consumia café parava para pensar sobre a dura vida de quem cultiva o grão. Hoje, milhares de consumidores estão suficientemente preocupados para boicotar o vendedor de café que faz vista grossa a essa realidade (como descobriu a Starbucks) e milhões mais estão dispostos a pagar mais por um café com selo Fair Trade.

Todos esses desdobramentos em escala, sensores e sensibilidades alimentam uns os outros. A empresa típica sente os efeitos porque, à medida que o monitoramento melhora e que o acesso a essa informação se dissemina, o público reage, pois a sensibilidade é maior. Efeitos até então ignorados e imperceptíveis das operações da empresa começam a ser mensurados — e as pessoas afetadas, munidas de dados, tomam providências.

## A névoa da RSE

O que significa ser uma “empresa responsável” numa era de escala, sensores e sensibilidades avançados? Diríamos que é muito simples: stakeholders consideram uma empresa responsável quando percebem que a entidade está constantemente internalizando externalidades — ou seja, usando a capacidade sensorial para medir e controlar o impacto sobre a sociedade. Já quando o público percebe que uma empresa está produzindo uma externalidade pela

## Redefina suas fronteiras

Ao decidir usar externalidades como princípio organizador na campanha para se tornar — e ser vista como — uma empresa responsável, como decidir o que medir e a que feedback responder? Se fosse reservar parte de uma reunião para determinar que externalidade internalizar, um ponto de partida seria pedir a todos os presentes que pensassem de forma ampla e irrestrita no sistema em que seu produto ou serviço está inserido. Você produz carros, por exemplo, mas carros operam num sistema que inclui serviços, poluição, congestionamentos. O passo seguinte seria tentar provocar ideias com as seguintes perguntas:

qual poderia assumir maior responsabilidade (mas não assume), entram em cena seus mecanismos de coerção, que vão da regulamentação a protestos.

É um ponto importante, pois quando se tornam suficientemente claros — e elevados — os custos de externalidades acabam sendo internalizados de uma maneira ou outra. O escopo do impacto que cabe à empresa administrar só pode aumentar. Sua escolha, no caso, é assumir o controle desse escopo ou esperar até que lhe seja imposto. Em termos de reputação corporativa, a decisão é fácil — pois o pior dos mundos é ser *responsabilizada* por algo e, ainda assim, não ser considerada *responsável*.

Estamos convencidos de que a grande maioria dos executivos quer que sua empresa faça o que é certo para a sociedade. O fato de que tantas vezes aja no sentido oposto (resistindo a normas benéficas, por exemplo, ou explorando brechas legais) se deve, em parte, ao imenso rol de exigências a que esse pessoal está sujeito. Há pressão de todo lado, e não raro parece impossível fazer o suficiente. Pat Tiernan, vice-presidente de responsabilidade social e ambiental da Hewlett-Packard, descreveu o efeito de tudo isso em sua empresa: “ONGs, fundos de investimento socialmente responsável e a mídia continuamente exigem uma posição nossa”. Lynette McIntire, que ocupa um cargo equivalente na UPS, disse que só em 2009 sua organização preencheu mais de 130 questionários sobre o tema sustentabilidade.

A resposta muitas vezes é tão desorganizada quanto as exigências. A empresa promove um amontoado incoerente de atividades sob a bandeira da responsabilidade social empresarial, da sustentabilidade, da retribuição, do verde, da filantropia. Se sua equipe executiva for como a maioria, é preciso achar um jeito de concatenar isso tudo, e um arcabouço de externalidades pode ajudar. Ao se concentrar na “pegada” da empresa — em problemas do mundo que realmente podem ser atribuídos a ela —, é possível estabelecer prioridades, definir metas mensuráveis e tomar medidas que todo stakeholder poderia encarar como adequadas e coerentes. Entre estes interessados está, obviamente, seu próprio pessoal, que deseja muito acreditar que a empresa está exercendo para o bem seu considerável poder.

**Um ângulo positivo.** Aqui, é importante fazer uma pausa e observar que, embora o mundo tenda a se concentrar em externalidades negativas, há também externalidades positivas. No caso, são os efeitos de “transbordamento”, ou *spillover*, que outros atos em seu sistema sentem como resultado de suas

## ESCALA

Onde é que custos públicos começam a ser sentidos, e como seu produto contribui para eles?

Que recursos a empresa compra em grandes quantidades? De quais é a principal compradora?

Há algum recurso que a empresa dá como certo?

Como é usado seu produto? Como é descartado?

Quando os outros descobrem onde você trabalha, que assuntos costumam abordar?

## SENSORES

Há algum feedback disponível ao qual a empresa não deu muita atenção?

Há algum feedback ao qual a empresa tenta a todo custo resistir?

Que custos associados a seus principais recursos ainda não foram medidos?

O que é possível medir hoje — e que antes não era?

Há algo que você já está medindo, mas ainda não computa em decisões?

## SENSIBILIDADES

Houve mudança nas expectativas de stakeholders?

Que parte de seu sistema ninguém quer ter por perto?

Que ações na Justiça poderiam ameaçar a empresa, ainda que esteja dentro dos ditames legais?

Que novo precedente o autor de uma ação esperaria abrir?

Que questão sua empresa abraçaria se quisesse desestabilizar seus antagonistas?

## CÍRCULOS DE RESPONSABILIDADE

Um arcabouço bem simples pode ajudá-lo a entender as externalidades da empresa. Comece por traçar quatro círculos concêntricos: o núcleo é o negócio que você administra hoje; os demais círculos são impactos sobre o mundo pelos quais a empresa ainda não teve de responder.

## NÚCLEO SEU NEGÓCIO HOJE

### ASSUMA RESPONSABILIDADE

Impactos que podem ser diretamente ligados a suas operações. Hoje, é possível medi-los e administrá-los, e o mundo não deveria se contentar com menos.

### AJA

Impactos para os quais sua empresa contribui e para cuja solução está particularmente capacitada.

### MOSTRE INTERESSE

Efeitos colaterais distantes, e para cuja mitigação a empresa não tem nenhuma competência especial. Sua contribuição para a solução será feita por meio de terceiros.

operações. Um exemplo muito simples é o da empresa que contrata um vigia para cuidar da entrada do prédio; essa figura uniformizada coíbe ameaças aos vizinhos também. Em escala maior, quando o Google há pouco buscou a fonte de uma violação da segurança de informações, os beneficiários da descoberta do hacker incluíram pelo menos 30 outras empresas americanas. Quem adota um arcabouço de externalidades deve, portanto, ter o seguinte em mente: a empresa pode se favorecer tanto ao produzir externalidades positivas como ao reduzir as negativas.

## Assuma seu impacto

Ao refletir sobre a maneira de assumir externalidades, achamos útil começar por um diagrama de quatro círculos concêntricos (veja o quadro “Círculos de responsabilidade”). No centro desse diagrama estão as operações que a empresa toca atualmente: o domínio que administra ativamente e os principais indicadores de desempenho que monitora. Fora desse núcleo, todo impacto exercido hoje é considerado uma externalidade. Diferenças de círculo para círculo estão ligadas a três variáveis: sua responsabilidade, sua competência para remediar o efeito e a relação entre sua marca e o problema.

O investimento de recursos e atenção da empresa à solução de um problema deve ter correlação com esses círculos. Se um problema for diretamente atribuível à empresa (emissão de poluentes, digamos), seu lugar é no primeiro círculo e o ônus da remediação será dela — não de outra empresa ou organização. Nesse círculo, as três variáveis atuam. O impacto pode ser atribuído à empresa; a empresa tem competência organizacional para lidar com o problema; e o público vê ligação entre a empresa e o trabalho a ser feito. Se a empresa contribui para um problema, mas é impossível medir sua responsabilidade direta (se o problema for coletivo ou o efeito for indireto), seu lugar é no segundo círculo. Não é preciso se responsabilizar por ele, mas, dada sua competência e relevância, a empresa deveria tomar providências. O terceiro aro pega efeitos colaterais mais distantes, sobre os quais a empresa deveria ao menos mostrar — visivelmente — interesse. Embora não seja especialmente capacitada nessa área, a relevância ainda se aplica. Uma vez montado o diagrama (talvez com a ajuda do exercício descrito no quadro “Redefina suas fronteiras”), a empresa terá um guia para se tornar realmente responsável.

**Assumir responsabilidade.** A primeira prioridade, correspondente ao primeiro círculo de nosso

modelo, é simplesmente incluir no escopo de sua gestão todo “efeito colateral” de suas operações que já não possa ser chamado de externalidade — por ser conhecido ou cognoscível. Peter Drucker escreveu: “Somos responsáveis por nossos impactos, sejam intencionais ou não. Essa é a primeira regra. Não há dúvida quanto à responsabilidade da administração pelos impactos sociais de sua organização”.

A UPS observa essa regra ao buscar converter toda a quilometragem percorrida por seus caminhões de entrega (algo que já vinha medindo) em dados sobre emissões de CO<sub>2</sub> e NO<sub>2</sub> e, então, transferir um volume maior da carga para ferrovias para diminuir esse impacto. A Nike observa essa regra quando insta todos os fornecedores a aderir a um código de conduta que proíbe o uso de trabalho infantil denunciado por entidades de direitos humanos em fins da década de 1990. Nos dois casos, o impacto é evidente, ainda que não fácil de mitigar. Às vezes, no entanto, as oportunidades não são tão claras para o mundo ou a empresa. Ao examinar sua pegada de carbono, a Coca-Cola descobriu que o aspecto de suas operações que mais contribuía para o efeito estufa era a base instalada de mais de 9 milhões de refrigeradores e máquinas de venda automática. A empresa já iniciou o processo de substituição por aparelhos de maior eficiência energética. Na mesma veia, o diretor de inovação da Nestlé, Helmut Traitler, diz que a empresa está trabalhando para criar sorvetes que só precisam ser congelados ao chegarem ao estabelecimento varejista.

A fabricante de carpete Interface talvez seja a empresa que mais internalizou a “primeira regra” de Drucker. Seu objetivo, conforme pregado por Ray Anderson, dirigente de longa data da empresa, é registrar impacto zero sobre o meio ambiente (num setor notório pelo uso de produtos químicos) e, até 2020, fechar esse círculo e ter impacto até positivo.

**Agir.** Uma empresa geralmente sabe — e o mundo também — que está contribuindo para externalidades negativas, mas a contribuição não é direta ou precisamente mensurável. A Coca-Cola, por exemplo, pode saber exatamente quanta água seu processo de produção consome, mas não o quanto esse nível de consumo desestabiliza a oferta global de água. Nesses casos, o errado seria negar a gravidade do problema ou seu papel nele. Se o mundo tem a impressão, ainda que vaga, de que a empresa é parte do problema, e esta possui uma competência organizacional que pode ser aplicada para remediá-lo, a empresa só tem a ganhar se for vista como parte da solução.

# Hora de assumir responsabilidade?

Em novembro de 2009, mais de 2 mil moradores de Mehdinganj, na Índia, fizeram um protesto para exigir o fechamento de uma fábrica da Coca-Cola ali perto. A empresa era acusada de agravar a seca na região com a extração excessiva de água subterrânea. Não foi a primeira queixa do gênero: segundo um órgão do governo na Índia (o Central Groundwater

Board), o nível dos lençóis freáticos em Kala Dera, onde há outra fábrica da Coca-Cola, tinha registrado queda sem precedentes — quase seis metros — entre 2007 e 2008.

É um exemplo perfeito de escala, sensores e sensibilidades se unindo para tornar uma externalidade um problema. A empresa está tomando medidas em várias frentes ao redor



do mundo para internalizar a questão, estudando ameaças ao suprimento de água potável e como neutralizá-las. A dúvida é: essas medidas bastam ou é hora de a Coca-Cola assumir a responsabilidade por seu impacto? A empresa merece crédito por não ter ignorado o problema. Essa é uma discussão que seus executivos deveriam estar travando — e estão.

Um belo exemplo é a campanha de construção ambientalmente responsável do Walmart na China. Quando resolveu crescer naquele mercado, a varejista americana quis seguir os mesmos códigos de construção sustentável adotados fora dali. O problema era a falta de capacitação e conhecimento de construtores locais. A resposta fácil teria sido dizer um “bem que tentamos, mas...”. O Walmart optou pela resposta bem mais difícil, assumindo para si a tarefa de preparar construtores chineses para fazer o trabalho. Ao mesmo tempo, tomou providências equivalentes com uma linha de joias de marca própria, adicionando um selo de país de procedência para garantir ao consumidor que todo metal precioso utilizado era de origem sustentável. Ninguém pode razoavelmente alegar que o Walmart em si seja a causa direta de mazelas sociais associadas à extração de ouro e prata em muitas partes do mundo. A empresa não precisa assumir essas externalidades. Ao agir, no entanto, pode se recusar a ser cúmplice delas.

Às vezes, agir é um passo no sentido de assumir a responsabilidade. Na década de 1990, John Brown, da British Petroleum (BP), defendeu uma regulamentação maior das emissões de seu setor pelo poder público. Brown sabia que a BP era parte de um problema social, mas sabia também que nenhuma empresa pode agir com princípios sozinha — e triunfar. Promover uma redução drástica da emissão de poluentes sem que as concorrentes assumissem o mesmo fardo seria quase como que se martirizar. Brown também achava a BP ágil o bastante para ser muito competitiva se as regras mudassem.

Agir, no entanto, não significa necessariamente assumir uma responsabilidade futura pelo problema. Quando o pioneiro do microcrédito e ganhador do Nobel Muhammad Yunus desafiou a Adidas com a pergunta “por que toda criança do mundo não deveria ter um calçado pelo qual possa pagar?”, a empresa decidiu agir. Não porque era a culpada, mas

porque era especialmente capacitada para produzir um “tênis de um euro”.

**Mostrar interesse.** Se o impacto for distante demais para que a responsabilidade seja atribuída, mas seja possível ver uma conexão com as atividades da empresa, faz sentido contribuir para remediá-lo. Isso não significa admitir qualquer culpabilidade; é, antes, demonstrar uma preocupação especial com problemas que a atingem, por assim dizer.

Muitas vezes, as atividades da empresa nesse círculo parecem idênticas à filantropia — na medida em que servem de apoio a outras organizações, com capacitação específica, para o enfrentamento da questão em pauta. Apesar disso, têm muita relevância. Quando falamos com o diretor de iniciativas de filantropia mundial da Royal Dutch Shell, Chris West, que atua por meio da Shell Foundation, ele explicou que a organização canaliza sua contribuição para áreas associadas com o consumo mais limpo e eficiente de energia. “Nosso ponto de partida foi assumir que iríamos nos concentrar apenas em questões alinhadas com a pegada empresarial de nossa matriz”, disse. “Para nós, isso significa lidar com a questão da pobreza e da energia, e do meio ambiente e da energia”. Em parceria com a ONG Envirofit, por exemplo, a empresa ajuda a criar uma alternativa barata e mais limpa aos fogões populares nas zonas mais pobres do mundo. Aplicados nesse sentido, os recursos e a marca da Shell repercutem e têm mais impacto.

E o que fazer com oportunidades filantrópicas situadas fora desse modelo? A Aids, por exemplo, é uma doença terrível, mas não pode ser considerada efeito de uma atividade empresarial específica. Para muitas empresas, no entanto, mitigar seu impacto na África virou uma prioridade filantrópica. Para certos observadores, a campanha Project Red é prova da crescente responsabilidade social empresarial. Mas alguns diriam que isso é ingenuidade, que a iniciativa só serve para associar marcas a uma causa nobre.



Nossa posição é que não há nada de errado com um bom marketing, especialmente se for útil para a sociedade. Mas não diríamos que seja um ato de responsabilidade, pois nenhum dos fabricantes de computadores, de jeans ou de skates que apoiaram o Project Red é responsável pela Aids na África. Fora do terceiro aro, empresas rentáveis podem se dar ao luxo de ser generosas — e deveriam ser. Mas, por mais louvável que seja seu esforço filantrópico, duvidamos que “anule” externalidades negativas que a empresa não aborda.

### O bonito da solução de mercado

Quando o belo jardim do vizinho pode ser visto da sua janela, você é o beneficiário de uma externalidade positiva. Já quando ele corta a grama e o impede de se concentrar, você é vítima de uma externalidade negativa.

Essa dualidade está presente em casos de maior dimensão. Há pouco, por exemplo, uma série de companhias aéreas fez pressão para ampliar um pequeno aeródromo perto de onde moramos em Massachusetts, nos EUA: um de nós se juntou a um grupo de moradores que temia o barulho e era contrário à ideia; o outro torceu para que desse certo, pois aquilo facilitaria a logística de voar. É uma divisão típica nesse tipo de caso: você quer o benefício, mas eu não aceito as externalidades, pelo menos não perto de mim.

Esse tipo de disputa acaba politizado quando não há um mercado no qual esses valores conflitantes possam ser negociados. Uma questão deve ser internalizada, no entanto, se cinco perguntas sobre o assunto puderem ser respondidas de forma afirmativa:

Quando a resposta a todas estas perguntas for “sim”, em geral há uma solução bem clara: negociar um pagamento a ser extraído por um mecanismo de mercado ou por uma ação civil como um imposto.

É a ideia por trás do imposto sobre o carbono. Já que a maioria das emissões pode ser medida e rastreada, o desafio é avaliar a incidência e os custos de impactos. Alguns são literalmente globais (para quem acha que o impacto sobre o clima é diferente de zero). Outros, mais locais, como a poluição em Los Angeles. Definir um preço de mercado pela emissão de uma tonelada de carbono é uma forma de garantir a responsabilidade empresarial. Quando paga o imposto (ou compra uma licença para poluir ou negocia créditos de emissão em bolsa), a empresa internaliza o impacto de suas atividades.

**Causa pode ser determinada e atribuída?**

**É possível identificar os atingidos?**

**Partes afetadas não têm como se esquivar do impacto?**

**Impacto pode ser medido?**

**Há como calcular um preço para o impacto?**

### Juntos no mesmo barco

À medida que o pendur para essa progressiva internalização de externalidades aumenta, prevemos que haverá uma mudança interessante. Revisitamos um momento sobre o recente surgimento de “empreendimentos sociais”, uma nova classe de organização destinada primordialmente a produzir benefícios sociais. Ao contrário de uma instituição de caridade, o empreendimento social não depende de doadores; sua meta é dar um lucro suficiente para sustentar as operações. A Grameenphone, por exemplo, nasceu da convicção de Iqbal Quadir de que nada poderia contribuir mais para o desenvolvimento econômico em Bangladesh do que uma rede de comunicações. Disso surgiu a maior empresa de telefonia celular no país — empresa que dá retorno para todos os seus investidores.

Vejamos agora o seguinte: uma empresa tradicional que, embora criada para dar lucro, assuma uma responsabilidade maior por externalidades, torna-se uma vizinha muito próxima de um empreendimento social, que foi criado para beneficiar a sociedade mas assume o desafio de ser comercialmente viável. A forte linha que normalmente separava organizações com e sem fins lucrativos começa a se dissolver.

Uma consequência é que, com o tempo, um parâmetro comum de desempenho que todos possam enxergar — consumidores, gestores de empresas, filantropos, reguladores, cidadãos — começará a ganhar força. E, com isso, várias formas de engenharia de benefícios (análogas à engenharia financeira) vão surgir: hoje é possível compensar a pegada de carbono de seu voo; amanhã, lugarejos no Brasil vão agrupar suas cotas de carbono para venda a emissores — e quem sabe qual será o swap de carbono do futuro? O poder público continuará encarregado de definir padrões de medição e garantir que sejam devidamente aplicados e divulgados junto ao público. Já o mercado, uma vez de posse da informação completa, deveria ser capaz de fazer o resto.

Para encerrar, deixo o leitor com a seguinte reflexão: com as fronteiras entre a atividade empresarial e o terceiro setor caindo, relações antagônicas se tornarão cooperativas. A tese de que somos todos responsáveis pelo mundo e que devemos trabalhar juntos para torná-lo melhor virará consenso — e vamos todos nos perguntar como pudemos um dia duvidar disso. ▽