

# POR QUE AS EMPRESAS DEVEM CONSIDERAR A “DIGITALIZAÇÃO RESPONSÁVEL” NA CONSTRUÇÃO DE SUA ESTRATÉGIA DE FUTURO?



Jorge Maluf

Tanto o contexto mais amplo dos negócios como o mais restrito das empresas vêm se transformando rápida e estruturalmente nos últimos anos pelo impacto do movimento de digitalização abrangente, permitido pela aplicação intensa de tecnologia numa ampla gama de atividades e processos. Tais tecnologias permitem, a custos muito baixos, ampliar significativamente a capacidade de as empresas e pessoas se conectarem, processarem informações a altíssima velocidade e armazenarem volumes imensos de dados.

Como resultados, viabilizam-se novos modelos de negócios, elevados ganhos de produtividade, a melhor e mais apurada compreensão de hábitos e preferências, novas formas de transação e de relacionamento, entre outros benefícios.

***Assim, é compreensível que praticamente toda empresa com alguma capacitação de gestão e compreensão do ambiente em que atua possua alguma importante iniciativa digital em andamento ou planejada.***

Entretanto, os benefícios destes movimentos trazem consigo efeitos desfavoráveis, com potencial de elevado impacto sobre a vida das pessoas e das comunidades que, em algum grau, permitem questionar a responsabilidade das empresas quanto aos danos que podem ser gerados. Esses impactos podem ocorrer na exposição da privacidade das pessoas e de seus dados críticos, na indução viesada de comportamentos e escolhas dos indivíduos, bem como no deslocamento de uma grande massa de trabalhadores. Estes, substituídos por soluções tecnológicas mais eficazes, ver-se-ão privados de suas fontes de renda e, em muitos casos, não terão as novas capacitações requeridas para reinserção no mercado de trabalho.

Como tem se percebido nos últimos anos, o amadurecimento da sociedade tem gerado reações voltadas a cobrar intensa e crescentemente as empresas pelas externalidades negativas geradas por elas, na medida em que estes impactos se avolumam e seus custos sociais tornam-se relevantes.

As empresas já vivenciam tais situações em diferentes frentes. Decisões tomadas ao longo do tempo, na busca de maior produtividade e rentabilidade com relevantes e cumulativos impactos ambientais, acarretam, hoje, restrições e elevados ônus. Como resultado, são impostos condicionantes a certas iniciativas, reparações de danos, mudanças de modelo operacional, com consequente aumento do custo da licença social para operar. O mesmo efeito, embora de cunho mais local, ocorre no caso de exigências de mitigação dos impactos de grandes empreendimentos imobiliários em zonas de alto adensamento, com exigências de intervenções na malha viária ou no sistema de transporte, para não comprometer a mobilidade na área de influência dos empreendimentos.

***Na esteira da conscientização que vem promovendo o movimento ASG (Meio Ambiente, Social e Governança), cobrando atitudes responsáveis das empresas em suas decisões frente aos impactos ambientais e sociais que acarretam, é de se esperar que, rapidamente, devem ser incorporadas no rol de preocupações a vigilância e a cobrança de responsabilidade sobre as empresas decorrentes das externalidades negativas da digitalização dos negócios.***

A close-up photograph of a hand with a network of white lines and nodes overlaid on it. The nodes are connected by thin lines, creating a web-like structure. Some nodes are highlighted with a white glow. The background is dark, making the white lines stand out.

Essa reação pode se dar mediante marcos legais e regulatórios que disciplinem, restrinjam ou condicionem as ações das empresas. Pode se somar a reação consciente dos consumidores e trabalhadores, que passem a privilegiar as empresas percebidas como dotadas de boas práticas e a evitar as de práticas questionáveis. Também é crescente a ação de grandes investidores estabelecendo critérios mínimos de sustentabilidade para as empresas candidatas a receber investimentos. Ainda, as próprias empresas podem adotar medidas de autorregulação, impondo-se limites e acordos que transmitam uma boa imagem ao público e, se decorrentes de uma articulação setorial mais ampla, tornem mesmo desnecessárias ações regulatórias mais rígidas.

***Algumas reações mais fortes já são percebidas hoje, com o crescente questionamento sobre o modelo de negócio e a ação das chamadas Big Techs e os impactos que geram sobre a confidencialidade e sobre as atitudes das pessoas.***

Elas têm sido chamadas a se explicarem perante comissões parlamentares e tribunais e já sofrem, em algumas regiões, penalizações ou restrições reais a suas atividades, com ameaças de que outras partes do mundo sigam o mesmo caminho.

***Assim, seja por pressão regulatória, reação de clientes e trabalhadores ou mesmo por conscientização própria, as empresas precisarão considerar em suas decisões os impactos de suas iniciativas digitais e balancear benefícios e ônus.***

Diversas empresas já avaliam seus projetos e estratégias incorporando, em seus critérios de decisões, a dimensão de impacto ambiental (por exemplo: emissão de carbono, consumo de água, consumo de energia, reciclagem) e social (por exemplo: práticas trabalhistas injustas, diversidade, acessibilidade de seus produtos, saúde da comunidade). Elas têm, inclusive, estendido tal olhar para toda a sua cadeia de fornecimento.

São inúmeros os exemplos: as grandes petrolíferas europeias redirecionando seu portfólio de negócios para fontes de energias renováveis; as grandes montadoras de veículos voltadas a substituir o motor a combustão por motor elétrico; as grandes varejistas de vestuário revendo seus fornecedores conforme práticas trabalhistas adotadas; empresas de consumo mudando embalagens para insumos recicláveis, etc.

Quanto ao impacto da digitalização, este artigo dedicará maior atenção nos efeitos sobre os trabalhadores. Embora haja diferentes projeções sobre o impacto deste movimento no nível de desemprego ou na qualidade do emprego, com vários estudos projetando criação líquida de postos de trabalho e de melhor qualidade, é certo que grande parte das pessoas que perderão seus empregos não estará capacitada para as novas vagas.



***A inovação tecnológica acarreta dois efeitos opostos sobre emprego e renda. À medida que cresce e se desenvolve, a própria indústria de inovação gera mais empregos e mais renda. Os investimentos realizados pelos demais agentes econômicos para adotar tais inovações vão na mesma direção, abrindo novas vagas para implementar, gerir e aplicá-las. Na direção contrária, os ganhos de produtividade decorrentes da automação reduzem empregos. Os empregados deslocados pela tecnologia passam a auferir menor renda, por estarem menos qualificados a atuar neste contexto.***

Dada a velocidade deste movimento e da grande disparidade existente entre as capacitações destes trabalhadores e as necessárias para as novas posições, não haverá tempo de requalificação e os impactos negativos de curto e médio prazo poderão ser significativos e abrangentes.

Alguns estudos demonstram que, nos Estados Unidos, o crescimento total da produtividade de fatores de produção é menor hoje do que no pós-Segunda Guerra, embora, para algumas empresas, haja ganhos reais significativos de produtividade. Isto pode ser decorrência do menor nível de emprego e dos menores rendimentos de uma camada crescente da população. Enquanto as empresas focarem suas decisões de uso de tecnologia fundamentalmente em automação voltada a reduzir custos de mão de obra, substituindo pessoas por máquinas, e não a outras fontes de ganhos de produtividade, essa externalidade negativa deve aumentar.



Como consequência, a sociedade deve arcar com custos crescentes para requalificar, criar uma rede de assistência que permita condições dignas de sobrevivência, além de cobrir a queda de arrecadação de tributos pela perda de capacidade contributiva e de consumo relativos a este contingente. A grande e crescente desigualdade gerada neste processo tem o potencial de gerar crises e alimentar reações de grande magnitude para a sociedade e para as empresas, nos moldes das decorrentes do aquecimento global, eventualmente de escalas diferentes.

***As empresas precisam considerar cenários de regulamentações restritivas à aplicação de novas tecnologias (por exemplo, com maior carga tributária), de manifestações populares contrárias a demissões em massa ou de reações negativas dos consumidores e investidores e incluir esses fatores em suas matrizes de risco, consequentemente incorporando-os também em seus processos decisórios.***



Fazendo um paralelo, assim como a adoção de uma nova solução logística requer não apenas a avaliação de seu impacto nos custos de transporte, mas também o impacto ambiental decorrente das emissões de carbono, a avaliação do emprego de uma nova tecnologia para ganho de produtividade vai demandar olhar além do ganho de custo, mas incluir o impacto social da eliminação de renda gerada.

Assim como no caso ambiental, muitas vezes a ação da empresa vai na direção de compensação – e não necessariamente de restrição das emissões de carbono. Também no caso social, as empresas podem e devem pensar em como compensar a perda de renda se não houver como manter empregos. Existe um interessante potencial em se adotar como referência a busca por neutralidade de emissões de carbono para se discutir objetivos de neutralidade de eliminação de renda.



***A digitalização inclusiva é uma abordagem que as empresas devem considerar adotar visando uma atuação responsável junto à comunidade e como forma de reforçar seu propósito. Soma-se como estratégia para evitar reações negativas da sociedade que venham a gerar efeitos adversos. Como reações, pode-se prever restrições para sua atuação ou mesmo dificuldades para acesso a capitais, consumidores ou trabalhadores qualificados.***

Neste sentido, às empresas cumpre buscar criativamente formas de ganhar produtividade aplicando novas tecnologias que não passem necessariamente por reduzir custos trabalhistas, bem como avaliar iniciativas que possibilitem aos trabalhadores deslocados pela digitalização terem acesso a outras formas de geração de renda. Algumas empresas já atuam ativamente nesta direção junto às categorias mais vulneráveis à automação, seja promovendo iniciativas de requalificação, seja educando e facilitando o acesso a uma atuação empreendedora ou autônoma ou, ainda, criando mecanismos voltados a facilitar a recolocação em outras empresas, por exemplo.

A deterioração ambiental alcançou escala tal que gerou mudanças climáticas sensíveis com impacto sobre a vida no planeta, decorrentes da insensibilidade das empresas e da inação dos governos em relação aos efeitos da atuação econômica sobre o meio ambiente. Que ela seja um alerta para que não geremos impactos tão negativos quanto o ambiental no campo social decorrente da digitalização não inclusiva, na forma de desigualdade crescente que venha a comprometer a capacidade da sociedade conviver harmônica e democraticamente.



## Jorge Maluf

*Líder de Serviços para Conselhos e de Serviços Financeiros da Korn Ferry para Brasil e América do Sul*

Líder de Serviços para Conselhos e de Serviços Financeiros da Korn Ferry para Brasil e América do Sul.

Possui mais de 30 anos de experiência em consultoria. Iniciou sua própria consultoria em 1991, voltada à gestão de instituições financeiras. Em 1997, junta-se à Booz Allen, consultoria estratégica, tornando-se sócio, liderando Serviços Financeiros para América Latina. Em 2006, foi para a Korn Ferry como responsável por Serviços Financeiros para América do Sul, tendo liderado a firma no Brasil entre 2016 e 2019 e, desde 2019, também Serviços para Conselhos.

Formado em Engenharia Civil, pela Escola Politécnica da USP. Mestre e Doutor em Administração de Empresas, pela FEA-USP.

Durante 20 anos, foi professor de Finanças do Departamento de Administração da FEA-USP, tendo também lecionado no Mackenzie e no Insper.

Membro do Conselho de Administração da AACD e coordenador do Comitê de Recursos Humanos.