

Ajudar a salvar o planeta é bom negócio

Caio Neumann

Nos Estados Unidos, o debate da sustentabilidade aplicada ao negócio se divide entre antes e depois de Ray Anderson. Fonte de inspiração para novos líderes, o fundador e hoje CEO da InterfaceFLOR, uma das maiores fabricantes de carpete do planeta, tem andado o mundo empunhando a bandeira de que os negócios, mais do que gerar lucro, podem e devem resultar em valor para a sociedade e para o planeta.

Em entrevista exclusiva à Idéia Socioambiental durante a Conferência Internacional de Empresas e Responsabilidade Social, promovida pelo Instituto Ethos, Anderson conta como começou, em 1994, a mudar a forma de pensamento de seus 4000 funcionários e a sua própria para enfrentar os novos dilemas econômicos, ambientais e sociais.

Na época, com 60 anos de idade, ele foi questionado pelos clientes sobre como sua companhia lidava com os impactos ambientais gerados por produtos que dependem de combustíveis fósseis. Em 21 anos no negócio nunca havia pensado no assunto. Estimulado pela cobrança dos consumidores e influenciado pela leitura do livro "The ecology of commerce", de Paul Hawken, decidiu construir as próprias respostas, tarefa para a qual precisou converter funcionários e parceiros a uma nova lógica, baseada no conceito do triple bottom line.

"A economia precisa ser reescrita. Precisamos inserir valores éticos no mercado e isso exige uma mudança radical de regras no sentido de harmonizar a tecnoesfera com a biosfera. No entanto, temo que ainda soframos alguma dor até a mudança completa", afirma.

Em 14 anos adotando práticas ambientalmente responsáveis, a Interface conseguiu reduzir 88% (em toneladas absolutas) das emissões de gás de efeito estufa e 80% no uso de água em relação a 1996. Isso ocorreu com um aumento de dois terços nas vendas e de 100% no faturamento.

Segundo Anderson, além de rentável para o negócio, a sustentabilidade motiva os trabalhadores. "Hoje, ninguém mais vai à minha empresa só para fabricar e vender carpetes. Vai também para ajudar a salvar o planeta", diz.

Idéia Socioambiental - Como o senhor estimulou e mobilizou os funcionários da Interface para tornar a empresa mais sustentável?

Ray Anderson - Logo que passei a ver as coisas diferentes, fui convidado para fazer um discurso em Montana (EUA). Nele, disse apenas o que realmente acreditava. Fazíamos negócios causando mal à Terra e acreditava que isso não era certo. Disse que desejava mudar esse quadro. Esse discurso foi publicado e distribuído aos nossos colaboradores. Outra medida foi a realização de atividades de capacitação e sensibilização dos funcionários. O objetivo era que as pessoas reformulassem suas mentes e passassem a jogar para ganhar. Isso significa não ter medo de aproveitar uma chance, aceitar riscos e escolher um caminho. Se não for o melhor, dar meia volta e tentar de novo sem medo de errar. Estimular as pessoas a pensar assim, é uma forma de empoderá-las e quem ganha com isso é a empresa.

IS - O senhor enfrentou alguma resistência por parte dos funcionários?

RA - Sim. Mas quando os primeiros o mudaram, os outros acabaram indo atrás. Uma mente de cada vez. Não se dita como as pessoas devem pensar, elas pensam por si mesmas. O que se pode fazer é criar as condições sob as quais elas vão pensar por elas mesmas e melhor.

IS - Houve resistência entre os executivos da empresa?

RA - Não encontrei nenhuma manifestação aberta. Apenas particulares. Eles estavam ouvindo sobre sustentabilidade pela primeira vez. A própria palavra em si era uma novidade. Perdemos algumas pessoas que não se reconheceram nesse novo modelo mental. Mas isso não foi um problema, pois elas estão melhores em algum lugar e nós estamos melhores.

IS - Quando essa nova política começou a mostrar resultados?

RA - A eliminação de resíduos foi a medida que apresentou os primeiros resultados, proporcionados a partir do corte de custos. Nas demais áreas, começamos a notar progressos depois de dois anos, pois precisamos imaginar as soluções por nós mesmos. Como você faz uma fábrica produzir utilizando energia renovável? Que tecnologia utilizar para reciclar todo o carpete consumido? Não tínhamos referências para responder a essas perguntas. Então, tivemos que criar as soluções para essas questões, uma a uma, com paciência, persistência e consistência. O maior desafio das lideranças é manter a mensagem ano após ano. Quando se apresenta um novo programa, as pessoas tendem a abaixar a cabeça e esperar que ele passe. Acredito que na maioria das vezes eles passam. Mas nós dissemos "não, esse é um longo caminho e essa meta está aqui para ficar. Então, levante a cabeça e seja parte disso". E uma a uma, as pessoas começaram a se unir e houve uma grande satisfação por estarem redesenhando a empresa de dentro para fora.

IS - E quando essa mudança se refletiu de forma concreta nos números da empresa?

RA - Quando o mercado mostrou-se pré-disposto a fazer negócios de uma forma diferente. O primeiro sinal de que uma postura ambientalmente responsável fazia diferença para a rentabilidade da empresa veio quando fechamos um negócio que sem essa nova política, poderíamos nunca ter fechado. Uma gerente de vendas japonês nos ligou um dia e fez um pedido de 60 mil metros de carpete para a sede da sua empresa em Tóquio. Essa gerente esteve em Chicago e ouviu meu discurso sobre a mudança de paradigmas da Interface e convenceu o CEO da empresa a fazer negócios conosco mesmo com toda a diretoria contrária à decisão.

IS - Avaliando a sua experiência como homem de negócios, o que o senhor pensa dessa mudança de paradigmas na direção do desenvolvimento sustentável?

RA - O poder está com as pessoas. Sejam elas clientes, consumidores ou o eleitoras. Não existe uma boa empresa na Terra que não escuta seus clientes. Na General Electric, por exemplo, não se gasta tempo, dinheiro e esforços no desenvolvendo novas energias e tecnologias limpas à toa. Eles estão se antevendo a uma demanda - que vem dos clientes. O Wal-Mart, também começou a rever seus conceitos porque a reputação deles estava em jogo. Isso não é caridade ou altruísmo, é uma questão apenas de ouvir seu público.

IS - Além do questionamento dos clientes e do livro de Paul Hawken, o que mais o influenciou a mudar?

RA - Lia tudo o que encontrava sobre meio ambiente. Mesmo as opiniões opostas que diziam não haver problema na indústria, que existia bastante petróleo no planeta e que as coisas iam melhorar por si mesmas. Algumas vezes eu duvidava da minha própria decisão e questionava se eu não estava guiando a companhia para um mau desfecho. Mas, ao ler o livro de Hawken, eu senti que essa era a coisa certa a se fazer. Infelizmente o autor não dizia como aplicar a sustentabilidade de forma prática, então tivemos que descobrir por nós mesmos. Foi aí que eu escrevi um livro, o "Mid-Course Correction", publicado pela primeira vez em 1998. Nele eu falo sobre o plano da Interface e que pode ser aplicado por qualquer empresa.

IS - Como o senhor enxerga o movimento brasileiro de negócios sustentáveis?

RA - Conheço muito pouco sobre os negócios no Brasil, mas sei de um pequeno grupo de pessoas que estão realmente comprometidas. E no fim das contas, é isso que faz a diferença, um grupo de pessoas que estão comprometidas, podem mudar o mundo. Essa é a segunda vez que venho ao Brasil. Sempre que visito o País, percebo um enorme progresso no que diz respeito à sustentabilidade e preciso agradecer a vocês, em nome de meus netos e meus bisnetos, por isso.

IS - Qual o papel da liderança nesse cenário?

RA - O papel do líder é criar uma visão de onde e para onde a companhia deve ir e articular isso de forma clara na organização. Mas no dia-a-dia, quem faz o líder são seus seguidores. Sem eles o líder está sozinho.

IS - O senhor afirma que os empregados vão ao trabalho com a sensação de estarem fazendo do mundo um lugar melhor e não apenas fabricando carpetes. Como conseguiu criar esse valor na cultura da companhia?

RA - Não implantamos, apenas aconteceu. Gosto de pensar que somos uma pequena empresa e que basta dizer que vamos criar uma companhia onde as pessoas pensam de determinada forma, traçar objetivos e pronto. Mas infelizmente as coisas não ocorreram assim. Alguém mais estava dirigindo o show. Parece até que mãos invisíveis estão nos ajudando. O mérito não é só meu, pois as pessoas têm uma opinião, aplicam-na em sua vida e dividem seu próprio entusiasmo.

Veja mais em www.ideiasocioambiental.com.br

Leia mais:

Ecoeficiência na produção de carpetes

Em sua visita ao Brasil, Ray Anderson lançou o Instituto de Sustentabilidade InterfaceFLOR Ray C. Anderson, que promoverá a ecoeficiência na produção de carpetes. Segundo Claude Ouimet, vice-presidente e da companhia para o Canadá e América Latina, o instituto foi criado para a empresa fazer parte do grande movimento de desenvolvimento da sustentabilidade que está acontecendo no Brasil.

"Nós queremos participar do que está sendo feito aqui em matéria de sustentabilidade, queremos dividir nosso conhecimento e aprender com o daqui, temos um ótimo time aqui no Brasil e o instituto realizará um grande trabalho subindo a montanha do desenvolvimento sustentável", ressalta Ouimet.

Os três programas básicos do instituto estão voltados para o reflorestamento da Mata Atlântica, a partir do plantio de uma árvore a cada 25 metros de carpete vendido; a neutralização de emissões por meio da compra de créditos de carbono e a recuperação de reciclagem de carpetes modulares.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 3 jun. 2008, Primeiro Caderno, p. A16.