



# Simplicidade e liderança do século XXI

Em entrevista exclusiva, Carlos Ghosn, presidente da Nissan mundial, empresa de US\$ 49 bilhões de faturamento e terceira maior montadora do Japão, afirma que o líder deve levar luz aonde está escuro

**U**m dos aspectos mais fascinantes de sua trajetória profissional é o fato de o sr. ter trabalhado com diferentes culturas. Já atuou na cultura superinformal do Brasil, na superplanejada cultura norte-americana, em uma cultura variada como a francesa e hoje se encontra na cultura milenar japonesa. Qual a importância dessas experiências? Como trabalhar com esses diferentes grupos?

Acho que você aprende muitas coisas quando tem de trabalhar em culturas tão diferentes como essas.

A primeira delas é o respeito à diferença – algo muito importante no *management*. E por que isso é tão importante? Primeiro porque, geralmente, o que é diferente enriquece o processo. A diferença no estilo de administrar entre as culturas gera inovação no *management*.

O segundo ponto é aprender a ouvir. Isso porque, para poder respeitar as diferenças, você deve ter no mínimo a capacidade de ouvir; de dar atenção a seu ambiente humano e também às diversas atividades profissionais. E a capacidade de ouvir e não apenas falar; de saber receber é algo que se aprende naturalmente quando se passa por culturas diversas.

O terceiro ponto é adaptar à cultura local a forma de inspirar os funcionários para que compartilhem estratégias da empresa e também a maneira de se comunicar com eles.

## Sinopse

Em 2001, os executivos brasileiros ouviram falar muito de um nome até então pouco conhecido: Carlos Ghosn (pronuncia-se “gôn”). Vice-presidente de operações da montadora francesa Renault, ele assumiu a presidência mundial da japonesa Nissan quando a Renault adquiriu 36,8% do capital desta e tornou-se o único brasileiro a ocupar cargo tão alto na hierarquia da poderosa indústria automobilística mundial. Em entrevista exclusiva a Carlos Alberto Júlio, presidente da HSM do Brasil, e José Salibi Neto, diretor editorial de HSM Management, Ghosn fala sobre os desafios de enfrentar culturas tão distintas – a japonesa, a francesa, a brasileira – e afirma que sair do país de origem é essencial para a visão de qualquer executivo.

O *management* que atravessa culturas é isso: você tem de ficar muito firme em seus fundamentos, mas flexível em

aspectos como a forma de comunicação. Por exemplo: comunicar a visão estratégica é fundamental, mas o modo de fazer isso varia. No Japão, é necessário ser bem detalhista com os funcionários. Na França, o discurso precisa ser mais elaborado. No Brasil, mais simples e imediato.

Ghosn resume assim sua receita de líder do século XXI: primeiro, é preciso mostrar coerência entre o que pensa, diz e faz; segundo, deve ter transparência; terceiro, assegurar que “haja luz” em todos os lugares; e, quarto, o líder deve ser vibrante – as pessoas querem aprender com ele cada vez que o encontrarem. Para o executivo, pessoas estão acima de modelos e existem dois tipos de pessoas: as pensadoras e as executoras.

A necessidade de as estratégias da empresa serem claras e compartilhadas por todos, assim como os objetivos e as prioridades, existe sempre. O que varia, em primeiro lugar, é o modo de levá-los a isso. Por exemplo, os franceses precisam de uma visão mais sofisticada e elaborada do que as outras culturas para serem inspirados. E querem ter um prazo mais longo para abraçá-la –de dois anos, por exemplo. Já os japoneses necessitam de uma visão mais detalhista. E os brasileiros precisam de um ritmo mais imediatista e simplificado.

E outro ponto que varia é a forma de comunicação, também diferente em cada país. Nos Estados Unidos, por exemplo, as pessoas estão usando bastante a videoconferência, a Internet, a televisão –os norte-americanos gostam muito dos equipamentos de comunicações. Já os japoneses são mais reservados, preferem conversas discretas.

### **Então, existem determinadas coisas que devem ser adaptadas à cultura local e outras que não devem mudar de modo algum?**

É isso mesmo. O conteúdo, a essência, a base do *management* são sempre os mesmos em qualquer canto do mundo. A forma é que difere. Então, quando se trabalha em culturas diferentes, deve-se sempre fazer a distinção entre o essencial e o que é mais “ambiental”. É preciso preservar o essencial e se adaptar aos aspectos ambientais.

### **O sr. poderia nos dar exemplos práticos disso?**

Quando cheguei ao Japão, muitas pessoas me disseram que não era costume no país transmitir as informações sobre o negócio às pessoas, que isso não era tão importante. Fique surpreso, mas decidi estabelecer a comunicação assim mesmo. Não adianta me dizerem que isso não é necessário no Japão, porque isso é fundamental no *management*. É claro que estabelecer essa comunicação com os japoneses foi um processo diferente e até custoso, mas indispensável.

O *management* que atravessa culturas é isso: você tem de ficar muito firme em seus fundamentos, mas muito flexível em aspectos como, por exemplo, a forma de comunicação.

### **O sr. costuma dizer que deparou com a falta de visão de longo prazo dos funcionários da Nissan no Japão. No Brasil, a impressão que temos é de que, ao contrário, o funcionário japonês é bastante comprometido com a empresa, o que implicaria estar envolvido com ela também no longo prazo. O que ocorre realmente?**

Acho que existe certa confusão sobre a cultura japonesa. Os funcionários no Japão são muito leais e dedicados à empresa, é verdade. A empresa é vista como uma família –a família do funcionário faz parte da empresa, a empresa faz parte da família. Por isso, quando a empresa precisa de ajuda, os empregados estão sempre trabalhando muito, colaborando, e esse foi o segredo do sucesso da Nissan nos tempos difíceis –seus funcionários realmente estavam certos de que o carro era deles e quiseram que esse carro continuasse a ser produzido.

Mas isso não significa pensar no longo prazo. A noção de estratégia de longo prazo –analisada, detalhada– não existia no Japão até recentemente. Quando cheguei à Nissan, a ausência de visão de longo prazo era conhecida e admitida pelo pessoal e até mesmo pelos altos executivos. Até mes-

## SAIBA MAIS SOBRE CARLOS GHOSN

Nascido em Porto Velho, Rondônia, Carlos Ghosn é um dos pouquíssimos brasileiros a ocupar o mais alto cargo de uma corporação mundial: a presidência da Nissan Motor Company, uma das grandes montadoras do Japão. Foi convidado para assumir a posição em meados de 2000, quando a francesa Renault adquiriu 36,8% do capital da Nissan –ele era então vice-presidente de operações mundiais da Renault e considerado um dos principais responsáveis pela expansão desta pós-privatização. Ghosn –pronuncia-se “gôn”– rapidamente partiu para uma grande reestruturação da Nissan, batizada de “plano de revitalização”. Por exemplo, a fim de recuperar sua competitividade, reduziu drasticamente sua produ-

ção. Impôs um severo controle de custos internos, exigiu corte de custos dos fornecedores, centralizou as estratégias de produção e vendas.

Filho de uma francesa, Ghosn foi estudar engenharia na École Polytechnique de Paris e, aos 20 e poucos anos, começou a trabalhar na fabricante de pneus Michelin. Chegou a comandar por nove anos as operações da empresa no Brasil e, em 1990, foi transferido para uma unidade sua nos EUA. Em 1996, a Renault o contratou e sua carreira mudou de rumo. Ele logo ganhou o apelido de “Cost Killer”, ou “assassino de custos”, do qual não gosta. Ghosn prefere outro apelido: Mr. Seven-Eleven –referência ao fato de iniciar seu dia de trabalho às 7h30 e terminá-lo às 23h.

“As pessoas têm sede de transparência. Querem saber o que eu penso e ver isso respaldado pelo que digo e faço”

mo porque, quando uma empresa está enfrentando uma crise, ela geralmente tende a se preocupar mais com o curto prazo e não com o longo prazo.

**Existe um “modelo de estratégia Carlos Ghosn”?**

Não. Na minha opinião, o que existe na área do *management* são pessoas, muito mais do que modelos, e essas pessoas se dividem em dois tipos: as de qualificação alta do ponto de vista da prática do negócio e as pensadoras, que passam o tempo analisando as diferentes linhas de gestão e tentando extrair os pontos mais interessantes. É muito raro encontrar um grande “artista do *management*”, alguém que seja, ao mesmo tempo, grande pensador e grande executor. Isso acontece, mas é muito raro. Eu acho que sou principalmente um executor.

**O que o sr. pensa de conceitos como estratégia, visão, missão?**

Eu costumo trabalhar muito com a idéia de “visão estratégica”. A empresa precisa de um ponto de vista, que tem de ser compartilhado pelas pessoas que a integram. Se cada um tem uma visão diferente, você tem o caos –ou não tem nada. E aí torna-se impossível, por exemplo, promover o *empowerment* –hoje as empresas precisam ser baseadas no *empowerment*, descentralizadas, para serem mais velozes e coerentes nas ações.

Talvez empresas muito centralizadas não precisem de visão estratégica, porque todas as decisões vêm de cima –basta cumprir. Mas, se isso por um lado assegura a coerência, por outro faz perder em qualidade e velocidade.

**Em relação à qualidade de execução, a propalada disciplina do japonês para executar tarefas contribuiu no caso da Nissan? Ou isso é mais um folclore?**

A organização, o senso de disciplina, a facilidade, o interesse –podemos dizer, naturais– do japonês no processo são a força maior da indústria do Japão, a base da qualidade japonesa e do *timing*, o *just-in-time*.

Também há outro folclore no sentido contrário desse, que diz que os japoneses resistem, negam-se a fazer o que é pedido. Isso até acontece, mas geralmente é porque não entenderam a proposta e não porque não querem fazer aquilo.

Por isso, é preciso ter várias certezas no Japão: primeiro, de que as pessoas entenderam o que têm de fazer; segundo, da maneira como vão operar; e, terceiro, de qual é o objetivo, o resultado desejado, o lucro esperado. No Japão, é necessário, portanto, explicar por quê, como e para quê.

**Ou seja, transmitir uma visão da estratégia...**

Claro. Quando o japonês entende isso, ele é muito dedicado. No caso da Nissan, os funcionários entenderam claramente o que pretendíamos, e estão realmente trabalhando com 100% da capacidade. Hoje a Nissan é uma empresa com alto nível de competitividade.

**Como o sr. vê o papel do líder atualmente, após uma década de muitas instabilidades, com a crise da Air France, das empresas de telecomunicações, com demissões em massa em todos os países do mundo? E mais: como cativar a lealdade dos funcionários num ambiente de tantas mudanças, de tanta insegurança?**

Acredito que existam condições necessárias para assumir uma posição de liderança no século XXI, embora talvez não sejam suficientes. E isso vale tanto para o líder empresarial como para o político. Hoje as pessoas têm sede de transparência. Na empresa, elas querem não só saber o que eu penso, mas também ver isso respaldado pelo que digo e faço.

**É a tal força do exemplo...**

Sim, mas de um exemplo que não seja artificial. Todos querem saber o que você pensa, o que está dizendo e o que vai fazer –e não pode existir diferença entre esses três momentos. Não se aceita ser manipulado por um líder que pensa uma coisa, diz outra e faz uma terceira, diferente. Esse foi o tipo de liderança do século XX, caracterizada por politicagem.

As pessoas precisam da liderança especialmente em períodos de crise. Geralmente, quando estão bem, não lhe dão muita importância. O líder é mesmo fundamental em situações

difíceis. Aí seu papel mais importante é o de trazer luz aos lugares que não têm. Este é o papel do líder: colocar o projetor em lugares onde não existe luz. Isso não significa que o líder tem a resposta para tudo, mas deve assegurar que ninguém fique na escuridão. Se eu não tenho a resposta, pelo menos vou encontrar as pessoas que a possuem.

**Recapitulando: primeiro, o líder precisa ser coerente entre discurso e prática; segundo, deve ter transparência; terceiro, tem de garantir que haja luz em todos os lugares. É isso? E quanto ao carisma? É algo necessário?**

É isso, sim. Essas são as três necessidades principais, ainda que existam muitas outras.

Eu acho que o líder deve vibrar, ser atraente, carismático. Na história do século XX, há muitos líderes chatos. Mas, por definição, líder chato é uma contradição. As pessoas querem aprender alguma coisa cada vez que o encontrarem.

**Em sua opinião, quem são hoje no mundo os líderes que pensam, comunicam e agem como líderes do século XXI, além de Ghosn?**

Não sei se me encaixo perfeitamente nessa descrição. Posso dizer para vocês que eu sempre tento...

**Mas existem alguns líderes pelos quais o sr. tem admiração ou que toma como referência? Por exemplo, Jack Welch. O sr. tem acompanhado a carreira de Jack Welch? Qual sua visão sobre seu trabalho como líder, como gestor?**

Não acompanhei muito o trabalho de Jack Welch e nunca pensei sobre exemplos, na verdade. Estou mais preocupado com as necessidades das pessoas que trabalham comigo do que com fazer algo que eu vi outra pessoa fazer.

Pensar em líderes ideais é mais uma consequência da ineficácia da liderança que estou vendo em tantas empresas. Não há homem ideal; há *targets* (alvos). Você tem de saber dizer: “Essa é a direção que eu devo tomar”.

## SAIBA MAIS SOBRE A NISSAN

No ano fiscal de 1999, encerrado em março de 2000, a japonesa Nissan Motor Company registrou prejuízo pelo sétimo ano consecutivo: US\$ 5,55 bilhões (684 bilhões de ienes). Doze meses depois, no ano fiscal de 2000, anunciava um lucro de US\$ 2,7 bilhões (331,1 bilhões de ienes). A dívida líquida consolidada era a menor em 15 anos (396 bilhões de ienes ou US\$ 3,2 bilhões) e havia um crescimento de 1,9% na receita de vendas, para US\$ 49 bilhões (6 trilhões de ienes), correspondente ao aumento de 4% em unidades vendidas, para 2,63 milhões de carros.

O responsável pela reviravolta foi o novo presidente executivo da Nissan, o brasileiro Carlos Ghosn, que já vinha trabalhando na empresa desde que a Renault adquirira 36,8% do controle dela. Ele comandou o Plano de Revitalização da companhia, que incluiu me-

didadas duras como o fechamento de cinco fábricas e a demissão de 21 mil funcionários (14% da força de trabalho).

Ghosn também vendeu todas as participações que a companhia tinha em sua rede regional de fornecedores, incluindo empresas fabricantes de autopeças. Para enxugar despesas, fez com que a Nissan começasse a comprar mais de fornecedores internacionais e exigiu corte de custos em torno de 20% da parte destes.

Agora, a estratégia da companhia tem sido incentivar as vendas de novos modelos. A Nissan começou a construir uma fábrica no Estado do Mississippi (EUA), avaliada em US\$ 930 milhões, que fabricará picapes, caminhões, minivans e utilitários esportivos. E, para o ano fiscal de 2001, a previsão é de que sua receita suba para 350 bilhões de ienes.

**Com base em sua experiência internacional, o que falta ao executivo brasileiro em geral?**

Um problema é que o executivo brasileiro geralmente não sai muito do Brasil. Isso até se justifica pelo fato de o Brasil não ser apenas um país, mas um “continente”, e as empresas parecem estar satisfeitas com o mercado interno, onde existem muitas oportunidades.

Não se vêem muitos brasileiros no *management* mundial. Há alguns, mas, no que se refere à importância do Brasil e ao tamanho de sua economia, não são tantos.

**O sr. pode explicar por que é importante sair do Brasil?**

Se você realmente quer conhecer seu país e ter uma visão bem lúcida e objetiva sobre ele, tem de sair e conhecer outras realidades. Só confrontando pessoas e culturas diferentes é possível entender realmente as forças e as fraquezas de seu pessoal ou de seu país.