

CARLOS GHOSN SURPREENDE OUTRA VEZ

Conhecido como especialista em crises, o CEO e chairman da Renault-Nissan Alliance quer antecipar-se aos problemas em vez de consertá-los, indo aonde o crescimento está, como diz nesta entrevista exclusiva



Em dezembro deste ano, começa a rodar o Nissan LEAF, apresentado como o primeiro carro inteiramente elétrico do mundo. Serão produzidas 50 mil unidades suas, a um custo de cerca de US\$ 34 mil, para venda nos Estados Unidos e no Japão. Nesses países, a Nissan conseguiu fechar acordos com os governos para criar postos de recarga elétrica –a autonomia do veículo é de 160 quilômetros–, descontos em pedágio como incentivo e linhas de financiamento para compra. No Brasil, ao menos em São Paulo, o Nissan LEAF talvez chegue em 2012.

O modelo pode ser visto como um marco de inovação da indústria automobilística mundial. Ou, ainda, como sinal definitivo da chegada da economia pós-industrial. Ou, então, como mais um objetivo ousado que o executivo brasileiro Carlos Ghosn estabeleceu e cumpriu antes do prazo. Serve especialmente para entender melhor Ghosn, CEO e chairman da Renault-Nissan Alliance, a corporação franco-nipônica de cerca de US\$ 126,3 bilhões em receitas e 350 mil funcionários, que é terceira no ranking das vendas mundiais –com 6 milhões de automóveis comercializados em 2009 (agora incluindo a marca russa Lada), o que lhe garantiu aumento de market share de 9,4% para 9,8%.

No passado, Ghosn determinou demissões em massa para recuperar Renault e Nissan; criticou a cultura da primeira, dizendo que “valorizava frases bonitas e sabedoria esotérica”; rompeu parcerias tradicionais quando desmontou o keiretsu da segunda. Foi percebido por muitos, provavelmente, como um gestor quase desumano, focado sobretudo em custos, “Le Cost Killer”. Agora, ele está mostrando que aquele foi um foco apenas circunstancial, em resposta

A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM MANAGEMENT.

a crises. E, mesmo a crise sendo uma constante daqui para frente –“a atual crise terminará e outra, de natureza diferente, virá a qualquer momento no futuro”–, ela não pode constituir um foco permanente, em seu raciocínio. O imperativo passa a ser, isto sim, antecipar-se aos impactos das próximas crises, o que se consegue, segundo ele, somente indo aonde o crescimento está.

Os bons entendedores já entenderam. Ghosn desautoriza explicitamente sua fama de matador de custos. “Cortar custos em si é algo muito simplista, pois ignora as complexidades da retomada do desempenho em empresas problemáticas?” E insiste: “O que importa é ir aonde o crescimento está”. Nesta entrevista exclusiva que levou mais de 15 minutos (tempo médio de uma reunião com Ghosn), concedida a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**, o executivo

“Há muitas alavancas para a performance: estratégias claras, inovação, motivação, comunicação. Redução de custo é só uma”

nascido em Rondônia destaca tanto os espaços de crescimento do século 21 como a “nova” obrigação de priorizar o pensamento de longo prazo, passando pela necessidade de que líderes e gestores se aliem.

Carlos Ghosn já foi comparado com a serpente amazônica brasileira ananconda, no sentido de que, enquanto todos observam perplexos a onça-pintada que acabou de ser engolida, ela já pensa na próxima refeição. Pois é dessa maneira mesmo que o mais poderoso dos executivos brasileiros surpreende continuamente o mercado mundial. Preste atenção, leitor, está acontecendo de novo.

O sr. é considerado um artista de viradas e ficou famoso por dizer que “quando uma empresa tem problemas, é sempre culpa dela mesma”. Mas agora a crise parece sair das fronteiras cor-

porativas. É possível promover viradas atacando, ao mesmo tempo, problemas internos, setoriais e dos mercados?

É possível, claro, mas não se faz isso enfatizando corte de custos. Apesar do meu apelido de “Le Cost Killer”, digo que cortar custos em si é algo muito simplista, pois ignora as complexidades da retomada do desempenho em empresas problemáticas.

Há muitas alavancas para a performance: estratégias claras, inovação, melhoria organizacional, motivação de equipe, gestão focada, boa comunicação. A redução de custos é só uma delas. Tão ou mais importante é estabelecer as fundações do futuro da empresa.

Que receita o sr. usa hoje na Renault?

Primeiro, não se devem adiar as decisões duras que têm de ser tomadas em tempos difíceis, porque o adiamento apenas leva à piora dos problemas.

Com minha experiência, cheguei a cinco requisitos fundamentais aos gestores em tempos de crise.

Primeiro, avaliar a situação com o grau mais alto de lucidez. Deve-se ter um diagnóstico abrangente e compartilhá-lo com todos os funcionários, de modo que saibam de onde se parte.

Em seguida, construir e compartilhar uma visão. Explicar que ações serão tomadas para lidar com a crise e o que será preparado para a era pós-crise.

Terceiro, estabelecer um número muito limitado de objetivos e permanecer focado em conquistá-los.

Quarto, motivar todos da empresa, explicando como podem, individual e coletivamente, contribuir para os objetivos. Mostrar que a alta administração está comprometida e é responsável também por entregar os resultados.

Finalmente, aprender com a crise, porque duas coisas são certas: a atual

crise terminará e outra, de natureza diferente, virá a qualquer momento no futuro.

Em maio último, o sr. foi reeleito presidente da Renault pelos acionistas e fica no comando por pelo menos mais quatro anos. Isso significa, entre outras coisas, que, mesmo com a crise setorial, há sinais de melhoria visíveis na empresa?

Há sinais de melhoria indiscutíveis. A Renault anunciou seus resultados do ano-calendário 2009 em fevereiro. O Grupo Renault alcançou receitas de 33,712 bilhões de euros e prejuízo operacional de 396 milhões. Mas comemoramos, porque atingimos o objetivo prioritário de 2009: entregar um fluxo de caixa positivo, que foi de 2,088 bilhões de euros.

Já os resultados da Nissan no ano fiscal de 2009, encerrado em março de 2010, foram melhores: registramos receita de 7,517 quatrilhões de ienes e lucro líquido de 42,4 trilhões.

“Não se pode mudar a cultura de uma empresa se os funcionários sentirem que a mudança desafiará sua identidade”

Sabe-se que nem mesmo as demissões que o sr. fez mancharam sua reputação. Como conseguiu a proeza de não ser considerado insensível?

Comunicação. Quando as pessoas compreendem por que as decisões difíceis são tomadas em um contexto específico, tendem a aceitá-las e apoiá-las.

Como está sendo esse processo de virada da Renault, que se iniciou em abril de 2005, quando o sr. assumiu o cargo de CEO mundial? O sr. vem praticando à risca o receituário que acaba de nos passar? Por exemplo, trata-se de uma empresa de cultura bastante forte. Cultura é algo que se muda de verdade?

Não se pode mudar a cultura de uma empresa se os funcionários sentirem que a mudança desafiará sua identidade, mas é possível influenciar a

maneira como as pessoas trabalham se você explicar por que uma mudança de mentalidade ou comportamento as ajudaria a alcançar seus objetivos e aperfeiçoar resultados.

O lado bom é que os funcionários da Renault são conscientes dos problemas da empresa e reconhecem que a mudança é necessária. A Renault é uma organização bastante complexa, com processos pesados e delegação insuficiente.

O desafio na Renault, iniciado em 2005, é maior ou menor do que o da Nissan?

É difícil comparar as situações da Nissan e da Renault, porque as circunstâncias eram inteiramente diferentes. Eu diria que nunca é fácil fazer mudanças significativas em uma grande empresa, porque tamanho e complexidade atrapalham as coisas.

Nos dois casos, e em todos, aliás, é importante apresentar uma visão muito bem definida para a direção da empresa. Se houver um mapa claro e um

número limitado de objetivos, é mais fácil motivar as pessoas a fazer as mudanças necessárias e seguir adiante na mesma direção.

Quatro anos atrás, o sr. decidiu tentar algo praticamente sem precedente no mundo corporativo: permaneceu como CEO

e presidente do conselho da Nissan e assumiu como CEO (e desde o final de 2008 como presidente do conselho) da Renault. Estamos diante de um novo modelo de executivo, o CEO ponte-a-érea? Como o sr. consegue fazê-lo?

Basicamente, trabalho metade do mês na Renault e metade na Nissan. Tenho a sorte de ser apoiado pelas pessoas que coordenam minha agenda para cada empresa e para a Alliance. E os diretores de operações da Renault e da Nissan trabalham comigo para assegurar que o desempenho de cada uma delas permaneça em um nível focado e alto.

Fui aprendendo a me ajustar às demandas da minha agenda ao longo de muitos anos. E uso todas as ferramentas que tenho à disposição –e-mail, videoconferências, teleconferências– para me comunicar com as equipes, trocar informações e manter a ênfase em nossas prioridades estratégicas.

Nenhum arrependimento? Como o sr. concilia todos seus compromissos com a vida pessoal?

Veja bem: não estou certo de que meu trabalho abranja muito mais viagens do que seria exigido de qualquer outro CEO global.

A vida pessoal requer atenção às prioridades também. Minha família sempre me apoiou e nosso tempo juntos é precioso. Nós mantemos contato próximo uns com os outros e, quando estamos juntos, eu lhes dou minha atenção e meu foco completos.



O fato de serem dois países, com culturas bem distintas, facilita ou dificulta a gestão? O sr. não é um CEO de um novo modelo, que, brincando, chamei de “ponte-aérea”, mas sua gestão é de um modelo, não? O modelo transcultural... O sr. subverteu tanto o pensar globalmente e agir localmente como o contrário disso.

Eu considero “pensar” e “agir” palavras-chave e as uso em ambas as direções, dependendo do que se empreende. Por exemplo, para carros elétricos, pense globalmente, aja localmente; para carros de custo ultrabaixo, pense localmente, aja globalmente.

E complemento que pensar apropriadamente é 5% do trabalho e executar apropriadamente, 95%.

Então, quando pertinente, o sr. concorda com o que Vijay Govindarajan, agora professor-residente da GE, diz sobre a inovação reversa, que significa pensar localmente, sobretudo nos países emergentes, e agir globalmente?

Sim, a inovação reversa é o que faremos com o automóvel de custo ultrabaixo que estamos desenvolvendo com fabricantes indianos. Eles têm habili-

dade maior para o design, a engenharia e a manufatura de carros modestos com preço de entrada muito baixo. Obteremos o produto local deles e agiremos globalmente para transferir sua inovação em escala muito maior para vários mercados emergentes.

O princípio que manda é o do pragmatismo: selecionar o que funciona melhor em cada caso e replicar esse sucesso, dando-lhe escala, para criar mais valor.

O sr. chegou aonde eu ia chegar, mencionando o ULC, sigla que vem ficando famosa para designar carro “ultra low cost” ou de custo ultrabaixo. Ao lado do carro elétrico, essa é a dupla aposta de inovação da Renault-Nissan Alliance. É o futuro que o sr. vê para a indústria automobilística? Porque têm surgido start-ups de crowdsourcing de design, como Local Motors, carros voadores...

Nós acreditamos que os carros de custo ultrabaixo terão papel fundamental no mercado de automóveis de amanhã. Especialmente em mercados emergentes, uma nova classe média está se desenvolvendo, e mais pessoas aspiram a possuir um carro. Os automóveis co-

muns produzidos em países desenvolvidos são muito caros para a maioria dos consumidores de mercados emergentes, mesmo quando produzidos localmente. A chave é pressionar por maior “localização” –ter os insumos do carro e sua fabricação próximos de onde ele será vendido– enquanto se abordam o design e a engenharia de maneira mais simples.

A outra vertente do futuro do setor, a nosso ver, enfatizará tecnologias ambientais, porque as sociedades estão cada vez mais preocupadas com a ameaça da mudança climática e com o preço e a disponibilidade de petróleo.

Renault-Nissan vão concorrer com o Tata Group, então...

Nosso alvo é produzir um carro com preço inferior a US\$ 3 mil que interesse aos consumidores locais, e fizemos uma parceria com a fabricante indiana Bajaj para isso. O carro de custo ultrabaixo é boa solução para países emergentes, onde o mercado de automóveis deve dobrar até 2020. Temos de estar onde o crescimento está.

Precisamos desenvolver o adequado alinhamento de produto e ter capacidade industrial para ser competitivos em qualquer segmento. Estamos sistematicamente desenvolvendo nossa presença em regiões onde as próximas ondas de crescimento estarão –China, Índia, Brasil, Rússia, Oriente Médio, norte da Argélia e Sudeste Asiático.

E sobre a frente ambiental?

Como se sabe, todas as montadoras estão investindo pesadamente em novas tecnologias para reduzir as emissões de CO₂, não apenas Renault e Nissan. Há amplo escopo de tecnologias que atendem a esse requisito e um leque estendido de produtos, e nós definimos que temos de estar em todos os mercados. São investimentos imensos. Daí a consolidação das montadoras no mundo não surpreender. Volumes maiores permitem amortizar melhor os investimentos e reduzir custos.

Na Alliance, já temos escala suficiente –foram mais de 6 milhões de

“A eletricidade pode ser produzida a partir de uma série de fontes. Ai deixamos de depender de uma única commodity”



A Incrível Trajetória de um brasileiro que é libanês, francês e japonês

1954

Carlos Ghosn nasce em Porto Velho, Rondônia.



1960

Muda-se com a família para o Líbano.

1974

Gradua-se engenheiro pela École Polytechnique de Paris, França, com tradição de inovação na indústria automobilística.

1978

Recebe seu segundo diploma de engenheiro, agora na École des Mines de Paris. Entra na Michelin como trainee administrativo; pouco depois, já gerencia a fábrica de Le Puy.

1985

Torna-se chefe de P&D de pneus industriais.

1988

É promovido a CEO da Michelin North America.

Torna-se o executivo-chefe de operações da subsidiária brasileira da Michelin. Assume toda a divisão sul-americana, caótica, e, em dois anos, converte o prejuízo em lucro.

1989

Conduz a aquisição da Uniroyal Goodrich, que torna a Michelin a maior fabricante de pneus do mundo.

1999

Renault adquire 44,4% da montadora japonesa Nissan por US\$ 7 bilhões. Ghosn imediatamente vira executivo-chefe de operações da Nissan, que, por sua vez, fica com 15% do capital da parceira francesa.

NISSAN

Ghosn começa a implantar seu plano de revitalização da Nissan fechando cinco fábricas e demitindo 21 mil pessoas, o que desafia o contrato não formal japonês de trabalho para toda a vida. São poucos seus objetivos, mas muito claros: corte de 20% nos custos, retomada da lucratividade e aumento do portfólio de produtos com inovação.

1990

Torna-se também chairman da Michelin North America.

1997

Fecha uma fábrica da Renault na Bélgica, demitindo 3,3 mil pessoas, e ganha o apelido "Le Cost Killer".

2000

A Renault lidera as vendas de automóveis na Europa, o que se atribui à gestão eficaz de Ghosn.

1996

É contratado pelo CEO da Renault, Louis Schweitzer, para chefiar as operações da montadora estatal francesa, com balanço no vermelho.



系列車

2004

O executivo lança o livro *Cidadão do Mundo*.



2005

Antes de o prazo se esgotar, os últimos dois objetivos do Nissan 180 já são alcançados. Agora Ghosn é o "Mr. Fix It" e sua estrela sobe no Japão. Apesar de casado –com a brasileira Rita– e pai de quatro filhos, é eleito o marido mais desejado pelas japonesas em uma pesquisa e se torna herói de um mangá.

2003

Ghosn anuncia um segundo plano igualmente ousado, agora para três anos em vez de um, que ficaria conhecido como "Nissan 180". Os objetivos também são poucos e claros: atingir vendas mundiais de um milhão de veículos, zerar as dívidas e alcançar um nível de lucro operacional de 8%.

2001

No Detroit Auto Show, a Nissan lança 22 novos e atraentes modelos de carros e as metas são alcançadas antes do prazo.

Para aumentar o portfólio de modelos, Ghosn contrata sangue novo para a engenharia, incluindo um projetista da rival Isuzu, o que era impensável, e manda buscar profissionais da Renault na França. Ele institui o inglês como língua oficial da Nissan.

Ghosn também desafia o keiretsu de que a Nissan faz parte. Vende metade das ações que a Nissan possui nas empresas fornecedoras. Chega a ser chamado de "keiretsu killer".

Uma nova planta fabril da Nissan é inaugurada no Mississippi, nos Estados Unidos, mas a qualidade da minivan Qwest ali redesenhada e montada deixa a desejar, por conta de uma força de trabalho inexperiente. Ghosn pede desculpas, assume a responsabilidade e envia prontamente uma força-tarefa de mil engenheiros ao Mississippi para resolver os problemas.

No Líbano, especula-se que Ghosn pode sair como candidato à presidência do país.

Schweiz se aposenta e Ghosn o substitui como CEO da Renault. Ao mesmo tempo mantém-se como CEO da Nissan, com a ajuda de um jato particular para fazer essa ponte aérea. Ele é comparado à anaconda, que sempre pensa no próximo movimento.

Renault-Nissan entra no mercado indiano em parceria com o grupo Mahindra & Mahindra.

2008

Renault-Nissan sela joint-venture com a fabricante indiana Bajaj Auto, que inclui um centro de design em Mumbai.

2009

Depois de muita especulação sobre sua ida para uma montadora norte-americana, como a Ford ou a General Motors, Ghosn se torna o presidente do conselho de administração da Renault e passa a acumular os cargos de comando executivo e do board da companhia francesa, como já fazia na Nissan.

2010

Uma das novas bandeiras de Ghosn, o Nissan LEAF, primeiro veículo 100% elétrico do mundo, começa a ser produzido.



unidades vendidas em 2009–, mas continuamos buscando outras parcerias com outras montadoras para aumentá-la ainda mais. Um exemplo é nossa recente cooperação estratégica com a Daimler, que aumentará nossa competitividade, conforme estabelecemos colaboração.

O sr. citou o amplo escopo de tecnologias. Por que, entre todas, a Alliance optou pelos carros elétricos, como o LEAF da Nissan? O que o sr. pensa sobre soluções mais radicais, como o hiper-carro de Amory Lovins?

Não diria que os carros elétricos sejam a resposta para todos os desafios que as cidades enfrentam, mas são certamente uma solução adequada às preocupações com o ar nos ambientes urbanos, bem como com poluição sonora, congestionamentos, dependência de petróleo e mudança climática.

Usar hidrogênio, como no hiper-carro, é caro e, provavelmente, levará

“Fundamentos da liderança sempre se aplicam: visão, comunicação, credibilidade, empatia, motivação, capacidade de entrega”

muitos anos para termos um produto acessível no mercado, enquanto a eletricidade está disponível e pode ser produzida a partir de uma série de fontes –carvão, petróleo, água, vento, sol, madeira, energia nuclear. Aí um setor importante da economia deixa de depender de uma única commodity. Só a eletricidade proporciona tantas fontes.

Qual é o maior desafio de inovação embutido no carro elétrico exatamente?

É o de produzi-lo num preço acessível. Para isso, vamos comercializá-lo em escala. Somente o futuro dirá se acertamos, mas estamos confiantes.

Seus esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D) do carro elétrico são baseados principalmente no Technocentre, na França, não é? Mas os do carro de custo ultrabaixo estão no parceiro

indiano. Como tem sido essa inovação descentralizada? Inova-se no Brasil?

A Renault tem, no Brasil, um centro de engenharia e um centro de design –que ajudou a desenvolver o Sandero, por exemplo, lançado no País antes de em outras partes do mundo. Também foram engenheiros brasileiros que desenvolveram o Sandero Stepway.

A Renault e a Nissan seguem o princípio da rede para inovar. Temos centros de design e engenharia na China, Coreia, Índia, Romênia e Brasil. Desenvolvendo produtos perto de onde serão vendidos, podemos adaptá-los melhor às necessidades e aos desejos dos consumidores e gerar volume. Mas mantemos capacidade de desenvolvimento em mercados maduros também.

O sr. sempre foi pela visão de longo prazo, mas poucos eram. Isso melhorou?

Diz a sabedoria popular que “você não se planeja para o futuro; você o cons-

trói”. É preciso ter uma visão para construir o futuro. Isso é especialmente verdadeiro em tempos agitados como os atuais. Para sustentar a motivação das pessoas a fazê-lo, você tem de definir prioridades e colocar todo mundo na mesma direção.

A visão da Renault-Nissan Alliance é clara: queremos criar valor sustentável para todos os stakeholders. Isso implica longo prazo e, para tanto, estamos focando quatro direções: assumir a liderança na produção de veículos de massa do tipo emissão zero e na de carros de custo ultrabaixo, desenvolver nossa presença em mercados emergentes e reforçar a Renault-Nissan Alliance.

Demissões em massa não atrapalham essa construção de futuro?

Você tem de fazer o que é necessário e

do modo mais sensato e sensível possível, senão, atrapalha o futuro também.

Por exemplo, no ano passado, em vez de demitirmos, seguindo o que nossa situação financeira requeria, implantamos cargos de meio período para funcionários administrativos e de produção. Eles asseguraram o emprego e nós mantivemos as competências que eram necessárias para conservar a empresa nos trilhos.

O sr. é o líder empresarial brasileiro de maior destaque na cena internacional. Há um jeito brasileiro de liderar?

Acho que a boa liderança independe de nacionalidade. Há diferenças culturais, mas os fundamentos são os que sempre se aplicam: visão, boa capacidade de comunicação, credibilidade, empatia, capacidade de motivar as pessoas, habilidade de entregar resultados etc. E eu acrescentaria que as empresas precisam tanto de líderes como de gestores. Líderes são necessários para que haja uma visão atraente para a empresa e para comunicá-la claramente, de modo que as pessoas se motivem a alcançá-la; e gestores, para executar as ações e atingir isso.

Como é o bom gestor?

É o que presta atenção, entende onde está e o que motiva as pessoas. Escuta ativamente, pergunta, estuda, sem ideias preconcebidas. Prioriza soluções diretas e simples. Sabe tomar decisões e apoiar os outros na ação. Comunica planos com clareza e tem métricas para acompanhar sua evolução. É coerente e transparente.

Nesta edição, o filósofo Mario Sergio Cortella diz que diversidade é chave também na gestão. O sr. concorda?

Sim. As melhores ideias são, geralmente, resultado do trabalho com pessoas que não pensam e não veem as coisas exatamente como nós vemos. A abordagem transfuncional e transcultural é talvez a mais valiosa. **M**