



**“O líder
deve levar
luz aonde
está escuro”
Ghosn-san**

Antônio Lourenço Jr. - maio de 2002

Quando em 1999, o brasileiro Carlos Ghosn (pronuncia-se "gôn") assumiu a presidência mundial da Nissan¹ estava em jogo (para ele) dois grandes desafios: 1. Fazer com que a empresa voltasse a ter lucros e transformá-la em uma corporação global; 2. Manter intacta a sua própria reputação de executivo global, construída por anos em atuações de sucesso. Seu maior obstáculo no entanto, tinha um outro nome: CULTURA. Ganhadora do prêmio Deming² em 1961, a mais tradicional das montadoras japonesas, nunca teve como principal problema qualidade e produtividade muito pelo contrário o que faltava na Nissan era "comando e agilidade na tomada de decisões".³

O Plano de Revitalização (Revival Plan)⁴

Já no comando da montadora, Ghosn percebeu que a chave para conduzir as mudanças necessárias estava na própria Nissan. Ninguém poderia saber mais sobre como transformar a empresa que não os próprios japoneses. Por isso manteve a seu lado quase todo o corpo executivo, formado por japoneses que durante toda a vida ali construíram carreira. O japonês Yoshikazu Hanawa, ex-presidente da empresa, também permaneceu a seu lado. Como Ghosn bem sabe, o sucesso de um empreendimento originário de fusões ou alianças, não se situa apenas nos planos estrutural e operacional, mas sobretudo na habilidade em se preservar a identidade e auto-estima dos colaboradores da organização em questão. Ao invés de ditar regras de cima para baixo ele solicitou aos gerentes que formassem equipes interfuncionais e buscassem e implementassem as mudanças necessárias. Deu um prazo a elas: três meses. Nada era proibido.

Perguntas como "Que custos podem ser reduzidos?"; "Como integrar a gestão da Nissan em todo o mundo?"; "O que há de errado com nossos produtos?"; "O que nossos clientes querem de nós?", eram a todo o instante formuladas por

Ghosn. Todas as pessoas poderiam sugerir às equipes e a ele próprio as mais diversas formas de melhoria. Em poucas semanas cerca de 2.000 idéias chegaram às equipes. Para uma delas, Ghosn estabeleceu a meta: "Reduzir em 20% os custos com os fornecedores". A equipe pensou inicialmente ser impossível, no entanto eles conseguiram alcançar um patamar muito superior ao pretendido.

O resultado de três meses de trabalho, transformou-se em uma espécie de mapa a ser seguido por todos recebeu o nome de *Revival Plan*, o caminho para a revitalização. O *Revival Plan* foi apresentado em público como a única solução para a sobrevivência da Nissan. Era tão polêmico que causou repercussões do tipo queda nas vendas, oposição interna, manifestações sindicais e ameaças pessoais que obrigaram o executivo a ser acompanhado permanentemente por um guarda-costas.

Downsizing - derrubando barreiras

O Plano de Revitalização, entre outras coisas, também prescrevia um "remédio amargo": redução da folha de pagamentos e fechamento de fábricas. Foi estabelecido um corte de 21.000 funcionários - 14% da força de trabalho (9.000 no primeiro ano e os demais até o final de 2002). Ghosn afirma refletir muito ao tomar decisões de grande impacto, mas quando está convicto de que é o melhor para todos, "não se dá ao luxo de ter remorsos".⁵

“Estou totalmente concentrado nos resultados. Tudo o que foge a isso, na minha opinião, é perda de tempo.”

Carlos Ghosn

A questão da *performance* era algo que precisava ser repensada em todos os aspectos na Nissan - culturais e organizacionais. Existia uma cultura interna de culpa. Quando algo não ia bem, ou saía errado, todo mundo culpava todo mundo. Ninguém assumia nada. Havia um grupo de gerentes mais graduados que originalmente serviam como consultores internos. Eles ajudavam as subsidiárias da empresa no exterior a implementar técnicas de gestão inovadoras vindas do Japão. Com a popularização destas metodologias estes profissionais se tornaram desnecessários neste tipo de função. Na verdade, atrapalhavam mais que ajudavam. Agora cada um dos funcionários sabe o que a empresa espera dele foi dada RESPONSABILIDADE a todos.

A remuneração diferenciada (por tempo de casa) também era algo estranho aos olhos ocidentais. É que no Japão, quanto mais tempo de casa tem um funcionário, mais poder e dinheiro ele recebe - independente de seu bom ou mau desempenho. Ghosn mudou tudo. Na Nissan de hoje, é promovido o funcionário que tem o melhor desempenho. Se por acaso o indivíduo com melhor histórico é o mais antigo, ótimo, se não !!!!!.

A lentidão na tomada de decisões era também oriunda de uma prática denominada *nemawashi* - regra japonesa do consenso. A prática exagerada desta regra custou muito à Nissan. Nenhuma decisão era tomada, se interesses eram contrariados e/ou se todos não estivessem de acordo. Isto foi definitivamente banido do dia-a-dia da empresa. Mas o pior foi a quebra dos *Zaibatsu*.⁶ A Nissan, assim como outras empresas japonesas, possuía muito capital investido em negócios associados a *Zaibatsu*, cerca de 4 bilhões de dólares. Isto era inadmissível para uma organização que há 8 anos operava "no vermelho" havia inclusive aplicações em uma empresa que com ela disputava o mesmo nicho de mercado.

Hoje, muitas empresas japonesas trilham os mesmos passos dados por Ghosn na Nissan. Por quê?

Resultados

Após seis meses (fiscais) de colocadas em prática algumas ações, as receitas da Nissan cresceram 39%, os débitos caíram para 1,25 bilhões de dólares (contra 5,4 bilhões de dólares em 2000). As fábricas que operavam com 50% de sua capacidade, funcionam hoje a 75% e dezoito veículos fabricados são lucrativos - quatorze a mais que no ano de 2000. A companhia gasta cerca de 25% menos do que antes para projetar, reprojetar e desenvolver cada novo produto e ainda, está contratando mil novos engenheiros e *designers* e abrindo uma nova fábrica nos EUA. Resumo: foi o melhor resultado da montadora em quinze anos.

Exemplo, exemplo, exemplo ...

O executivo rondoniense, que diz ter aprendido com os jesuítas⁷ a trabalhar, valorizar o trabalho, se organizar, ser disciplinado e competitivo, desembarcou no Japão, carregando a etiqueta de implacável *le cost-killer* (matador de custos). Em seguida recebeu o alcunha de *gaijin* (nariz em pé) e prosseguindo *Mr. Seven-eleven* (ele chega ao trabalho as 7:30 hs e só sai tarde da noite). Mas atualmente, Ghosn é conhecido no Japão como "*herói nacional*". Tão popular quanto Zico (jogador de futebol brasileiro) e Koizume (primeiro-ministro reformista japonês), em pesquisa recente, foi eleito pelas mulheres japonesas como "um dos três homens daquele país que elas consideram um bom pai em potencial para seus filhos".⁸

Para o mais novo ídolo do Japão, que já tem naquele país quatro livros publicados a seu respeito, trabalhar em culturas diferentes requer atenção a três pontos básicos:

1 - Respeitar as diferenças - Embora tenha introduzido modificações profundas na forma como a Nissan dirigia seus negócios, a preocupação sempre foi em proteger sua

os altos executivos e presidente japoneses na organização.

2 - Saber ouvir - Antes de sair por aí ditando regras de cima para baixo, é melhor procurar ouvir o que as pessoas têm a dizer sobre o negócio - por isto foram criadas as equipes que deram origem ao *Revival Plan*. É preciso também escutar o mercado. Um dos problemas da Nissan é que ela fabricava carros sem levar em conta o gosto do consumidor este é o meio mais seguro de se enganar e errar o alvo.

3- Ser transparente - Para que um processo de mudança funcione, é preciso que as pessoas acreditem que podem dizer a verdade e confiar naquilo que ouvem. Ghosn, ao anunciar o *Revival Plan*, prometeu renunciar se não conseguissem cumprir o que fora assumido. Isto fez a diferença para os japoneses, a coerência entre o que seu executivo dizia e praticava - **tudo**.

Sobre líderes, o maestro da Nissan diz que "eles devem levar luz aonde está escuro. Isto não quer dizer que o líder tem a resposta para tudo, mas que deve se assegurar de que ninguém fique na escuridão".⁹

Notas

1. Em 1999 a Renault assumiu 5,4 bilhões de dólares da dívida da Nissan em troca de uma participação acionária de 36,6%. Era o sétimo ano consecutivo que a montadora japonesa acumulava prejuízos.
2. O prêmio Deming é a mais alta condecoração concedida no Japão a pessoas e empresas de sucesso em implementação de técnicas de Qualidade Total. Ver mais sobre o assunto em *Company-Wide Quality Control Activities in Japan* - Shigeru Mizuno - JUSE - vol.16, N.º. 3 - 1969 - Japão
- 3, 5. Revista Exame, n. 34, maio de 2000, pp.46-58
4. *Revival Plan* - Renascimento, ressurgimento, algo como "*Plano para Ressuscitar*"
6. *Zaibatsu* - Alianças livres entre empresas japonesas, tendo em seu centro uma empresa *holding* controladora. Cada uma das empresas possui ações das demais. Ver mais sobre o assunto em *The Vanguard of the Japanese Economy* - Yoshihara Kunio - Oxford University Press, 1982 - Tóquio
7. Carlos Ghosn estudou em colégios de jesuítas no Brasil e Líbano e a eles credencia seu sucesso educacional. (*Entrevista ao Estado de São Paulo* - 26/12/2002)
8. *Entrevista ao Estado de São Paulo* - 24/10/2001
9. *HSM - Management* - n. 31 - março-abril 2002