

Uma crise para não esquecer

Carlos Ghosn

por Andreas Muller

Carlos Ghosn, o brasileiro que recuperou a Nissan e a conduziu na direção de uma bem-sucedida aliança com a Renault, sustenta que o colapso financeiro de 2008 é um "choque" de consequências duradouras



Carlos Ghosn não é um tipo que se impressiona facilmente com crises, a julgar pelo seu currículo. Ganhou notoriedade mundial ao aplicar um choque de alta tensão para ressuscitar a Nissan uma longa e delicada operação que fulminou quase 20 mil empregos e lhe deu crédito para liderar uma fusão com a francesa Renault. É justamente por ostentar o perfil de executivo frio e pragmático que este brasileiro de 56 anos, nascido em Rondônia e educado no Líbano e na França, dificilmente exagera ao afirmar que a indústria automotiva não voltará a cantar pneus tão cedo. "Esta crise terá consequências duradouras. A frugalidade passará a ser a regra. A experiência dos últimos 18 meses ficará gravada em nossa mente", admite Ghosn, nesta entrevista que foi concedida às vésperas de sua participação no Fórum da Liberdade, em Porto Alegre. Há expectativa de que Ghosn tenha de promover mais uma onda de demissões para conduzir a Renault-Nissan a melhores resultados. Uma dessas parcerias envolve uma montadora indiana e, segundo Ghosn confirma a AMANHÃ, pode significar a introdução, no Brasil, de um carro de baixo custo.

Qual o futuro da indústria automotiva diante do desafio de criar a economia do baixo carbono?

A indústria automotiva sempre se adapta ao gosto dos consumidores, e eles estão cada vez mais atentos às mudanças no clima e à necessidade de soluções para as questões ambientais. Os fabricantes vêm trazendo à tona diversas tecnologias, e é fácil imaginar que os motores do futuro serão bem diferentes dos oferecidos hoje. O mercado tem hoje motores a gasolina e híbridos, e os carros 100% elétricos, assim como veículos a célula de combustível, estão a caminho. Os avanços tecnológicos nos permitem fazer coisas que não eram possíveis há cinco anos, e as tecnologias continuam a se desenvolver. Não há dúvida de que o futuro da indústria

de automóveis continuará dando alta prioridade à eficiência de combustíveis e à redução de emissões. A resposta da Aliança Renault-Nissan é uma solução de emissão zero com preço acessível e escala de mercado. Percebemos que os governos estão dispostos a apoiar, pelo menos temporariamente, as iniciativas de fazer da mobilidade sustentável uma realidade.

O mercado será inundado por carros de preço baixíssimo vindos da Índia nos próximos anos? Há perspectivas de a Aliança Renault-Nissan entrar nesse mercado?

A Aliança Renault-Nissan está desenvolvendo um modelo de custo baixo e eficiência energética com a fabricante indiana Bajaj Auto. A Bajaj ficará responsável pelo desenho, engenharia, fabricação e cadeia de fornecedores, e a Renault-Nissan será a líder nas frentes de marketing e distribuição. O primeiro objetivo deste novo modelo naturalmente será o mercado da Índia, mas também prevemos demanda em outros mercados emergentes, onde o transporte de baixo custo é criticamente importante. Atualmente, muitos brasileiros deixam de comprar um carro em função do preço. Então, estudaremos a possibilidade de oferecer este modelo e outros semelhantes no Brasil.

Uma empresa em crise exige mudança rápida e decidida. A melhoria contínua não basta. O líder tem a responsabilidade de definir as prioridades e as ferramentas.

Ante a perspectiva de um aumento no número de carros em circulação, como resolver os problemas de mobilidade nas grandes cidades?

Em última análise, a solução precisa combinar transporte coletivo eficiente com transporte pessoal que utilize energias limpas. É fato que haverá muito mais carros no planeta, nos próximos anos. Na China, hoje, há 50 automóveis por mil habitantes, comparados a 800 por mil habitantes nos Estados Unidos e 600 no Japão e na Europa. À medida que cresça o padrão de vida na China, na Índia e em outros mercados emergentes, as pessoas desejarão a autonomia e a liberdade associadas a um carro próprio. Até o ano 2050, pode-se esperar que haja mais de 2 bilhões de automóveis no mundo todo, contra os 600 milhões que temos nas estradas hoje. Não surpreende que consumidores e governos estejam cada vez mais preocupados com o potencial poluidor e com a dependência de petróleo. Uma melhoria de 20% a 30% nas emissões veiculares não resolverá o problema; a melhor forma de reduzi-las é não as produzir. É por esse motivo que automóveis com emissão zero estão se tornando uma necessidade real.

A recuperação lenta em países europeus e na América do Norte fortalece o Brasil na direção estratégica da empresa?

Antes da eclosão da crise financeira, os países do Bric – Brasil, Rússia, Índia e China – já eram importantes para as estratégias de crescimento da Renault e da Nissan. Ambas vinham investindo no Brasil. Por exemplo, o Contrato Renault 2009 incluiu investimentos de R\$ 1 bilhão entre 2006 e 2009 para o lançamento de seis novos produtos no mercado brasileiro, a instalação da Renault Technology Americas, em Curitiba, e a criação da Renault Design Latin America em São Paulo. Na Nissan, implementamos o plano Shift Mercosul, que envolveu investimentos de US\$ 150 milhões entre 2006 e 2009 para desenvolver a rede de revendas, introduzir novos produtos e melhorar o pós-venda. O mercado automotivo brasileiro cresceu 11,4% em 2009, segundo a Anfavea. As vendas registradas tanto pela Renault quanto pela Nissan aumentaram em 2009, e as duas estão bem posicionadas para crescer nos próximos anos. Ambas têm um portfólio de produtos consistente, e estamos preparando novos modelos a serem lançados este ano e ano que vem para expandir a presença das nossas marcas no mercado local.

De que maneira a política do governo norte-americano de socorrer grandes empresas, como a General Motors, alterou o equilíbrio competitivo no setor? O que mudará no mercado a partir de agora?

Quando a crise financeira chegou, os governos reagiram com uma grande variedade de ações. Em alguns casos, ofereceram subsídios diretos aos fabricantes em seu país de origem. A compra de ações da General Motors pelo governo norte-americano é exemplo disso. Outros

governos ofereceram vantagens aos consumidores por meio de incentivos a compras, tais como estímulos à substituição de veículos antigos. E há uma forma de apoio governamental que terá efeitos duradouros: é o incentivo aos fabricantes de veículos ecológicos. Ainda é muito cedo para saber como a participação majoritária do governo na General Motors mudará a competitividade da empresa. Precisamos esperar para ver como o seu desempenho será afetado. Acredito que a mudança de mercado que veremos a partir de agora será um conjunto de ações governamentais destinadas a sustentar o desenvolvimento e a compra de carros 'verdes'. A crise instigou os governos a procurar maneiras de injetar dinheiro na economia. Ao oferecerem incentivos a transportes ecológicos, não apenas influenciam as decisões de compra dos consumidores de hoje como também apoiam a capacidade de investimento das montadoras em tecnologias e fábricas ecológicas. Esse tipo de apoio terá impactos de longo prazo.

Muitos brasileiros deixam de comprar um carro por causa do preço. Poderemos trazer ao Brasil um modelo de baixo custo em desenvolvimento com a indiana Bajaj.

Você foi um dos oradores chamados a palestrar em um principais eventos do liberalismo no Brasil, o Fórum da Liberdade. Em sua opinião, a crise financeira e a política claramente intervencionista que diversos governos adotaram para lidar com ela balançou alguns valores fundamentais do liberalismo?

Não vejo as ações governamentais recentes como ameaça. Os acontecimentos de 2008 e 2009 foram exceção. A crise financeira e a recessão foram inéditas em termos de alcance e escala: a economia global nunca havia passado por tanta turbulência. As ações rápidas de diversos bancos centrais e governos foram necessárias para restabelecer o fluxo de crédito e estabilizar a indústria automotiva e outros setores vitais. No Brasil, para citar apenas algumas medidas, o governo ofereceu a redução no IPI, um Regime Automotivo e uma redução tributária sobre peças importadas para apoiar o setor de automóveis. Esses esforços ajudam a aumentar as vendas, manter o nível de emprego e enfrentar a turbulência. Em uma escala global, a indústria automotiva afeta milhões de pessoas em centenas de países. A ameaça aos empregos afetava a vida das pessoas. Assim, foi natural que os governos tomassem medidas para evitar o colapso da indústria por motivos estranhos à concorrência de mercado.

Afinal, que lições aprendemos com a crise?

Esta crise financeira terá consequências duradouras na indústria automotiva. Duvido que alguém contraia dívidas grandes no curto prazo. Acredito que a indústria vá operar, ainda mais do que antes, com estoques muito baixos, investimentos reduzidos e dívidas muito limitadas. Os gerentes serão bem mais rigorosos com os passivos e a frugalidade passará a ser a regra. A experiência dos últimos 18 meses ficará gravada em nossa mente. A recessão não foi surpresa, mas a crise financeira foi um choque. Ninguém a estava esperando, e ninguém a esquecerá.

Quais suas crenças sobre liderança? Que princípios você tenta seguir nesse desafio de liderar um colosso como a Renault-Nissan?

Acredito que os líderes têm a responsabilidade de avaliar a realidade do ambiente de negócios e definir prioridades claras de curto e longo prazos para a empresa. Precisam comunicar os planos de ação a todos os envolvidos e se adaptar de forma flexível a novas circunstâncias. Devem, também, definir métricas claras para avaliar o desempenho e permanecer em linha com as prioridades. Esses princípios são básicos, mas existe outra dimensão envolvida no sucesso da Aliança Renault-Nissan. Nos últimos dez anos, a Renault e a Nissan trabalharam como empresas distintas, unidas por participações acionárias mútuas e pela busca por sinergias que ampliem o desempenho e a lucratividade de cada parceiro. Cada empresa tem identidade própria, e trabalhamos em conjunto de uma forma construtiva e perfeitamente compatível com a diversidade que existe em uma empresa global. Desenvolvemos e estabelecemos prioridades juntos e apoiamos o sucesso um do outro. De tempos em tempos, há debates saudáveis sobre a melhor forma de alcançar um determinado objetivo, mas o compromisso de trabalho em equipe com respeito mútuo nunca é questionado. Creio que o

modelo de aliança é um bom sistema de fazer negócio em uma economia global, ao mesmo tempo em que permite às pessoas preservar sua identidade e cultura próprias.

Você se destacou ao tirar a Nissan de uma crise que parecia não ter solução. O que muda na rotina de um líder quando é necessário enfrentar uma crise?

Ao enfrentar uma crise, é preciso fazer duas coisas ao mesmo tempo. Por um lado, a sobrevivência no curto prazo; por outro, a necessidade de se preparar para competir quando a crise terminar. Quando a Nissan passava por uma crise, em 1999, começamos com uma avaliação muito lúcida da situação. Então, fixamos uma visão global clara para a empresa e desenvolvemos um plano de ação dentro de um quadro com uma estratégia clara e diretrizes precisas. A partir daí, engajamos todos no compromisso de atuar e alcançar os resultados necessários. A alta gerência se comprometeu com resultados específicos. Ao mesmo tempo, preparamos a Nissan para crescer após a crise, investindo em produtos, tecnologias e instalações que garantiriam nosso futuro. Uma empresa em crise exige mudança rápida e decidida. A manutenção do status quo não serve, e a melhoria contínua não basta. Os líderes têm a responsabilidade de avaliar a crise e as ferramentas necessárias para passar por ela. Havendo prioridades e estratégias claras, seu segundo papel mais importante é motivar os empregados a se adaptar e a entregar resultados.

Como é possível manter em equilíbrio culturas organizacionais tão distintas como as da Nissan e da Renault?

Quando se trabalha transculturalmente, o respeito à identidade das pessoas é crítico. O respeito a múltiplas crenças e valores dentro de uma cultura corporativa é possível. Há uma Nissan, mas operamos como empresa global e multicultural. Abraçamos a diversidade e somos extremamente sensíveis à necessidade de proteger a identidade da Nissan e a autoestima de suas equipes, onde quer que trabalhem e vivam. Com visão clara e prioridades definidas, conseguimos trabalhar de forma eficaz com funcionários brasileiros, japoneses, chineses, ou de qualquer outro país. O que conta é o desempenho, e queremos usar os talentos e contribuições de todos na empresa para criar valor e apresentar um desempenho de sucesso.

Qual a relação profissional e pessoal que você tem com o Brasil hoje?

Acompanho o desempenho da Renault e da Nissan no Brasil com muita atenção. A aliança tem por objetivo obter 10% do mercado brasileiro, e atualmente tem 5%. Então, há muito por melhorar e muito espaço para crescer. Vou ao Brasil com meus filhos pelo menos uma vez por ano para uma reunião de família no Rio de Janeiro. Nunca a perdemos.

Fonte: Amanhã, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br>>. Acesso em: 21 maio 2010.