

Nissan: o forasteiro

Um case de estratégia de renascimento de uma empresa, a partir de um choque cultural



Case elaborado pelo professor Francisco Gracioso
Texto baseado no artigo publicado por Exame em 17/5/2000
Junho/2000

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

***Resumo**

Este caso descreve as mudanças na empresa japonesa Nissan com a gestão do brasileiro Carlos Ghosn a partir de 1999. Carlos Ghosn tinha a missão de resolver os problemas de prejuízo e globalizar a empresa. O estudo em discussão também focaliza que as diferenças culturais favoreceram essas mudanças na Nissan.

PALAVRAS-CHAVE: Nissan, indústria automobilística japonesa, estilo de gestão

***Abstract**

This case describes the changes in the Japanese company Nissan under the management of Carlos Ghosn, who is Brazilian, from 1999 on. Carlos Ghosn was supposed to carry out the mission to solve problems related to damages and promote globalization. The discussed study focus the cultural differences that propelled changes in Nissan

KEYWORDS: Nissan, Japanese automobile industry, management style

Se alguém pode mudar uma grande empresa japonesa, esse alguém tem de vir de fora. Essa, pelo menos, é a lição que nos dá Carlos Ghosn, o brasileiro que assumiu a direção da grande montadora NISSAN em maio de 1.999, com a missão de reverter os prejuízos e globalizar a empresa. Só alguém que não esteja imbuído da rígida cultura empresarial japonesa teria coragem para fazer o que Ghosn está fazendo.

1. INTRODUÇÃO

A Nissan já foi a maior montadora japonesa e símbolo da indústria automobilística do país. Era uma espécie de General Motors de olhos oblíquos. Mas encastelou-se em si mesmo e recusou-se a aceitar o desafio da globalização. Fazia as coisas bem feitas, mas sempre da mesma maneira e nem tinha pressa. As decisões só eram tomadas por consenso e não podiam contrariar os interesses de nenhum dos grupos envolvidos no processo. Como consequência, apesar de ter fábricas produtivas e alto nível de qualidade, a NISSAN deixou de atender aos desejos do comprador. Lançava carros insípidos, meras cópias (mal feitas) da TOYOTA. No Japão, a NISSAN vem rendendo participação no mercado há décadas e seus modelos são vendidos com deságio de US\$400 em relação aos concorrentes.

A saúde financeira da Nissan, devido aos sucessivos prejuízos, é hoje precária. Tem dívidas acumuladas de US\$13 bilhões, mesmo depois de vender 35% de seu capital à Renault francesa.

2. A CHEGADA DO FORASTEIRO

Foi justamente a Renault que indicou Carlos Ghosn, um brasileiro radicado em Paris, para o cargo de "interventor" e salvador da Nissan. Após a compra da sua participação na empresa japonesa, a Renault convidou Ghosn (então seu vice-presidente de operações) para assumir a empreitada. Ghosn aceitou e foi para Japão em maio de 1.999. Recebeu todos os poderes e toda a ajuda necessária, mas sabia que a sua era uma missão sem volta. Ou vencer, ou morrer. A Nissan não teria outra chance e a sua carreira estaria comprometida para sempre.

3. A SITUAÇÃO ENCONTRADA POR CARLOS GHOSN

Carlos Ghosn viajou para o Japão, diretamente de Paris e assumiu imediatamente a direção da Nissan, com plenos poderes. "Na verdade, sou um intervenor", diz ele. A empresa que ele encontrou já havia sido a maior montadora japonesa, mas ainda tinha proporções gigantescas. Em 1.998, suas vendas atingiram US\$54 bilhões. A crise se instalou na Nissan há sete anos e desde então tem prejuízos todos os anos.

Naturalmente, várias tentativas já haviam sido feitas para reverter a situação, antes da chegada de Ghosn. Isto torna as coisas ainda mais difíceis, pois agora os funcionários tornaram-se incrédulos e dizem: "É apenas mais um que vai tentar e falhar".

Mas, por que a Nissan chegou ao fundo do poço? Eles fazem tudo direitinho, são campeões japoneses de produtividade e qualidade total. Nas linhas de montagem, os operários instalam um motor com a mesma rapidez dos mecânicos nos "pits" da Fórmula -1. Mas, há muitos anos, a Nissan perdeu a vontade e a capacidade de introduzir inovações e mudanças realmente importantes. Seus modelos são insípidos e chegam sempre tarde ao mercado, porque copiam as tendências lançadas pela Toyota e pela Honda. Quando Ghosn chegou, a lei do consenso (pela qual as decisões devem ser tomadas por unanimidade) dominava soberana. Assim, só eram tomadas as decisões que não afetassem os interesses das pessoas envolvidas.

As primeiras medidas de Ghosn foram traumáticas. Fechou cinco fábricas da Nissan e iniciou um processo de "enxugamento" da empresa que vai eliminar 21.000 postos de trabalho (14% do total de empregados) em três anos. Finalmente, instituiu um sistema de promoção por desempenho, desprezando o antigo sistema baseado na antigüidade.

O compromisso que Ghosn assumiu, e pelo qual será avaliado ao final, é o seguinte:

Compromisso básico de Carlos Ghosn

"Estancar as perdas até abril/2001 e voltar aos lucros no ano seguinte, transformando a Nissan em corporação global."

Como se vê, um trabalho de Hércules que um homem jamais poderá executar sozinho. Desde o início, Ghosn tornou claro que as decisões difíceis e a sua implementação seriam tarefas de todos os principais executivos. Até mesmo as medidas iniciais (cortes de pessoal) foram tomadas por comitês de executivos especialmente criados.

Na verdade, Ghosn já aprendeu muito sobre a cultura da Nissan. E compreendeu que o seu grande desafio (implícito nos compromissos que assumiu com os acionistas) é a transformação cultural da empresa. Ou Ghosn transforma a Nissan ou ela o devora.

A Nissan pré-Ghosn era um conjunto de feudos. Cada departamento tinha os seus próprios objetivos.

Consenso

A média gerência, apoiada no nemawashi (regra do consenso) dominava a situação. Era uma espécie de time do Corinthians no tempo de Sócrates, sem liderança. As decisões só eram tomadas por consenso geral. Certa vez, para fechar uma fábrica, levaram 26 meses. A casta mais poderosa era a dos engenheiros, que desenvolviam modelos que nunca eram produzidos.

Os carros efetivamente lançados copiavam (mal) a Toyota enquanto a Honda explodia. Há 26 anos a Nissan perdia participação, mesmo com modelos mais baratos. O curioso é que as fábricas da Nissan estão entre as mais produtivas do mundo. Ganham prêmios de qualidade. Mas... faltava comando e agilidade.

Tratamento de choque

Diante dessa situação, Ghosn não tinha escolha. Optou por um tratamento de choque, simplesmente porque não havia outro caminho a tomar. No entanto, de uma forma sutil está respeitando (e utilizando em seu proveito) algumas características essenciais da cultura empresarial japonesa. Por exemplo, ele está dando ênfase aos grupos matriciais (por ele criados) para discutir e implementar as mudanças necessárias. Da mesma forma, estimulou todos os funcionários a dar sugestões à diretoria, coisa também tradicional no Japão.

Mas não resta dúvidas de que o problema essencial está longe de ser resolvido. A Nissan era (e ainda é) uma empresa fechada às inovações e às mudanças. As soluções adotadas por Ghosn são as mais indica-

das para esses casos, mas o risco do fracasso é muito alto, principalmente quando há muitos executivos fazendo resistência passiva, como parece ser o caso da Nissan.

Descrição do trabalho realizado por Ghosn

Descreveremos abaixo as primeiras medidas tomadas por Ghosn, logo após assumir a direção.

1. Escolheu um supertime com cerca de 1.000 executivos, jovens e talentosos. Não trouxe ninguém de fora da Nissan.
2. Decretou o fim dos feudos e "vacas sagradas".
3. Do supertime de 1.000 executivos, selecionou 200 a quem encarregou de fazer o diagnóstico da situação. Eis as perguntas que eles deveriam responder, cada grupo numa área ou setor determinado:
 1. Que custos podem ser eliminados?
 2. Em que áreas?
 3. Como unificar a gestão da montadora em todo o mundo?
 4. O que há de errado com nossos produtos?
 5. Como se integrar com a Renault?
 6. O que querem nossos cliente?

Plano de "Renascimento" da Nissan

Foi com base no diagnóstico preparado pelos seus 200 "Ghosn Boys" que Ghosn desenvolveu o plano de ressurgimento da empresa. Este plano apoia-se nas seguintes premissas e conclusões:

Premissas

1. Falta de compromisso de longo prazo dos funcionários
2. Crônico isolamento dos departamentos
3. Falta de orientação para o lucro e falta de urgência nas soluções

Conclusões/Recomendações

1. Corte de 30% na capacidade de produção e fim do keiretsu (teia de participações acionárias nos fornecedores)
2. Mudanças nos carros, em especial no design

Oposição dentro e fora dos muros

A gota d'água foi a decretação do inglês como língua oficial. Evidentemente, ações dessa envergadura teriam de encontrar opositores. Os piores são os executivos mais velhos e conservadores, que adotaram a postura da resistência passiva. Lidar com eles (ou

afastá-los) é um dos próximos problemas que Ghosn vai enfrentar. Fora da Nissan, os maiores inimigos são os sindicatos. São comuns as manifestações, pressão na empresa e até ameaças de morte, que lembram o que certos sindicatos fizeram no Brasil, contra os presidentes das estatais recém-privatizadas.

As lições que Ghosn nos dá

Sem dúvida, foram três as grandes lições de Ghosn:

1. Liderança – como é possível injetar otimismo e auto-confiança na organização e estimulá-la a renascer e prosperar, no ambiente novo da globalização.
2. Como cortar custos, sem prejudicar o “core business” da empresa.
3. Sentido de urgência – como levar as pessoas que nos cercam a ter pressa, fazer as coisas acontecer e não se desviar dos objetivos traçados.

Tudo isso e mais uma coisa: coragem pessoal e fé nas próprias convicções.

As primeiras vitórias de Ghosn

Eis o que já foi conseguido:

Economia na compra de peças e componentes (que correspondem a 60% dos custos totais da empresa). Os fornecedores foram solicitados a reduzir os custos em 20% em 3 anos sem perda de qualidade.

Mas o grande desafio consiste em criar produtos mais competitivos.

É preciso colocar rapidamente os novos modelos no mercado e aumentar as vendas.

Um novo estilista (Nakamura) foi contratado para criar uma família inteira de novos carros.

As verbas de Pesquisas e Desenvolvimento passarão de 3,5% para 5% das vendas.

Uma grande mudança na atitude da Nissan foi a decisão de ouvir mais o mercado.

O que vai acontecer?

Por enquanto, é impossível prever. Mas Ghosn acha que ainda vai levar 4 anos para mostrar resultados.

Enquanto isso, é inevitável que se façam perguntas como estas:

O diagnóstico feito por Ghosn está correto? E as me-

didadas que tomou até agora estão no rumo certo? Acima de tudo são suficientes para garantir o sucesso a médio prazo?

Essas são as grandes indagações suscitadas por este caso e o próprio Ghosn ainda não tem respostas para elas. Curiosamente, a saga de Ghosn na Nissan nos evoca uma epopéia parecida – a de Lee Iacocca na Ford, nos anos sessenta. Só que Iacocca partiu por um caminho inverso. Enquanto Ghosn escolheu como sua prioridade o corte dos custos, Iacocca começou a partir do mercado, com a criação de um campeão de vendas – o Maverick.

O Maverick foi a sensação do mercado americano de sua época. Era um novo conceito em carros com sabor esportivo. Foi um sucesso imediato de vendas e alavancou as mudanças que Iacocca introduziu na organização.

Com Ghosn, na Nissan, as coisas caminham ao inverso. Ele começou pela produção, cortando custos e apertando os fornecedores. Milhares de pessoas estão perdendo empregos que julgavam vitalícios, segundo a cultura japonesa. A cultura organizacional da Nissan – os seus valores e crenças – foram transformados em pó de traque. Está ficando tudo pronto para receber a grande novidade – as novas “plataformas”, ou famílias de veículos, a serem desenvolvidos conjuntamente pela Renault e pela Nissan. Só que essas “plataformas” ainda não existem. E, quando ficarem prontas, será preciso saber se agradam o consumidor.

Coloque-se no lugar de Carlos Ghosn. O que faria se fosse ele? Acha corretas as medidas por ele tomadas? E o que poderia ser feito para apressar o processo e desenvolver mais rapidamente o “Maverick” que falta à Nissan?

Finalmente, a comparação entre Iacocca e Ghosn nos leva a uma comparação inevitável: será que Ghosn tem o mesmo gênio criador de Iacocca? E se não tiver (como parece que não tem), será que esta falta poderá ser suprida por um estilista chamado Nakamura?