

# CORPORAÇÕES, ESTRATÉGIAS E INSTITUIÇÕES: uma análise da Nissan no Brasil<sup>1</sup>

Raphael Jonathas da Costa Lima\*  
João Assis Dulci\*\*

Este artigo analisa a trajetória da Nissan com o propósito de avançar na construção de um modelo de análise das estratégias tendenciais de lucro das Original Equipment Manufacturers (OEMs) automotivas, as quais vêm passando, nas últimas décadas, por um profundo processo de desverticalização da manufatura e de reestruturação do seu modelo de negócios. A questão de fundo a ser respondida é entender como processos de inovação e diversificação de produtos são definidos e incluídos no âmbito das estratégias de lucro das corporações automotivas e de que forma isso se coaduna com a reestruturação do mercado automotivo. Os resultados apontam que as multinacionais automotivas não se reorganizam e não se valem das mesmas estratégias de ação e que elas, em contextos de regulação institucional, como na fase de vigência do programa Inovar-Auto no Brasil, demonstram capacidade de se adaptar às conjunturas e regras locais.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia Corporativa. Inovar-Auto. Instituições. Nissan. Setor Automotivo.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é contribuir para a construção de um modelo de análise das estratégias tendenciais de lucro – isto é, a adoção de determinados cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para se alcançar determinados objetivos (Chandler Jr., 1992) – das corporações automotivas. Tais estratégias apresentam-se cada vez mais diversificadas e incluem serviços de pré (financiamento de aquisição de veículos) e pós-venda (seguros, reposição de peças e sistema de fidelização de revisões programadas), aluguel de carros e revenda de

veículos usados, muito embora o *core business* continue a ser a manufatura. Na presente discussão, serão consideradas as estratégias de lucro relacionadas a essas atividades manufatureiras, cuja organização obedece a uma complexa divisão internacional do trabalho, com regiões e países cada vez mais se especializando em atividades de *design*, desenvolvimento, fabricação de componentes e montagem (Herzigel; Zeitlin, 2002), não cabendo aqui considerar estratégias mais financeirizadas<sup>2</sup> (atuação no mercado de ações, por exemplo), serviços (aluguel de carros) e pós-venda.

As Original Equipment Manufacturers (OEMs) automotivas passaram, nas últimas décadas, por um profundo processo de desverticalização de manufatura, que ocorreu de forma diferente, segundo cada corporação. É nesse sentido que diversos trabalhos vêm se dedicando a compreender a adaptabilidade de empresas e países a processos de desvertica-

\* Universidade Federal Fluminense (UFF). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Programa de Pós-Graduação em Sociologia.

Rua: Desembargador Ellis Hermydio Figueira, Aterrado, Cep: 27213-145. Volta Redonda – Rio de Janeiro – Brasil. raphaeljonathas@id.uff.br  
<http://orcid.org/0000-0001-9702-0515>

\*\* Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Departamento de Ciências Sociais. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais (PPGCSO/UFJF). Rua José Lourenço Kelmer s/n, São Pedro, Cep: 36036-900. Juiz de Fora – Minas Gerais – Brasil. joao.dulci@ufjf.br  
<http://orcid.org/0000-0003-2151-8805>

<sup>1</sup> Agradecimentos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) pelos recursos financeiros que viabilizaram a pesquisa que resultou neste artigo.

<sup>2</sup> Há um profícuo debate a respeito do crescente poder acionário e decisório de instituições financeiras – fundos de investimento, companhias de seguro, bancos e fundos mútuos – no funcionamento do conjunto das corporações automotivas, algo que extrapola os limites deste artigo. Para um maior aprofundamento a respeito do tema, ver os interessantes trabalhos de Carmo, Sacomano Neto e Donadone (2019, 2021).

lização que seguiram caminhos variados. Assim, a questão de fundo que este artigo objetiva responder, tal como a formulação original de Herrigel (2010), é entender como processos de inovação e diversificação de produtos são definidos e incluídos no âmbito das estratégias de lucro das corporações automotivas e de que forma isso se coaduna com a reestruturação do campo de ação estratégica desse setor (Fligstein, 2001; Lima; Santos, 2021).

A presente discussão se insere no sub-campo da Sociologia dos Mercados, com foco no estudo das firmas e dos mercados de produtos (Fligstein; Dauter, 2012, p. 481). Conforme White (1981), mercados são estruturas sociais que se reproduzem a partir da observação simultânea do comportamento dos atores sociais. Seguindo essa premissa, cabe identificar se a política de produto deriva de soluções estruturais encontradas por esses atores sociais para resolver problemas de produção, competição e troca ou resultam – conforme a solução institucionalista – de regras estabelecidas por um Estado regulador que influencia os tipos de produtos que podem ser trocados (Fligstein; Dauter, 2012).

A proposta é dar continuidade a um debate iniciado por Lima (2020) e Lima e Dulci (2021) acerca da definição das estratégias de lucro das corporações automotivas e que, através dos casos da Stellantis e da Ford, vem apontando complexos mecanismos de multinacionalização, diversificação industrial – novas plantas e modernizações – e definição política de produto dessas empresas (Lima; Dulci, 2021). A discussão parte da premissa segundo a qual as organizações diferem bastante em termos das trajetórias que constroem, o que é influenciado notadamente pelas características dos setores nos quais atuam (Chandler Jr., 1992), demandando uma análise sociológica disposta a reconhecer a singularidade do objeto “corporação transnacional” (Crouch, 2013; Niederle; Santos; Monteiro, 2021). Aqui será abordado o caso da Nissan, empresa que inaugurou sua planta no Brasil

em 2014, no contexto do programa Inovar-Auto, política industrial lançada pelo governo Dilma Rousseff, que vigorou até 2017.

## ESTABILIDADE, MUDANÇA E CRIATIVIDADE DA AÇÃO NA ESTRATÉGIA CORPORATIVA AUTOMOTIVA

A Sociologia Econômica desenvolve um olhar acerca da empresa com o objetivo de explicar tendências no comportamento corporativo e mostrar como o contexto e a história contribuem para que certos modelos de gestão surjam ou desapareçam (Dobbin; Baum, 2000). Nessa direção, a definição de um produto resulta de um processo histórico no qual as empresas (e os *managers*) tentam organizar o mercado, que muda constantemente em função de choques externos, redefinindo suas estratégias (Fligstein, 2001).

No caso das corporações automotivas, com o passar dos anos, estas passaram a desenvolver estratégias orientadas pela diversificação de produtos (Chandler Jr., 1992), assumindo um formato multidivisional (setores de compra, manufatura, *marketing & sales* etc.) com a produção cada vez mais rotinizada e os setores de venda e *marketing* exercendo cada vez mais poder e influência na definição das formas de crescimento da organização (Fligstein, 1990). Assim, ao longo do tempo, com essas empresas passando a pautar sua expansão via estratégias de produto e consolidando-se como atores transnacionais (Fligstein, 1990), constitui-se todo um flanco potencial de estudos sobre como “[...] multinacionais transferem e difundem certas práticas que impactam contextos de origem e de destino, bem como as próprias estruturas institucionais” (Morgan; Kristensen, 2014, p. 239, tradução nossa).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> No original: “[...] *multinationals transfer and diffuse practices, the impact this has on host and home contexts, and the consequences for the reproduction of institutional structures*”.

Historicamente, as mudanças no setor automotivo vêm ocorrendo regularmente e incluem transformações tecnológicas e organizacionais de caráter produtivo (taylorismo, sloanismo, fordismo e toyotismo, por exemplo), no tamanho dos automóveis – dos carros *hatch* aos Sport Utility Vehicles (SUVs) –, nos motores (a combustão, elétricos ou híbridos, também com probabilidade maior de difusão conforme países, legislações ambientais e custos da aquisição pelos consumidores) e no sentido a ele atribuído pelos consumidores (um bem de consumo durável, um serviço etc.), que fundam ou reformulam mercados à luz de um processo social de imitação e de lutas pelo poder (Fligstein, 2000). Indústrias como a automotiva “estão em constante estado de fluxo” (Fligstein; Dauter, 2012, p. 496) e, nesse setor, “as firmas devem ser ágeis, mudar suas tecnologias e inovar ou correr o risco de desaparecer” (Fligstein; Dauter, 2012, p. 496).

Nos termos propostos por DiMaggio e Powell (2005), o setor automotivo em si configura-se como um campo organizacional, uma vez que articula “fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos similares” (DiMaggio; Powell, 2005, p. 76). O campo organizacional caminha impreterivelmente na direção da homogeneização das organizações, isto é, do isomorfismo institucional. Segundo esses autores, é desafiador delinear a dinâmica dos campos organizacionais, uma vez que ela se relaciona a dois aspectos distintos: mudanças nas organizações dentro de um campo e mudanças na composição dos campos. Nessa direção, olhar a dinâmica das organizações torna-se essencial, uma vez que elas não competem apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimação institucional (DiMaggio; Powell, 2005, p. 77).

Assim, mercados como o automotivo se transformam a partir de processos históricos e, ao mesmo tempo, disruptivos, a exemplo das crises. Em sua perspectiva político-cultural, Fligstein sugere que as instituições,<sup>4</sup> por ele definidas como sistemas de regras, que também são sistemas de poder que reforçam posições (Fligstein, 2001), são usadas pelos atores poderosos para moldar as crises subsequentes. Tais atores, chamados incumbentes, tentam usar regras correntes em seu próprio benefício. Nessa conjuntura, a questão fligsteiniana típica, qual seja o problema da ordem, situa-se no intrincamento entre estabilidade, instabilidade e mudança (Parsons; Smelser, 1956). Para Fligstein (2001), processos como a inovação têm a capacidade disruptiva de fragilizar a estabilidade daquilo que define como campo de ação estratégica<sup>5</sup>. E há diversas formas potenciais de comportamento inovador dentro de um campo: organizações que enfrentam problemas que parecem exigir soluções fora do repertório da prática normal, organizações que entram em campos e produzem comportamentos consequentes para organizações existentes, “choques” exógenos que tornam as suposições subjacentes à ação de todas as empresas em um campo insustentável, e ação estatal (Fligstein, 2001).

Além disso, para que as inovações se difundam, outras empresas devem adotá-las. Isso demanda a identificação de quando as inovações alcançarão legitimidade e se difundirão por um campo. Assim, ao se fazer o exame de inovações bem-sucedidas e malsucedidas, torna-se possível pensar sobre o estado de um campo como um todo: quão estável é a participação no campo, quão vulnerável é o campo a novas entradas, como os campos respondem a

novas entradas, como os campos respondem a

<sup>4</sup> Fligstein (2001) define as instituições como produtoras de regras, dividindo-as em quatro tipos que importam para a sua análise: direitos de propriedade, estruturas de governança, regras de troca e concepções de controle. Em trabalho posterior (Fligstein, 2007), almejando um padrão analítico mais interacionista, o autor formula uma definição de instituições como regras e significados compartilhados que definem as relações sociais que orientam a interação entre os atores.

<sup>5</sup> Um balanço mais sistemático das diferenças entre campo organizacional e campo de ação estratégica (Fligstein, 2001) ultrapassa os objetivos deste artigo, cabendo apenas mencionar que Fligstein e McAdam (2012) reconhecem se inspirar na teoria institucional de DiMaggio e Powell (2005) para formular a noção de campo, sofisticando-a a partir das variáveis agência, poder e conflito, necessárias à adequada interpretação dos processos de estabilidade e mudança que constituem o campo de ação estratégica.

choques ambientais. De acordo com Fligstein e Dauter (2012), a difusão de inovações estruturais neste século foi claramente acompanhada de uma redefinição progressiva da natureza das empresas, desde a identificação baseada em produtos e mercados até a identificação baseada em tamanho e estratégias financeiras. E cabe à Sociologia investigar como essas mudanças ocorrem (Fligstein; Dauber, 1989).

Por essa perspectiva, portanto, a inovação é um processo central na dinâmica dos mercados e do seu sucesso depende a institucionalização da mudança (Fligstein; Dauber, 1989). Em diversos momentos, mudanças são patrocinadas por subsidiárias que têm mais a ganhar com sua implementação, uma vez que vislumbram se legitimar frente a matriz da corporação. Nessa direção, a despeito do viés institucionalista de teorias como as Variedades de Capitalismo (VoC) (Hall; Soskice, 2001) e suas derivações como o Capitalismo Comparado (Nölke, 2021; Nölke; Clarr, 2013), que sustentam haver fortes constrangimentos institucionais que provocam respostas particulares dos atores, bem como a existência de vantagens institucionais comparativas especialmente em se tratando de economia política. Aqui, identifica-se nos atores (econômicos) a capacidade de recompor identidades, relações e interesses, bem como de realinhar papéis e regras com o propósito de competir em mercados globais (Herrigel, 2010).

Assim, algumas interpretações sugerem que as estratégias corporativas resultam de um processo reativo e adaptativo frente as demandas externas de governos, sindicatos etc., isto é, dos agentes que integram e configuram a política e a economia política nacionais (Davis, 2005). Outras vão na direção de afirmar que os “atores industriais recompõem instituições nacionais e subnacionais e arranjos de governança em resposta a pressões globais comuns e criam novas diferenças relacionais e institucionais entre as sociedades, assim procedendo todo o processo de mudança industrial” (Herrigel, 2010).

Embora seja inquestionável haver uma diversidade de arranjos institucionais – o que se comprova pela variedade de formas políticas e tipos de contrato que normatizam as relações econômicas (Bandelj, 2002) –, o foco nos atores – o que Herrigel (2010) define como ação criativa – permite observar suas relações e interações mútuas e as conversas públicas que eles têm sobre as pressões que enfrentam e os problemas que precisam resolver. Por esse entendimento, as instituições, portanto, não restringem ou capacitam os atores, e sim eles que restringem e capacitam a si mesmos. Nesse sentido, atores procuram soluções para os “problemas que encontram na prática” (Herrigel, 2010) e as arquiteturas institucionais (muito diferentes) da economia política constituem “conjuntos de recursos para os atores usarem, não usarem, desconstruírem ou redefinirem em seus esforços para lidar com os problemas de transformação industrial que os cercam na prática” (Herrigel, 2010).<sup>6</sup>

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente, optou-se por uma formulação de estudo de caso (Creswell, 2015; Olsen, 2004) a partir de dados qualitativos bibliográficos, secundários e entrevistas com atores relevantes para a Nissan no Brasil. A fase exploratória de mapeamento da bibliografia específica sobre a Nissan partiu de busca ativa na Web of Science, que selecionou um conjunto de artigos científicos sobre as transformações organizacionais da Nissan. Os artigos foram publicados em periódicos acadêmicos estrangeiros entre os anos 1990 e 2020 e se concentram no campo dos *Business Studies*. O

<sup>6</sup> A perspectiva adotada por Herrigel é alvo de críticas que a classificam como um subtipo funcionalista de institucionalismo por considerar as instituições como suportes para diferentes tipos de estratégia competitiva dos atores. Nesse sentido, a ação criativa assumiria um teor voluntarista, significando, em última instância e paradoxalmente, um abandono da essência do próprio institucionalismo, qual seja, de enxergar as instituições como restritivas à ação (Streeck, 2005).

recorte temporal escolhido foi definido a partir de critérios particulares ao caso estudado, uma vez que a Nissan experimentou etapas importantes de redefinição estratégica no decorrer desse período. O setor automotivo, por sua vez, atravessou, no Brasil e no mundo, mudanças muito significativas ao longo desses anos, a exemplo da difusão do *lean production*, da reestruturação produtiva da década de 1990, da reorganização da rede global de produção automotiva com crescente protagonismo dado aos fornecedores globais e, mais recentemente, da agenda em torno dos veículos elétricos.

Após a organização dos artigos selecionados, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com executivos da Nissan, quais sejam, o diretor de compras no Brasil, o diretor da planta de Resende (RJ) e o diretor de *Marketing & Sales*. Esses são postos chave que abarcam a rede de produção da empresa a montante e a jusante. As entrevistas aconteceram ao longo do ano de 2021 e serviram à pesquisa para expandir informações constantes nos relatórios e explorar elementos que aparecem nos textos mobilizados.

De maneira complementar, a fim de compreender a leitura oficial da Nissan apresentada publicamente, foram analisados os Relatórios Anuais dos Acionistas (1998-2014), o que contribuiu para a compreensão da posição da empresa, de suas estratégias de produção e de mercado, bem como dos efeitos que sofre das realidades nas quais se insere. Isso permitiu sistematizar o conjunto de informações sobre a sua inserção no Brasil, estratégias de lucro, desempenho financeiro, perspectivas futuras, planos de negócio, parcerias, mercados, investimentos, modelo de produção e a natureza da sua relação com a Renault, que será exposta mais adiante. Os relatórios também incluem informações sobre investimentos de pesquisa e desenvolvimento da Nissan: *design*, produção, *marketing*, distribuição e suporte ao consumidor final, cenário no qual muitas dessas atividades são divididas com outras empresas. E, com base na literatura mobilizada, foram de-

finidos os seguintes indicadores qualitativos: governança corporativa; Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I); política de produto.

Conforme apontado nos objetivos, o indicador “governança corporativa” auxilia na compreensão das estratégias das organizações em nível de gestão. Ele reflete alianças, *joint-ventures*, metas globais, adensamento ou não de redes de fornecedores e de produção, parcerias com instituições financeiras e os respectivos resultados corporativos. O indicador “Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I)” apresenta os meios para obtenção de resultados, produção de conhecimento interno, metas para fornecedores e diretrizes gerais para *mixes* de produtos. Por fim, o indicador “política de produto” reflete as formas organizativas e fabris dos dois indicadores anteriores, demonstrando de que modo as decisões são incorporadas às unidades produtivas, o que é vendido e quais os resultados de PD&I são oferecidos ao público consumidor.

## PENSANDO GLOBALMENTE, FABRICANDO LOCALMENTE

A Nissan é uma das maiores corporações automotivas japonesas e foi fundada em 1933, a partir da fusão entre o departamento de componentes automotivos da Tobata Casting Company e a pequena fabricante de automóveis DAT Motors (Hanada, 1998; Nayebpour; Saito, 2007; Silva, 2018). O seu processo de internacionalização se iniciou tardiamente, no início dos anos 1980, quando ingressou no mercado europeu adquirindo 35% da Motor Iberica, uma fabricante espanhola de veículos comerciais. Em seguida, estabeleceu uma *joint venture* com a Alfa Romeo para produzir carros numa nova planta em Nápoles (Itália) e, em 1981, anunciou a instalação de uma fábrica no Reino Unido.

Ela é definida como uma empresa orientada pelo desenvolvimento tecnológico (*technology-driven*), diferente da Honda, por exem-

plo, classificada como uma empresa orientada primordialmente pela expansão das vendas (*sales-driven*) (Stevens; Fujimoto, 2009). É um dos principais exemplos de *keiretsu* japonês (outros seriam Toyota, Hitachi e Toshiba), modelo clássico de organização em rede de empresas, e se caracteriza como uma rede vertical construída ao redor de uma *kaisha* (uma grande empresa industrial especializada) e por incluir centenas e, às vezes, milhares de fornecedores (Castells, 1999; Iguchi, 2003). Até a Segunda Guerra Mundial, gigantescas redes de conglomerados lideravam o comércio e a industrialização do Japão e algumas delas resultaram em redes horizontais marcadas por conexões entre grandes empresas (*zaibatsu*) (Castells, 1999). No pós-guerra, o *zaibatsu* deu lugar aos *keiretsu* das empresas hierarquicamente organizadas que, posteriormente, passaram a se orientar para o mercado internacional recorrendo a dispositivos tecnológicos e organizacionais muito similares aos das empresas europeias e norte-americanas, embora de maneira mais eficiente (Chandler Jr., 1992).

A montadora atingiu índices elevados de produtividade nos países desenvolvidos antes de atravessar uma crise financeira, nos anos 1990. A fim de superar essa crise, firmou uma aliança estratégica com a Renault (Kumon, 2003; Nissan, 1998; Stevens; Fujimoto, 2009), em 1999, o que resultou no pagamento de 5 bilhões de euros pela empresa francesa por 36,8% das suas ações (Stevens; Fujimoto, 2009). A Nissan, então, aumentou suas vendas líquidas, fortaleceu a internacionalização da sua marca e complementou habilidades com a Renault que lhe conferiram não somente ganhos operacionais, mas a assimilação de *insights* em *design* e gestão corporativa, bem como economia de custos através do compartilhamento de plataformas de veículos (Stevens; Fujimoto, 2009).

A aliança permitiu às duas empresas compartilharem tecnologia, recursos e conhecimentos para melhorar sua capacidade de competir globalmente e melhorar sua rentabilidade.

A Renault se beneficiou do conhecimento da Nissan sobre a produção de veículos em massa e sua experiência em mercados emergentes, especialmente na Ásia. A aliança também possibilitou à Nissan expandir sua presença globalmente, especialmente na Europa, onde a Renault era forte, e aprofundou laços financeiros, administrativos e operacionais, assim como a cooperação entre as duas empresas. Com a aliança global e a participação acionária, passou a ser comum o uso compartilhado das instalações de produção globais, suporte operacional para vendas, compra conjunta, consolidação e desenvolvimento de plataformas e *powertrains*<sup>7</sup> e estudo conjunto de tecnologias futuras (Nissan, 1999).

Após a aliança com a Renault, a Nissan lançou o Nissan Revival Plan (NRP), plano de expansão que impactou o seu *keiretsu* a partir da desmobilização da sua rede de fornecedores via redução da participação da empresa em mais de mil fabricantes de peças. Essa reestruturação interna reduziu sua força de trabalho em 14 mil trabalhadores (Stevens; Fujimoto, 2009) e marcou o início de um ciclo de internacionalização com a abertura de novas fábricas no exterior e o respectivo aumento do volume de produção nas novas unidades (Stevens; Fujimoto, 2009). O NRP ainda incluiu medidas como fechamento de fábricas, venda de ativos não essenciais, reconstrução das atividades comerciais nos Estados Unidos, redução da capacidade e simplificação da estratégia de produção da empresa. O plano também previa introduzir um sistema de redução de estoques para vendas em 30% até 2002. Além disso, a Nissan passou a descentralizar suas operações de produção, transferindo a fabricação de alguns modelos para países com custos mais baixos de mão de obra, como China, Índia e Tailândia, estabelecendo parcerias estratégicas com fornecedores ao redor do mundo (Nissan, 1998).

Baseado no bem-sucedido NRP, dois novos planos de negócio foram lançados:

<sup>7</sup> Conjunto de elementos envolvidos na tração do veículo, como a embreagem e os eixos de transmissão.

em 2002, o *Nissan 180* e, em 2004, o *Nissan Value-Up* (NVU). O primeiro teve por objetivo recuperar a posição da Nissan no mercado global e o nome “180” fazia referência à meta de aumentar o lucro operacional da empresa para 180 bilhões de ienes (cerca de 1,5 bilhão de dólares, na época), até o final do ano fiscal de 2004. O plano consistia em várias estratégias, incluindo redução de custos, aumento da eficiência na produção, lançamento de novos modelos de carros e aumento da presença em mercados emergentes. Ou seja, o objetivo era transformar a Nissan numa empresa verdadeiramente global e lucrativa. Um aspecto importante dessa estratégia foi a reestruturação da cadeia de suprimentos e a introdução de um novo modelo de produção chamado *Nissan Production Way* (NPW), o qual enfatizava a colaboração e a inovação em toda a cadeia de suprimentos, desde os fornecedores até os distribuidores. No contexto do Plano 180, a empresa lançou vários modelos como o *crossover* Murano e o elétrico Leaf, e expandiu sua presença em mercados emergentes como a China e a Índia (Nissan, 2002).

O NVU, por sua vez, foi um plano estratégico lançado em 2004 com o foco em melhorar a qualidade dos produtos, a eficiência operacional e a satisfação do cliente. Para aprimorar a qualidade de seus produtos, a Nissan estabeleceu metas ousadas, como reduzir pela metade o número de problemas de qualidade relatados pelos consumidores e melhorar o desempenho em testes de segurança e ambientais. A Nissan também procurou fortalecer sua imagem global por meio de iniciativas agressivas de *marketing* e publicidade, de aprimoramento de serviços e de redução dos custos operacionais em todas as áreas do negócio, incluindo compras, produção, vendas e *marketing*. A expansão global foi planejada para mercados emergentes, bem como para a consolidação da presença em mercados já existentes, como Estados Unidos e Europa. Além disso, a Nissan visava investir em tecnologias avançadas, como veículos elétricos e sistemas

modernos de assistência ao motorista, para permanecer na vanguarda da indústria automotiva (Nissan, 2004).

Os relatórios aos acionistas apontam que esses três planos convergiram para o reconhecimento pela empresa da importância da expansão do mercado para países emergentes e da descentralização da produção. Ademais, os relatórios sugerem que a aliança Renault-Nissan foi um fator significativo na estratégia de negócios durante esse período, ajudando a empresa a obter sucesso financeiro e melhorar sua competitividade no mercado automotivo global.

Um aspecto comumente destacado nos documentos é a estratégia de negócios da Nissan consistir em aproveitar o conhecimento global da empresa para construir localmente, ou seja, adaptar suas operações e produtos às necessidades e demandas específicas de cada mercado. Para atingir esse fim, passou a centrar sua estratégia de internacionalização na construção de parcerias com empresas locais estabelecidas em mercados emergentes a fim de aproveitar sua experiência e conhecimento sobre o mercado local. Isso permitiria que houvesse maior adaptabilidade de seus produtos e asseguraria vantagens competitivas. Outra estratégia foi estabelecer *joint ventures* com essas empresas locais, compartilhando recursos e *know-how* para desenvolver e fabricar produtos localmente.

Dois ótimos casos para se compreender essas estratégias são a entrada da empresa na China e na Índia, dois dos maiores mercados automotivos do mundo. Em 2004, a Nissan inaugurou uma nova planta na China, aumentando sua capacidade de produção no país para 360 mil unidades/ano, a partir de uma *joint venture* com a Dongfeng Motor Group, uma das principais montadoras do país. A parceria entre as duas permitiu o compartilhamento de recursos e conhecimentos em tecnologias automotivas, permitindo que ambas desenvolvessem veículos tecnologicamente mais avançados e eficientes. Da união, surgiu a Dongfeng Nissan Passenger Vehicle Company (DFL-PV),

que se concentrou na identificação de oportunidades de mercado e no desenvolvimento de produtos que se adequassem às necessidades dos consumidores chineses, como veículos adaptados ao ambiente de condução da China e ao tamanho das cidades e estradas do país (Nissan, 2004, 2005).

## A NISSAN NO BRASIL: o programa inovar-auto e a produção do Kicks

O Brasil passou a fazer parte da estratégia da Nissan-Renault no início dos anos 2000, quando foi inaugurada uma planta comum integrada (*cross manufacturing*),<sup>8</sup> no complexo industrial de São José dos Pinhais, no Paraná. Em 2012, segundo os relatórios, as vendas no país haviam crescido 94,8%, com 81 mil unidades negociadas. No mesmo ano, foi lançado o programa Inovar-Auto (Lei nº 12.715/2012), que vigorou de 2013 a 2017, estabelecendo novas regras para incentivar a produção nacional de carros e estimular a inovação tecnológica no setor automotivo.

O Inovar-Auto previa, por exemplo, a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para veículos produzidos no país e com maior índice de nacionalização – ampliação dos fornecedores nacionais e o aumento da produção de peças e componentes locais –, além de impor multas para montadoras que não cumprissem metas de eficiência energética (o que nunca aconteceu), além de requisitos para a contratação de fornecedores e de trabalhadores brasileiros pelas montadoras; e incentivos fiscais para a produção de carros elétricos no Brasil. Foi, portanto, uma política industrial criada pelo governo brasileiro para incentivar a produção nacional de veículos, estimular a inovação tecnológica no setor, reforçar a competitividade da indústria brasilei-

ra e gerar empregos (Lima; Santos, 2021).

Ao visar induzir a ampliação do parque industrial automotivo brasileiro, isto é, frear a desindustrialização em curso, o Inovar-Auto criou condições para a Nissan vislumbrar a possibilidade de ampliar em pelo menos 5% sua participação no mercado nacional, sobretudo a partir da construção de uma nova e exclusiva planta em Resende (RJ). Nela, a empresa passou a produzir os modelos Versa, com um motor mais eficiente e menor consumo de combustível, e March, este último descontinuado em 2020. E, em 2019, passou a comercializar o Nissan Leaf, seu modelo 100% elétrico fabricado na planta de Aguascalientes, no México, que foi descontinuado do mercado nacional em 2024.

A planta de Resende entrou em operação no primeiro semestre de 2014, com capacidade anual de produzir até 200 mil veículos, empregando em média 2 mil funcionários, entre diretos e indiretos (Nissan Annual Report, 2014). Um detalhe importante é que, ao contrário de plantas como a vizinha Jaguar Land Rover (localizada em Itatiaia-RJ), a Nissan é uma fabricante e não uma montadora de veículos. Fabrica os motores; mantém uma unidade de estamparia/ferramentaria responsável por produzir peças através de três prensas; possui unidades de *body shop* (produção das carrocerias, recorrendo ao intenso trabalho de soldadores), pintura, qualidade (com a participação direta ou indireta dos fornecedores estratégicos) e logística.

A montadora só recebe as peças e monta no veículo, então ela não produz nenhuma peça para o veículo, ela só monta. Basicamente, ela tem um processo de carroceria, pintura e montagem dentro dela. Essa é uma montadora. Uma fabricante de veículos fabrica suas próprias peças dentro do perímetro. Nós fabricamos as peças estampadas, fabricamos nossas peças plásticas (como para-choque e painel). Fabricamos peças e montamos os veículos, nós fabricamos nosso veículo.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> “Existe um *cross manufacturing* quando você usa uma planta disponível da Renault para fabricar um veículo que tem a logo e tecnologia da Nissan, uma engenharia da Nissan por trás”. Entrevista com Pedro Suplicy, diretor de projeto de compras LATAM e ex-diretor de compras Renault-Nissan Argentina, 12/04/2021.

<sup>9</sup> Entrevista com Marco Biancolini, ex-diretor do complexo industrial da Nissan em Resende, 31/03/2021.

Recentemente, o modelo Versa também teve sua fabricação transferida para a planta mexicana e, atualmente, a planta de Resende opera em dois turnos com capacidade de produção de 24 veículos/hora, sendo responsável apenas pela fabricação do modelo Kicks, SUV, que disputa posição no segmento de veículos *premium* e é exportado para Argentina, Bolívia, Chile, Costa Rica, Panamá, Paraguai, Peru e Uruguai. O Kicks estreou em São Paulo, Brasil, em 2016, e foi projetado em colaboração pela sede de *design* da Nissan, em Atsugi, Japão, Nissan Design America (NDA), em San Diego, Califórnia, e Nissan Design America Rio (NDA-R), no Rio de Janeiro. Foi gradualmente lançado na América Latina e, em 2018, entrou nos Estados Unidos e no Canadá.

Por exemplo, o Kicks nós começamos o desenvolvimento no Brasil. Eu participei, era da área de produto, comecei minha carreira nos Estados Unidos, aí eu vim passar três anos no Brasil para pensar como mudaríamos o patamar da Nissan no Brasil. Na época, a Nissan tinha 0,8% de market share, era uma importadora apenas, aí precisávamos pensar como trazer produtos para o Brasil para ter uma fábrica, ter uma operação sustentável no longo prazo, avaliávamos que a tendência do Brasil mostrava que o segmento de SUV seria perfeito. Nós estudamos o seguimento, apresentamos um SUV menor do que existia no resto do mundo, no momento. Alguns países tiveram interesse também, então entraram no desenvolvimento desse produto. O produto foi tão bem feito na parte de eficiência, de tamanho, tamanho interno porque ele é muito grande, tecnologia, que quase todos os países do mundo resolveram produzir o Kicks. Hoje, ele é produzido no mercado americano, japonês, chinês. Então, os maiores mercados do mundo usam esse veículo também.<sup>10</sup>

## COMPETITIVIDADE DA FIRMA

O setor automotivo, até os anos 1980, esteve muito caracterizado pela integração vertical da produção como forma de assegurar influência sobre o mercado a partir do contro-

<sup>10</sup> Entrevista com Thiago Castro, Senior Director, Marketing & Sales Nissan do Brasil, 07/05/2021.

le de insumos-chave, como matérias-primas (Fligstein; Dauber, 1989; Fligstein, 1990). No caso da Nissan, estruturada como uma *keiretsu* verticalmente integrada, com fornecedores de primeiro nível (*first tiers*), se reconfigurou estrategicamente na década de 1990, segundo os autores do *business studies*, em função da crise provocada pela desaceleração da economia japonesa e também da sua engessada organização empresarial caracterizada por: relações de trabalho marcadas pela interferência sindical na gestão; fraqueza em *marketing* e vendas; equívoco em apostar nas estratégias de lucro clássicas de “volume e diversidade”; falta de um gerenciamento integrado; intervenção da burocracia governamental; e fracasso da estratégia focada na importação de tecnologia com vistas ao crescimento inorgânico (Kumon, 2003; Stevens; Fujimoto, 2009).

A Nissan, então, reformulou sua estratégia de lucro estabelecendo a já mencionada aliança estratégica com a Renault, o que a fez abraçar uma visão multidivisional dos negócios em detrimento de outra focada no mercado doméstico (Lung, 2004), ou seja, aumentou o seu grau de internacionalização. Essa mudança de rota repercutiu na definição de processo e de especificação do produto, reconfigurando também a relação entre a empresa e seus fornecedores globais nos mais variados contextos institucionais, o que impactou no seu *keiretsu* (Dicken, 2010).

A importância do Keiretsu, se pegar uns 15 a 20 anos atrás, ele era muito mais presente, muito mais forte. Para você colocar um negócio do fornecedor que não era do keiretsu, era muito mais complicado. Hoje, a competitividade determina, se o cara do keiretsu não for competitivo, bye, bye.<sup>11</sup>

A estratégia de internacionalização assumida repercutiu na definição do “como fazer” (processo) e do “o que fazer” (especificação do produto), resultando nas parcerias estratégicas com empresas dos países de des-

<sup>11</sup> Entrevista com Pedro Suplicy, diretor de projeto de compras LATAM e ex-diretor de compras Renault-Nissan Argentina, 12/04/2021.

tino, conforme mencionado anteriormente. Isso fica evidenciado através do caso chinês, país no qual a Nissan optou por construir *joint ventures* com empresas locais, opção idêntica a assumida pela Ford recentemente, que praticamente concentrou a parte mais significativa da sua produção no México e na China (Lima; Dulci, 2021).

Os seus três principais planos de expansão e a entrada em mercados emergentes, como a China, a Índia e o Brasil, salientam a capacidade da Nissan – bem como de outras firmas automotivas – de se comportar estrategicamente em ambientes institucionais variados, bem como a condição encontrada pelas próprias instituições a fim de se tornarem diversas e interagir com essas firmas (Morgan, 2005). As multinacionais se comportam de maneiras bastante diversas no que tange, por exemplo, à escolha de produtos, inclusive como forma de se antecipar à competição (Fligstein, 2001; Morgan, 2005). Sendo mais específico, as firmas respondem aos desafios da seleção do ambiente (Morgan, 2005), procurando fomentar novos mercados através de processos de inovação e mudança que tendem a resultar em novos produtos e serviços. Esses atores se movimentam no sentido de enfrentar as pressões e os problemas que precisam resolver e as instituições (regras, normas) acabam por funcionar como marcadores ou expressões dos arranjos (sempre provisórios) que os atores criaram. Nesse sentido, as instituições não restringem ou capacitam os atores, mas eles restringem e capacitam a si mesmos (Herrigel, 2010).

Eu diria que governos não definem que tipo de produto a gente faz, eu acho que até não deveriam, porque geralmente isso pode gerar erros que penalizam tanto o governo quanto a marca. Porque, se a gente produz um produto que não tem sucesso, quem no final é penalizado somos todos nós, menos renda, menos receita para o governo e todo mundo acaba perdendo. A pressão vem, eu acredito sim, do mercado, o mercado vem mudando. Usando o exemplo da SUV e do carro popular, o carro popular ele tem um limite de preço que o cliente está disposto a pagar, ele não dá muita possibilidade de diferenciação, então no final é uma guerra do custo,

quem consegue reduzir mais o custo para conseguir ter sucesso. É difícil trabalhar só desse jeito, principalmente quando você tem uma marca diferenciada, onde a qualidade é a sua prioridade. A Nissan é uma empresa que produz, planeja o veículo de forma japonesa, o que eu quero dizer, com muito cuidado, atenção aos detalhes. Nós produzimos o carro de forma japonesa mesmo. Então, na hora de vender, temos que ter cuidado em como vender esse carro porque ele foi tratado de forma diferenciada, cada um deles que sai da nossa linha de montagem a gente tem certeza de que vai atender o cliente. Obviamente, sempre tem um probleminha aqui e ali como em todas as montadoras, só que o nosso percentual de problema é muito baixo, comparado a outras, entendeu?<sup>12</sup>

Conforme os relatórios aos acionistas sugerem, a Nissan fez um movimento de adequação às especificidades dos mercados de destino, articulando – e mesmo antecipando – a definição da política de produto e dos processos de inovação à escolha locacional para instalação de uma planta e mesmo à opção pela sua modernização (Gereffi; Fernández-Stark, 2011). Ainda que esses processos – definição de produto, inovação, localização e modernização – sejam orientados por critérios de eficiência, consideram o entendimento pelas organizações do que devem fazer para alcançar legitimidade (Fligstein, 1989).

O caso brasileiro representa tal esforço por legitimidade. Através do Inovar-Auto, o Estado brasileiro procurou regular a ação econômica das corporações do setor, que responderam de formas distintas. A estratégia da Nissan, por exemplo, nesse aspecto, contrasta com a de outras multinacionais, como a Ford e a Mercedes. Mesmo com o encerramento do Inovar-Auto, em 2017, e com as mudanças de governo, a planta manteve-se operacional, ao contrário das outras duas, que optaram por encerrar a produção, fechar e vender as unidades brasileiras. Enquanto a Ford optou por encerrar sua produção no país e se converter em mera importadora, a corporação japonesa vem preservando sua estrutura produtiva, que,

<sup>12</sup> Entrevista com Thiago Castro, Senior Director, Marketing & Sales Nissan do Brasil, 07/05/2021.

racionalmente falando, não se justifica para produzir um modelo para disputar o competitivo mercado nacional de SUVs.

O caso Nissan ajuda a entender que, embora as firmas tendam a adotar um comportamento racional com relação aos fins, fazem da definição da política de produto um processo muitas vezes mais político do que técnico (Morgan, 2005). As corporações automotivas mimetizam a prática do desenvolvimento do carro global e da plataforma compartilhada – uma mesma estrutura de produção utilizada para produzir veículos diferentes e gerar otimização –, mas a experiência da Nissan revela que o processo de definição desse produto pode seguir uma orientação mais política de legitimação, o que justificaria a produção de um modelo de pouco mercado e a manutenção de uma unidade produtiva aparentemente ociosa.

A manutenção da produção do Kicks num contexto de baixa demanda de produtos *premium* é uma questão intrigante, mas pode ser entendida pela forma como esse ator econômico em específico vem construindo suas relações com as instituições de destino. De acordo com Herrigel (2010, p. 189, tradução nossa),

[...] os atores agem independentemente de incentivos e restrições institucionais e tentam usar mecanismos institucionais de maneiras novas ou não padronizadas para atingir seus objetivos de governança. Ou seja, eles tentam mudar os incentivos e restrições que as instituições oferecem para torná-los mais adequados ao novo contexto.<sup>13</sup>

Os relatórios da empresa indicam potencial de manutenção ou expansão da produção no Brasil, onde a Nissan tem a meta de se consolidar como a terceira maior marca em volume de vendas no país. Os indicadores de “governança corporativa”, “PD&I” e “política de produto” sintetizados no quadro a seguir, sugerem ter havido, nos últimos anos: 1) um

<sup>13</sup> No original: “[...] actors act independently of institutional incentives and constraints and that they try to use institutional mechanisms in new or non-standard ways in order to achieve their governance ends. That is, they try to change the incentives and constraints that institutions provide to make them more suitable to the new context”.

agressivo movimento de internacionalização da Nissan com a ampliação da fatia de mercado em alguns países emergentes, bem como a estruturação de parcerias com empresas locais (governança corporativa); 2) um forte investimento em inovação relacionada à eletrificação e à sustentabilidade (PD&I); 3) e uma forte aposta no *Nissan Production Way*, com desenvolvimento de novos fornecedores, vocações locais e investimento em veículos elétricos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente discussão recorreu ao caso da Nissan para sustentar o argumento segundo o qual as multinacionais automotivas não se reorganizam e não se valem das mesmas estratégias de lucro e de expansão. Em discussão anterior a esta, Lima e Dulci (2021) assinalaram que a Ford, ao encerrar suas operações de produção no Brasil, optou por uma saída tipicamente neoclássica, a despeito da premissa segundo a qual as multinacionais estariam sujeitas à coerção das instituições de destino. Chama a atenção que tanto a Ford quanto a Nissan foram favorecidas pelo programa Inovar-Auto, pois ambas se beneficiaram dos incentivos tributários concedidos em troca do compromisso em modernizar ou erguer novas unidades produtivas no país, mas responderam de maneiras distintas à crise enfrentada a partir de 2018. A conclusão é que o Inovar-Auto, enquanto política industrial, não conseguiu regular a ação dessas multinacionais automotivas, tanto que algumas encerraram sua produção ao passo que outras fizeram investimentos.

Os relatórios aos acionistas da Nissan apontam ter havido cumprimento das metas estabelecidas pelo Inovar-Auto a partir da produção de veículos mais eficientes em termos de consumo de combustível e emissões de poluentes, além de investimentos em tecnologias inovadoras, como veículos elétricos, muito embora a empresa, recentemente, tenha abdicado de apostar nessa matriz e voltado seus

esforços aos veículos híbridos, mimetizando os incumbentes do campo de ação estratégica do setor automotivo, como a Stellantis, que já descartaram a rota da eletrificação para seus futuros produtos na América do Sul.

Com relação à contribuição da Nissan para o desenvolvimento da cadeia produtiva nacional, trata-se de ponto que ainda carece de diagnóstico. Obviamente, gerou empregos, especialmente no sul fluminense, mas faltam dados que apontem o quanto ela e seus fornecedores de primeiro nível, majoritariamente multinacionais (Marelli, Mitsui, Benteler, Yorozu e Tachi-S), efetivamente ajudaram a fortalecer a indústria de autopeças no Brasil, especialmente em atividades com forte processo de inovação, central na dinâmica dos mercados, conforme salientado por Fligstein e Dauber (1989).

A trajetória da Nissan nos últimos 30 anos é a de uma corporação empenhada em assegurar sua sobrevivência (Dimaggio; Powell, 2005) e seu lugar no mercado automotivo global e nacional. Ao contrário da Ford, que resolveu seu problema de eficiência se convertendo de produtora nacional em importadora de veículos produzidos na China, no México e até na Argentina, a Nissan optou por uma ação criativa (Herrigel, 2010), dedicando sua complexa e onerosa estrutura produtiva no Brasil a um produto de alcance geográfico (Mercosul) e de mercado (segmento de renda alta) bastante restrito. Nesse sentido, o Kicks, produto desenvolvido no Brasil, é bastante revelador de como, em diversos momentos, mudanças (inovações) são patrocinadas por subsidiárias com a finalidade de se legitimarem frente a matriz da corporação (Fligstein; Dauber, 1989).

Por fim, há sempre a possibilidade de interpretar o movimento dessa e de outras multinacionais como decorrentes de estrangulamentos estruturais produzidos por uma agenda governamental que enxerga na manutenção ou ampliação de investimentos um caminho para a preservação do setor industrial e, conseqüentemente, do emprego. Uma alternativa

é enxergar as arquiteturas institucionais como constituídas por um conjunto de recursos que os atores “podem usar, não usar, desconstruir ou redefinir em seus esforços para lidar com os problemas de transformação industrial que os cercam na prática”, ou seja, assumir que eles usam as instituições para resolver problemas de governança (Herrigel, 2010, p. 189). Aqui, a opção foi pela segunda alternativa, sugerindo que a Nissan agiu combinando uma política de produto ajustada à tendência global de difusão de SUVs elétricas e híbridas com a janela de oportunidades criada pelo Inovar-Auto a fim de viabilizar sua consolidação no mercado brasileiro e sul-americano.

Recebido para publicação em 21 de fevereiro de 2024  
Aceito em 5 de julho de 2024

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E. Nissan's *Keiretsu*, 1956-1970. *Business and Economic History On-Line*, [s. l.], v. 5, 2007. Disponível em: <https://thebhc.org/sites/default/files/anderson.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2023.
- BANDELIJ, N. Embedded Economies: Social Relations as Determinants of Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe. *Social Forces*, [Oxford], n. 81, n. 2, p. 411-444, Dec. 2002.
- CARMO, M. do; SACOMANO NETO, M.; DONADONE, J. C. *Financialization in the Automotive Industry: Capital and Labour in Contemporary Society*. London: Routledge, 2021. v. 1.
- CARMO, M. do; SACOMANO NETO, M.; DONADONE, J. C. Financialization in the Automotive Industry: Shareholders, Managers, and Salaries. *Journal of Economic Issues*, [Abingdon], v. 53, n. 3, p. 841-862, 2019.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.
- CHANDLER JR., A. D. The Emergence of Managerial Capitalism. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. (ed.). *The Sociology of Economic Life*. Oxford: Westview Press, 1992. p. 131-158.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 4. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2015.
- CROUCH, C. *The strange non-death of neo-liberalism*. Cambridge: Polity Press, 2013.
- DAVIS, G. F. Firms and Environments. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (ed.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 2005. p. 478-502.
- DICKEN, P. *Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.
- DOBBIN, F.; BAUM, J. Introduction. In: DOBBIN, F.; BAUM, J. (ed.). *Economics Meets Sociology in Strategic Management*. Leeds: Emerald Publishing, 2000. p. 1-26.
- FLIGSTEIN, N. *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first century capitalist societies*. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- FLIGSTEIN, N. Habilidade Social e a Teoria dos Campos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 61-80, abr./jun. 2007.
- FLIGSTEIN, N. *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- FLIGSTEIN, N.; DAUTER, A. Sociologia dos Mercados. *Caderno CRH*, Salvador, n. 66, p. 481-504, set./dez. 2012.
- FLIGSTEIN, N.; DAUBER, K. Structural Change in Corporate Organization. *Annual Review of Sociology*, [Palo Alto], v. 15, n. 1, p. 77-96, 1989.
- FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. *A Theory of Fields*. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- FUJIMOTO, H. After Ghosn, Nissan's 'keiretsu' suppliers back in the hot seat. *Nikkei Asia*, [s. l.], 9 nov. 2019. Disponível em: <https://asia.nikkei.com/Business/Companies/After-Ghosn-Nissan-s-keiretsu-suppliers-back-in-the-hot-seat>. Acesso em: 14 dez. 2023.
- GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Durham: Duke University, 2011.
- HALL, P. A.; SOSKICE, D. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- HANADA, M. Nissan: Restructuring to Regain Competitiveness. In: FREYSSINET, M.; SHIMIZU, K.; VOLPATO, G. (ed.). *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 91-108.
- HERRIGEL, G. *Manufacturing Possibilities: Creative Action and Industrial Recomposition in the US, Germany and Japan*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- HERRIGEL, G.; ZEITLIN, J. Inter-Firm Relations in Global Manufacturing: Disintegrated Production and Its Globalization. In: MORGAN, G. et al. (ed.). *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 527-564.
- KUMON, H. Nissan: From a Precocious Export Policy to a Strategic Alliance with Renault. In: FREYSSINET, M.; SHIMIZU, K.; VOLPATO, G. (ed.). *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?* London: Palgrave Macmillan, 2013. p. 144-162.
- IGUCHI, H. *Unfinished Business: Ayukawa Yoshisuke and U.S.-Japan Relations, 1937-1953*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003.
- LIMA, R. From Back in the Race to Push to Pass: estratégias de lucro da PSA Peugeot-Citroën. *Civitas*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 119-132, jan./abr. 2020.
- LIMA, R.; SANTOS, R. Forjando a política automotiva brasileira: incumbentes e desafiantes na construção do programa INOVAR-AUTO. *Revista Pós Ciências Sociais*, São Luis, v. 18, n. 2, p. 355-80, maio/ago. 2021.
- LIMA, R.; DULCI, J. Trabalhando sem a Ford: política industrial e ação corporativa em São Bernardo do Campo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 36, n. 107, p. e3610709, 2021.
- LUNG, Y. The changing geography of the European automobile system. *International Journal of Automotive Technology and Management*, [s. l.], v. 4, n. 2/3, p. 137-165, 2004. Supplement.
- MORGAN, G. Introduction. In: MORGAN, G.; R. WHITLEY, R.; MOEN, E. (ed.). *Changing Capitalisms? Internationalization, Institutional Change, and Systems of Economic Organization*. New York: Oxford University Press, 2005. p. 1-18.
- MORGAN, G.; KRISTENSEN, P. H. The Comparative Analysis of Capitalism and the Study of Organizations. In: ADLER, P. et al. (ed.). *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies: Contemporary Currents*. New York: Oxford University Press 2014. p. 220-248.
- NAYEBPOUR, M. R.; SAITO, A. *Toyota vs. Nissan: a contrast in Culture, Corporate Governance, Operational Strategy and Financial Performance*. In: SOUTHWEST DECISION SCIENCES INSTITUTE, 38., 2007, San Diego. *Proceedings [...]*. San Diego: Decisions Science Institute, 2007.
- NIEDERLE, P. A.; SANTOS, R. S. P. dos; MONTEIRO, C. F. Interpretações institucionalistas sobre as transformações dos capitalismo brasileiros. *Revista Brasileira de Sociologia*, Porto Alegre, v. 9, n. 22, p. 9-44, maio/ago. 2021.
- NISSAN. *Annual reports*. [S. l.]: Nissan, 1998-2012. Disponível em: <https://www.nissan-global.com/EN/IR/LIBRARY/>. Acesso em: 10 dez. 2023.
- NÖLKE, A.; CLARR, S. Varieties of Capitalism in Emerging Economies. *Transformation: Critical Perspectives on Southern Africa*, [s. l.], p. 81-82, p. 33-54, 2013.
- NÖLKE, A. In search of institutional complementarities: Comparative Capitalism and economic policy reform. *Journal of Economic Policy Reform*, London, v. 24, n. 4, p. 405-412, Sept. 2021.
- OLSEN, W. Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. *Developments in sociology: an annual review*, [s. l.], v. 20, p. 103-118, 2004.
- PARSONS, T.; SMELSER, N. *Economy and Society: a study in the integration of economic and social theory*. Glencoe, IL: The Free Press, 1956.
- REHDER, R. R.; THOMPSON J. K., Nissan U.K.: The Japanese transplant beachhead in Europe. *The Columbia Journal of World Business*, [London], v. 29, n. 3, p. 92-106, 1994.
- SILVA, L. B. *Estratégias Operacionais da Nissan em Resende, RJ: tendências no contexto das cadeias globais de valor*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.
- STEVENS, M.; FUJIMOTO, T. Nissan: From the Brink of Bankruptcy. In: FREYSSINET, M. (ed.). *The Second Automobile Revolution*. London: Palgrave Macmillan, 2009. p. 95-111.
- STREECK, W. Rejoinder: on terminology, functionalism, (historical) institutionalism and liberalization. *Socio-Economic Review*, Köln, n. 3, p. 577-587. 2005.
- WHITE, H. Where do markets come from? *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 87, n. 3, p. 517-547, Nov. 1981.

**CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA:**

*Raphael Jonathas da Costa Lima* – Conceitualização, investigação, administração do projeto, supervisão, validação, escrita – esboço original, escrita – revisão e edição.

*João Assis Dulci* – Conceitualização, investigação, supervisão, metodologia, escrita – esboço original, escrita – revisão e edição.

**Raphael Jonathas da Costa Lima** – Professor associado III do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia (PPGS) da Universidade Federal Fluminense (UFF). Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). É bolsista de produtividade (PQ2) do CNPq. Coordena o Grupo de Estudos em Desenvolvimento do Sul Fluminense (GEDESF) e o Brazilian Research in Auto Industry (BRAIN) ([www.brainautomotive.org](http://www.brainautomotive.org)). Atua nos seguintes temas: instituições e desenvolvimento regional; estratégias corporativas; indústrias automotiva e siderúrgica; trabalho e sindicato. Organizador do livro *Sul Fluminense: laboratório do capitalismo brasileiro* (Editora Appris, 2022) (com Cristiano Monteiro). Também é autor dos artigos “Forjando a Política Automotiva Brasileira: incumbentes e desafiantes na construção do programa Inovar-Auto” (Revista pós-Ciências Sociais (2021) (com Rafael Carvalho dos Santos) e “Trabalhando sem a Ford: política industrial e ação corporativa em São Bernardo do Campo” (Revista Brasileira de Ciências Sociais, 2021) (com João Assis Dulci).

**João Assis Dulci** – Professor adjunto II do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais (PPGCSO/UFJF), membro do Grupo de Estudos em Desenvolvimento do Sul Fluminense (GEDESF) e do Brazilian Research in Auto Industry (BRAIN) ([www.brainautomotive.org](http://www.brainautomotive.org)). Coordena o projeto “Investimentos estrangeiros diretos no setor automobilístico no Brasil: um esforço de categorização do conceito de greenfields”. Atua nas áreas de Sociologia Econômica e Sociologia do Trabalho, com foco em relações corporativas, análises institucionais, desenvolvimento regional, indústria automotiva e relações de trabalho. É autor de *A nova república em crise* (2020, editora Appris), além dos artigos “Crise, emprego e renda na indústria automotiva: os casos do sul fluminense, Camaçari e grande ABC paulista em perspectiva comparada” (Revista de Sociologia e Antropologia da UFRJ, 2021), “Trabalhando sem a Ford: política industrial e ação corporativa em São Bernardo do Campo” (Revista Brasileira de Ciências Sociais, 2021) (com Raphael Lima), “A trajetória da indústria automotiva no México: uma entrevista com Jorge Carrillo Viveros” (com Raphael Lima, publicado na Revista Política e Trabalho da UFPB em 2023), entre outros.

**CORPORATIONS, STRATEGIES AND INSTITUTIONS: an analysis of Nissan in Brazil**

*Raphael Jonathas da Costa Lima  
João Assis Dulci*

This article analyzes the trajectory of Nissan in order to advance the construction of a model for analyzing the profit trend strategies of automotive Original Equipment Manufacturers (OEMs), which have been undergoing a profound process of manufacturing de-verticalization and business model restructuring in recent decades. The basic question to be answered is to understand how processes of innovation and product diversification are defined and included within the scope of the profit strategies of automotive corporations and how this fits in with the restructuring of the automotive market. The results show that automotive multinationals do not reorganize themselves and do not use the same action strategies, and that in contexts of institutional regulation, such as the implementation phase of the Inovar-Auto program in Brazil, demonstrate the ability to adapt to local circumstances and rules.

**KEYWORDS:** Corporate Strategy. Inovar-Auto. Institutions. Nissan. Automotive Sector.

**ENTREPRISES, STRATÉGIES ET INSTITUTIONS: une analyse de Nissan au Brésil**

*Raphael Jonathas da Costa Lima  
João Assis Dulci*

Cet article analyse la trajectoire de Nissan dans le but de faire progresser la construction d'un modèle d'analyse des stratégies d'évolution des bénéfiques des équipementiers automobiles, qui ont connu un profond processus de déverticalisation de la fabrication et de restructuration du modèle d'entreprise au cours des dernières décennies. La question fondamentale à laquelle il faut répondre est de comprendre comment les processus d'innovation et de diversification des produits sont définis et inclus dans le champ d'application des stratégies de profit des entreprises automobiles et comment cela s'inscrit dans la restructuration du marché de l'automobile. Les résultats indiquent que les multinationales de l'automobile ne se réorganisent pas et n'utilisent pas les mêmes stratégies d'action et que, dans des contextes de régulation institutionnelle, comme dans la phase de mise en œuvre du programme Inovar-Auto au Brésil, démontrer la capacité de s'adapter aux circonstances et aux règles locales.

**MOTS-CLÉS:** Stratégie d'entreprise. Inovar-Auto. Institutions. Nissan. Secteur automobile.

