



Revista Eletrônica de Negócios  
Internacionais (Internext)  
E-ISSN: 1980-4865  
revistainternext@gmail.com  
Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

Lins, Daniel; Alves Correia, Milka  
O CASO NISSAN: SUPERAÇÃO DA ANTINOMIA LIDERANÇA VERSUS BUROCRACIA  
Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 3, núm. 1, enero-junio,  
2008, pp. 72-91  
Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557867006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **O CASO NISSAN: SUPERAÇÃO DA ANTINOMIA LIDERANÇA VERSUS BUROCRACIA**

Daniel Lins\*  
Milka Alves Correia\*\*

### **RESUMO**

Este artigo é resultado da investigação do processo de sucessão presidencial da Nissan, fato ocorrido após a transferência do controle acionário da empresa japonesa para a francesa Renault e que culminou na atribuição do cargo máximo da companhia ao brasileiro Carlos Ghosn. Dotado de características pessoais que permitem considerá-lo um líder com traços carismáticos, o executivo brasileiro assume o desafio de resgatar a empresa japonesa de um ameaçador déficit financeiro, tendo sido para tanto necessário romper com as amarras da tradição e a presença de processos extremamente burocráticos. Para a caracterização e análise do executivo brasileiro e da Nissan foi considerado o modelo de análise organizacional multidimensional-reflexivo de Alves (2003), que apresenta como fundamento a tipologia da ação social e os tipos ideais de dominação weberianos. Comparando a gestão do brasileiro Carlos Ghosn e do seu antecessor, o japonês Y. Kume pode-se concluir, com base no modelo de análise utilizado, que a antinomia liderança versus burocracia ocorre teoricamente para os tipos ideais, embora, na prática, os seus elementos se apresentem como contravenientes e não incompatíveis.

**Palavras chave:** Modelo analítico. Tipos ideais. Multidimensionalidade. Análise organizacional.

---

\* UFPE/DCA/PROPAD - Recife - PE - [daniellins@yahoo.com.br](mailto:daniellins@yahoo.com.br)  
Artigo apresentado no II Simpósio Internacional de Administração e Marketing

## 1 INTRODUÇÃO

Procurar explicar os diversos fenômenos ocorridos no ambiente empresarial e, sobretudo, buscar compreendê-los em prol de uma maior eficácia da organização sempre foi o principal objetivo do pesquisador e dos dirigentes organizacionais. Dessa forma, modelo é um construto que o pesquisador estabelece para representar um objeto complexo e abrangente, na intenção de ser mais bem compreendido um conjunto de características que assim lhe interessa sob determinadas condições. Sendo assim, todo esforço de modelagem corresponde na intencional ênfase destinada a determinados aspectos e variáveis selecionados em detrimento de outros. Especificamente, o modelo multidimensional-reflexivo (Alves, 2003), considera os componentes dos tipos puros de dominação como variáveis, que podem ser associadas entre si, sendo os mesmos componentes reelaborados e combinados de forma a garantir alguma originalidade e sendo o mesmo capaz de contribuir para a análise de organizações empresariais. Dessa forma, espera-se que o modelo permita analisar configurações estruturais e administrativas em ambientes de profunda mudança. Este artigo aplica o modelo para o caso Nissan, considerando, principalmente, a atuação de seu principal executivo, o brasileiro Carlos Ghosn, com o propósito de entender o processo de mudança instituído na Nissan por este dirigente e especula sobre as perspectivas de organizações administrativas após a gestão de Ghosn. O artigo abordará, inicialmente, os aspectos teóricos relacionados à tipologia weberiana de ação social; em seguida será caracterizado o modelo multidimensional-reflexivo(OMR); seguindo-se de uma breve narrativa da trajetória histórico-cultural da Nissan. Na sequência, apresenta-se a aplicação do modelo ao caso em estudo, e finalmente algumas considerações sobre as possibilidades de estruturação organizacional da empresa japonesa após a gestão do brasileiro.

## 2 TIPOLOGIA WEBERIANA DE AÇÃO SOCIAL

Analisar os fundamentos da tipologia weberiana de ação social representa um passo além do processo de compreensão dos conceitos principais relacionados a uma teoria desenvolvida por Max Weber. Significa desvendar as sutis variâncias surgidas na sociedade alemã do início do século XX, induzidas pela implantação de um novo modo de produção e de acumulação de capital, e que foram determinantes na construção de um modelo de organização social. Como sociólogo, Weber distanciava seu foco de análise do seio produtivo das empresas, conseqüentemente da análise e determinação de técnicas eficientes de produção

LINS, Daniel; CORREIA, Milka Alves. O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun. 2008.

e de gestão, atentando-se ao verdadeiro sentido que as organizações representavam no contexto de uma sociedade moderna e racional. A racionalização, por conseguinte, representava uma transformação social, acompanhada de um reordenamento de significados nas ações dos agentes sociais. Sendo assim, a análise do conteúdo das ações permitiria o conhecimento de um dado fenômeno social. Mantendo seu foco inicial na forma individualizada que os agentes exerciam suas ações e interações na sociedade, Weber (1999) determinou quatro tipos principais de ação social: •ação racional no tocante aos fins – ação consciente, calculada e deliberada, correspondente à racionalidade instrumental, funcional ou técnica; •ação racional com relação a um valor – onde o significado do ato em si é maior que a reflexão sobre as suas conseqüências; •ação afetiva – determinada por estados emotivos do agente; •ação tradicional – estabelecida a partir de costumes consagrados no tempo. Sua tipologia de ação social proporciona uma reflexão acerca da evolução social do comportamento humano em direção de uma maior racionalidade, ação racional no tocante aos fins. Desse modo, seus estudos procuraram identificar os principais fatores que poderiam estar relacionados com esse processo de racionalização da sociedade. A análise da ação social conduziu a utilização do conceito de tipo ideal. Para Weber, o tipo ideal não significava o melhor ou ideal, representando somente características identificadoras de instituições sociais ou de comportamentos que serviriam de parâmetro de medição de similitudes e diferenças entre organizações. Para Weber, uma forma de entender as transformações causadas na sociedade moderna pelo capitalismo era procurar desvendar suas origens. Primeiramente, foram encontrados vínculos entre as bases do Protestantismo, especialmente o Calvinismo, e os valores capitalistas, donde a vida profissional do homem é que lhe daria uma prova de seu estado de graça para sua consciência, expressando-se no zelo e no método, fazendo com que ele conseguisse cumprir sua vocação. Dessa maneira, o acúmulo de capital representaria mais do que uma virtude, significando, sobretudo, a vertente eficiente de uma vocação, quase um dever do indivíduo. O sentido ético da acumulação de capital expressava perfeitamente o espírito do capitalismo. No entanto, Weber, não se limitou a analisar as origens do capitalismo e sua comunhão de valores com o protestantismo. Em seus estudos, procurou investigar empiricamente assuntos de ordem econômica e sobretudo política. Sobre o aspecto político, destacam-se abordagens e análises críticas acerca da seleção burocrática dos líderes políticos na Alemanha dos Kaiser Guilherme I e II. Outros conceitos e análises interpretativas da política tornaram-se clássicos nas ciências sociais. Para Max Weber, a política apresenta em seu conceito duas vertentes: uma geral e outra restrita. No âmbito geral, a política poder-se-ia considerar como qualquer tipo de liderança independente em ação. No âmbito mais restritivo,

LINS, Daniel; CORREIA, Milka Alves. O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun. 2008.

a política corresponde à liderança exercida pelo Estado. Ao desvendar os principais elementos constituintes do Estado, Weber apresenta o conceito de autoridade e legalidade. A existência do Estado vincula-se, primeiramente, a obediência de um grupo social à autoridade atribuída aos detentores do poder no Estado e, paralelamente, os membros detentores de poder no Estado devem ter sua autoridade reconhecida, legitimada pela sociedade. Desse modo, a autoridade apresenta-se em três tipos: a carismática, a tradicional e a racional-legal. Dito de outra maneira, para a sociologia weberiana, a motivação determinante para a obediência de uma dada ordem e sua conseqüente legitimidade decorrem de:

- Tradição – Que legitima a obediência a certas pessoas cujo exercício do domínio se dá de um determinado modo;
- Carisma – Consagração do extraordinário, preconizado na crença dos dominados, seguidores, no dom concedido a pessoas excepcionais, líderes;
- Burocracia – Fundamentada no estabelecimento de um estatuto legal, onde dominantes e dominados acreditam possuir legitimidade.

A estrutura patriarcal é uma das variantes do domínio com base na tradição, sendo considerada a forma mais universal e primitiva de legitimidade. Segundo Alves (2003), fundamenta-se na autoridade e no controle exercidos pelo pai, ou homem mais velho, sobre seus dependentes, sejam eles família, demais membros da casa e servos domésticos. A autoridade do pai sempre existiu, sendo assim legitimada pelo status herdado no seio de uma família.

Conservando os costumes, o respeito aos antepassados e o sentimento de lealdade pessoal ao senhor, ou patriarca, predomina nesta estrutura um estado de dependência mútua dos recursos existentes, tais como: instalações, alimentos, instrumentos de trabalho, fato que proporciona uma aproximação entre dependentes e patriarca.

A obediência apóia-se no respeito ao costume, à tradição, sendo permitido o exercício, embora limitado, da vontade pessoal do patriarca. Desse modo, segundo Alves (2003), o patriarcado se divide em uma área ligada à tradição (componente objetivo) e outra composta por elementos do livre arbítrio (parte subjetiva). Da relação entre tradição e livre arbítrio, Alves (2003) classifica o patriarca em três categorias, as quais são atribuídas as seguintes expressões:

- Patriarca “conservador” – quando prevalece a tradição;
- Patriarca “reformista” – quando prevalece o arbítrio;
- Patriarca “renovador” – quando existe um equilíbrio entre as áreas objetiva (voltada à tradição) e subjetiva (voltada ao livre arbítrio).

Por carisma entende-se a variante do domínio que tem por base a afeição, fundamentada num indivíduo dotado de característica pessoal e intransferível, ao qual é preferível atribuí-lo o termo líder.

A expressão mais pura da dominação carismática encontra-se associada ao profeta, ao herói guerreiro e ao grande demagogo, estabelecendo-se uma relação de dominação líder-seguidor. Obedece-se à pessoa, dotada de atributos pessoais admiráveis, e não ao cargo que ela exerça dentro de uma estrutura formalmente estabelecida.

A forma de dominação fundamentada no carisma não se caracteriza como fonte de renda ou origem de lucro, embora não desconsidere a possibilidade de dispor de recursos materiais. Assume uma aversão às leis, ao instituído, à disciplina externa e todo tipo de orientação por regras. Sua lei se expressa por meio de sua vontade pessoal, o que lhe confere o título de revolucionário, que rompe com a tradição e com a norma, preconizando uma mudança de dentro para fora.

A impossibilidade de viver-se continuamente fora dos ditames do cotidiano faz com que a liderança carismática, legitimada de forma afetivo-emocional, ceda posteriormente aos apelos da racionalidade, burocratizando-se; ou do costume, enfatizando a tradição (WEBER, 1974). Neste momento, os antigos seguidores do líder passam a ocupar cargos específicos, o que marca o encaminhamento para formas estruturais mais duradouras de dominação cotidiano-tradicional e racional-legal, e a liderança passa a ser exercida de forma mitigada. Uma organização burocrática encontra-se firmada em um conjunto de conceitos interdependentes (Motta e Vasconcelos, 2002): toda norma legal poderá ser estabelecida por acordo ou imposição, objetivando fins utilitários e valores racionais; obedece-se à lei e todos a respeitam na função de membros da associação; cada cargo inferior é controlado e supervisionado pelo imediatamente superior; para ser membro do quadro administrativo de uma associação, a pessoa deverá apresentar preparo técnico adequado; todos os membros do quadro administrativo não fazem apropriação particular dos recursos produtivos da associação, ao passo que dela recebem sua única, ou principal, fonte de recursos; todos os atos, decisões, normas e regulamentos devem ser registrados por meio de documentos escritos.

Para Weber, o tipo burocrático de organização administrativa é capaz de lograr um alto nível de eficiência, sendo o meio mais racional de dominação de agentes sociais. Sua supremacia deriva do papel desempenhado pelo conhecimento técnico, tido como indispensável, o que legitima o tipo burocrático de organização independente do sistema econômico.

Desse modo, a organização de um corpo administrativo qualificado proporciona as condições necessárias para a consecução dos objetivos da organização, por meio de rotinas, previsibilidade e racionalidade. Para Weber (1999), o modelo capitalista representa a base econômica mais racional para a administração burocrática, alocando os recursos monetários por ela requeridos. Por fim, adentrar nas origens e características da tipologia weberiana de ação social representa não apenas um importante passo na construção de um entendimento sistemático da obra de Max Weber. Proporciona uma reflexão sobre a utilização de sua obra como base para a consecução de outros constructos teóricos importantes para a análise e entendimento das organizações modernas, independente de sua natureza e objetivos. Com efeito, o modelo de análise utilizado neste estudo tem por fundamento o legado de Weber, embora não seja um estudo sobre seu pensamento e sua obra. Nele, a tipologia da ação social e os tipos ideais de dominação weberianos foram tomados como referência para gerar novos conceitos, idéias e configurações organizacionais. Na seção seguinte, apresenta-se mais detalhadamente este modelo de análise.

Caracterização do Modelo de Análise Para fins de análise organizacional, há de se reconhecer a contribuição dos modelos para abordar fenômenos que apresentam muitos aspectos ainda carentes de entendimento. Entretanto, segundo Alves (2003), pela complexidade e heterogeneidade que as organizações empresariais encerram, os esquemas classificatórios não consideram todo o espectro de relações que se verificam no seu interior, entre elas e com o seu ambiente. Hall (2004) também alerta sobre o perigo dos esquemas classificatórios quanto à simplificação excessiva, ou seja, embora algumas tipologias possam ser utilizadas em análises limitadas, como comparar organizações em termos de seus índices de rotatividade ou taxas de crescimento, tais classificações possuem somente uma unidade limitada; e por isso, acaba-se conhecendo somente um aspecto da organização e não a sua complexidade. Apesar desta limitação, as tipologias têm papel importante quando auxiliam os pesquisadores na análise das organizações, uma vez que permitem uma primeira aproximação com o objeto em estudo. Assim, é oportuno apresentar algumas das tipologias mais citadas na literatura especializada (Quadro 1):

Katz e Kahn (1974)	Atividade em que a organização se encontra empenhada como subsistema da sociedade	Produtivas, de manutenção, adaptativas, políticas-administrativas.
Etzioni (1989)	Consentimento	Utilitárias, coercitivas, normativas.
Blau e Scott (1970)	Beneficiários	Firmas comerciais, associações de benéficos mútuos, organizações de serviços, organizações de bem-estar público.
Woodward (1965)	Tecnologia e sistema de controle	Sistemas de produção unitário, sistemas de produção em massa, sistema de produção por processo.
Minzberg (2003)	Mecanismo de coordenação	Estrutura simples, burocracia mecanizada, Burocracia profissional, forma divisionalizada e <i>Adhocracia</i> .

**Quadro 1** - Tipologias organizacionais.

Diante destas e de outras opções, faz-se necessário explicar as razões que levaram a opção pelo modelo OMR como instrumento analítico: esta é uma concepção teórica de um pesquisador nacional; é fundamentada na tipologia weberiana; utiliza mais de uma dimensão para análise; enfatiza de forma mais clara o condicionamento recíproco entre sistema e indivíduo; acolhe o exercício de um diálogo interdisciplinar que procura transpor conceitos correlatos entre disciplinas afins das ciências sociais, principalmente da Sociologia e da Administração; preocupa-se em evitar a dicotomia entre subjetividade e racionalidade instrumental. Similarmente a outros modelos, este também é uma representação parcial e incompleta da realidade, logo não tem a intenção de impor que uma estrutura seja conveniente ou adequada a todas as organizações, tampouco considera que existe uma única configuração organizacional-administrativa adequada para todos os setores ou áreas da organização.

O primeiro passo para a caracterização do modelo é considerar o indivíduo e o sistema-empresa como dimensões estreitamente articuladas e reciprocamente condicionantes (Alves, 2004).

Alves estabelece a representação do modelo da seguinte forma: [...] o modelo é multidimensional é representado por uma configuração organizacional-administrada multifacetada, tríplica e transiente, em cuja anatomia constam elementos caracterizadores do estilo de gestão patriarcal, da liderança com traços carismáticos e da administração burocrática, dinamicamente relacionados entre si e influenciando-se mutuamente em variadas



intensidades (2004, pag73). Dessa maneira, o modelo constitui-se de uma combinação dos componentes determinantes dos tipos ideais weberianos (burocracia, patriarcado e carisma), reelaborados e considerados como um conjunto de variáveis. Nesse sentido, no que se refere ao carisma, Alves situa seu modelo entre dois pólos extremos: carisma genuíno e o carisma rotinizado (despersonalizado), considerando a liderança com traços carismáticos mais ou menos moderados.

Quanto ao patriarcado, o modelo classifica o patriarca em três categorias, ou qualificação, tendo como variante a possibilidade de exercer o livre arbítrio: reformador(máxima vontade própria – livre arbítrio); renovador (intermediária) e conservador (área mínima de livre arbítrio). No tocante a burocracia, considera-se o burocrata como mais ou menos rígido (flexível), variando conforme a proximidade/distanciamento do tipo ideal burocracia. Sendo assim, na concepção do agente multidimensional são consideradas três situações possíveis:

- Agente organizacional conservador – caracterizado como um defensor do precedente estabelecido e de normas e hábitos preexistentes, apresentando assim características que o aproximam do burocrata ou do patriarca típicos;
- Agente transformador – adepto da inovação e da promoção de mudanças nas práticas administrativas, caracterizando-se como líder com traços carismáticos ou como patriarca reformador;
- Por fim o agente adaptador – defensor do equilíbrio entre a padronização de procedimentos e a livre iniciativa criadora, apresentando-se como burocrata flexível ou patriarca renovador.

O modelo também é caracterizado por três tipos estruturais, que podem ser decompostos em quatro subtipos: Tipo estrutural ordenativo-conservador – Preconiza a estabilidade, a ordem, a obediência a regras e às práticas gerenciais voltadas para os costumes, combinando burocracia rígida e patriarcado tradicionalista. Agente considerado conservador e com predominância do sistema-empresa sobre o indivíduo. Admite dois subtipos: patriarcal conservador e burocrático rígido.

Tipo liberativo-transformador – inclina-se à mudança, à flexibilidade, à originalidade e à inovação, combinando componentes da liderança com traços carismáticos e do patriarcado reformador. Seu agente é considerado transformador e apresenta uma predominância do indivíduo sobre o sistema-empresa. Admite dois subtipos: patriarcal reformista e a empresa centrada em líder com traços carismático. Tipo equiparativo-adaptador – Reflete o equilíbrio

dinâmico mudança-conservação, flexibilidade-rigidez, autonomia-controle, inovação-rotina, combinando componentes da burocracia flexível, da liderança carismática moderada e do patriarcado renovador.

O agente é considerado adaptador e não existe predominância entre indivíduo e sistema-empresa. Não possui subtipos e é considerada configuração básica do modelo. O Quadro 2 mostra de forma resumida os tipos organizacionais resultantes do OMR:

Burocracia flexível	Burocracia rígida	Burocracia incipiente
Patriarcado renovador	Patriarcado conservador	Patriarcado reformista
Liderança com traços carismáticos moderados	Liderança descaracterizada (carisma objetivado)	Liderança com acentuados traços carismáticos

**Quadro 2** - Tipos Organizacionais Derivados do Modelo (Alves, 2003)

**Fonte:** Alves, 2003, p. 133.

Todo artigo, projeto, ou intenção de pesquisa, começa no exame de sua própria orientação sobre a natureza da realidade a ser estudada, o propósito dos estudos e, principalmente, o tipo de conhecimento a ser gerado por meio dos diversos esforços de pesquisa. Para este estudo, considera-se uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, pois busca um entendimento profundo da gestão de uma organização e o conseqüente significado para os envolvidos no contexto: gestores, funcionários e a sociedade japonesa.

Dessa maneira, tomando o conceito de Merriam (1998) de estudo de caso, aprecia-se este como um objeto de estudo delimitado (com limites bem definidos), caracterizado por uma entidade única (a empresa) e com número finito de pessoas que podem ser analisadas (gestores). Sendo assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, torna-se ainda aconselhável a realização de um estudo de caso, pois este é mais indicado para saber o porquê (das mudanças na composição hierárquica da organização) e o como (ocorreu a determinação do principal executivo após o processo de negociação da Nissan com a Renault e, sobretudo, como caracterizar a atuação do executivo brasileiro, Carlos Ghosn, na direção executiva da empresa japonesa) como também existe o interesse em analisar a atuação de Carlos Ghosn à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves. Yin (2003, p. 19) afirma que:

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Todo o esforço metodológico ora descrito visa a responder a seguinte questão de pesquisa: É possível superar a antinomia liderança-burocracia na gestão administrativa da Nissan?

Para responder à pergunta, faz-se necessária a descrição do processo de transferência do controle da Nissan à empresa francesa Renault, transferência condicionada a um aporte inicial de 5 bilhões de dólares; a análise das principais ações tomadas pelo executivo brasileiro; a comparação da sua gestão com a de seu antecessor, o japonês Y. Kume; a avaliação dos principais resultados atingidos por Carlos Ghosn na direção executiva da empresa; e finalmente sua caracterização à luz do modelo de análise – o multidimensional-reflexivo. Após definido o problema de pesquisa, e identificadas as informações que serão relevantes, determina-se a melhor maneira de obtê-las. Para esta pesquisa foi utilizado o método de análise bibliográfica.

### **3 APRESENTAÇÃO DO CASO NISSAN**

Fundada por Louis Renault em uma garagem em Boulogne-Billancourt, França, no final do século XIX, a Renault passou por um processo de estatização ao término da Segunda Guerra Mundial. Sob o controle do Estado, a Rège Nationale des Usines Renault se apresenta ao mercado com a proposta de democratização do automóvel, vivendo alguns períodos de sucesso, sobretudo com o lançamento de modelos na França e em outros países, tais como o 4 CV, produzido sob licença no Japão, a Dauphine nos Estados Unidos e o 4L, sucesso absoluto na França. Não obstante, o Estado, como acionista, manteve suas atenções voltadas, sobretudo para a manutenção da estabilidade social e menos com a rentabilidade de suas empresas produtoras. Na década de 80 as perdas financeiras da empresa chegavam a um patamar de 12,5 bilhões de francos, momento em que foi permitida sua parcial privatização. Dessa forma, surge a Renault S.A., comandada num primeiro momento por Georges Besse e posteriormente por Raymond Lévy, responsável pelo rompimento com a cultura anterior, impregnada pelo *modus operandi* estatal – parte de seu quadro funcional era composto por funcionários públicos (GHOSN e RIÈS, 2003). Em 1993, Louis Schweitzer assumiu a direção da Renault e em outubro de 1996 convidou o brasileiro Carlos Ghosn, responsável pela direção da Michelin nos Estados Unidos, para compor o quadro de diretores da empresa, que enfrentara um período difícil, marcado pelo insucesso da fusão da Renault com a sueca Volvo. A transferência do executivo brasileiro para a companhia francesa foi motivada pelo desafio de unir-se a uma equipe que lutava para reerguer a Renault, mantendo o propósito de pensar LINS, Daniel; CORREIA, Milka Alves. O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun. 2008.

grande e voltar a atuar com sucesso no mercado mundial. Carlos Ghosn foi o primeiro não francês a assumir um cargo de Diretor-geral adjunto, com responsabilidades sobre as compras, pesquisa e desenvolvimento, engenharia e fabricação. Reconhecendo uma resistência inicial da equipe para com um estrangeiro, que se incorpora à empresa já num cargo de direção, Ghosn participa da formulação do Plano 20 bilhões, anunciado em 1997, que tinha como prioridade a redução dos custos de produção, os quais estavam sob sua responsabilidade. O plano consistia na redução dos custos em domínios como: compras, fábricas, pesquisa e desenvolvimento, custos gerais e administrativos e informática. De imediato, a opinião pública francesa rechaçou o Plano 20 bilhões, uma vez que o mesmo anunciava o fechamento da fábrica belga de Vilvorde, que empregava mais de 3 mil pessoas – greves e manifestações ocorreram tanto na França como na Bélgica. As manifestações podem ser compreendidas pela concepção dos trabalhadores sobre o papel da Renault. Para eles, a empresa desenvolvia um papel social, envolvido em práticas que visavam cuidar das pessoas.

A introdução do conceito de produtividade provocou um choque de concepções, donde o social dava lugar ao lucro, imprescindível para a continuidade das práticas empresariais da Renault. Por fim, a fábrica foi fechada e os problemas sociais foram tratados com cautela e respeito, sendo retomado o crescimento da empresa, que em 2000 já apresentava resultados animadores – a Renault voltava a apresentar “saúde” financeira. A busca incessante da redução dos custos rendeu a Carlos Ghosn o apelido de costkiller, ou assassino dos custos, reputação que o acompanhou na sua posterior transferência para a Nissan. A atuação de Ghosn já era digna de legitimidade e de credibilidade. Em meados de 1998, buscando impulsionar suas ações num cenário mundial, e procurando responder à fusão Daimler-Chrysler, a qual originou o surgimento de novo colosso da indústria automobilística, a Renault lançou-se a procura de um parceiro que proporcionasse a incorporação de novas competências ao grupo e o capacitasse para a atuação em âmbito internacional. Certa da necessidade de expansão das atividades, a Renault concluiu que a chave para o sucesso de suas operações no futuro passava pela Ásia e encontrava a Nissan como parceira ideal. As duas empresas complementavam-se perfeitamente: a Renault era forte na Europa e iniciava sua expansão pelo Cone Sul Americano; a Nissan era bem posicionada no Japão, na Ásia, no México e vendia mais de 700 mil veículos nos Estados Unidos, donde a Renault já havia se retirado. No que se refere às potencialidades internas, a Renault tinha domínio em inovação de conceitos, design, área de compras, marketing, identidade de marca e controle financeiro, enquanto a Nissan dominava a engenharia, o processo industrial e os controles de qualidade (GHOSN e RIÈS, 2003). Fundada em 1911 por M. Hashimoto, engenheiro japonês com

LINS, Daniel; CORREIA, Milka Alves. O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun. 2008.

formação americana, a Nissan apresentou surpreendente evolução, a ponto de ser considerada a segunda maior fabricante de veículos do Japão no início da década de 40. Da década de 50 à 80 ocorreram numerosos conflitos entre a empresa e sindicato, sendo alternados por momentos de glórias e conquistas, tais como o recebimento do Prêmio Deming de Qualidade em 1961 e o crescente índice de exportações, que já atingia a faixa de 25% da produção ao término da década de 60. Malgrado o crescimento da produção, a década de 70 apontou para o surgimento de deficiências de desempenho originadas da rígida estrutura burocrática, onde coexistiam: muitos níveis hierárquicos, ineficientes fluxos informativos, linhas de comando complicadas, divisão de trabalho incompreensível, excesso de unidades especializadas, divisões regionais com comportamento feudal (isoladas), multiplicação de regulamentos, rotinas e procedimentos formais e um processo decisório lento, apoiado no consenso e evoluindo de baixo para cima na cadeia hierárquica. Em meados de 80, em meio a decrescente participação no mercado, e marcada por uma severa crise, Y. Kume assume a presidência da Nissan, substituindo Ishihara (1977 a 1984). Com a missão de desburocratizar a empresa, flexibilizar a estrutura e restaurar a sua competitividade, Y. Kume, oriundo das áreas de pesquisa, desenvolvimento, qualidade e planejamento, instituiu uma força-tarefa formada por treze gerentes, sob a orientação de uma consultoria externa. Deste trabalho surgiu, em 1986, um novo sistema produtivo (engenharia simultânea) que atenuou o excesso de centralização da estrutura organizacional, fornecendo maior autonomia à gerência responsável por um veículo, desde seu projeto até a comercialização. Outras mudanças ocorreram, como: flexibilidade nos horários, instituição de um concurso interno para novas idéias, extinção dos crachás e dos uniformes, permissão para os funcionários comprarem carros de outras empresas concorrentes, rodízio de chefias, promoções e remuneração por desempenho, em detrimento da antigüidade, construção de um centro de testes e experimentação nos EUA e implementação de balcões de reclamações e sugestões dos clientes nas sedes dos revendedores. Em 1987 criou-se uma unidade integradora dos diversos setores geográficos dispersos, sendo também atribuída às divisões um acréscimo orçamentário superior em dez vezes ao anterior. As medidas proporcionaram melhorias de custos, qualidade e redução de prazos de entrega. O primeiro carro da gestão de Kume, o modelo Sílvia, foi lançado em 1988, sendo destinado ao segmento de clientes jovens e recebendo o título de carro do ano. A década de 90 surge em meio a receitas positivas e fluxos de caixa negativos. De 1993 a 1999 os prejuízos aproximavam-se da ordem de 13 bilhões de dólares, a burocracia continuava rígida e a tradição estagnante. Em 1999 a Nissan transfere à Renault 40% de suas ações, o que condicionou a transferência do controle da organização à empresa francesa, recebendo em

LINS, Daniel; CORREIA, Milka Alves. O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun. 2008.

contrapartida um aporte inicial de 5 bilhões de dólares. Para a direção da Nissan foi nomeado pela Renault o executivo brasileiro Carlos Ghosn. Em julho de 1999, Carlos Ghosn, já nomeado diretor-geral operacional da Nissan, realizou sua primeira reunião com o comitê executivo da empresa, momento em que lançou as equipes transversais, as quais possuíam como princípio de trabalho o envolvimento, desde o projeto, daqueles que se responsabilizariam por colocá-lo em prática. Passado um mês da chegada de Ghosn à Nissan, já estavam formadas nove equipes transversais:

- 1 - desenvolvimento de negócios;
- 2 - compras;
- 3 - fabricação e logística;
- 4 - pesquisa e desenvolvimento;
- 5 - vendas e marketing;
- 6 - geral e administrativo;
- 7 - finanças e custos;
- 8 - descontinuidade de produtos e gestão de complexidade de peças;
- 9 – organização.

As equipes eram compostas por aproximadamente dez membros (todos oriundos das fileiras da média gerência), número considerado adequado para proporcionar o envolvimento dos participantes, manter o foco no objetivo da equipe e garantir a fluidez do debate. Cada equipe poderia dividir-se em subequipes constituída por membros e por gerentes por ela escolhidos. As subequipes também deveriam limitar-se ao número de dez componentes e discutiriam sobre questões específicas enfrentadas pelos grupos maiores. Somando-se as equipes e as subequipes, totalizavam-se 500 pessoas. Cada equipe estava assim constituída: 02 líderes – tidos como patrocinadores dos grupos e facilitadores da atuação da equipe, removendo obstáculos institucionais; 01 piloto – responsável por conduzir a pauta de discussões da equipe (escolhido por Ghosn); 07 membros – escolhidos pelos líderes e pelo piloto. De julho a setembro, as equipes transversais elaboraram a base do que seria posteriormente o Plano de Renascimento da Nissan, anunciado por Carlos Ghosn em 18 de outubro de 1999.

O Plano apresentava os seguintes objetivos: reduzir os custos de compras em 20% em três anos; redução do número de fornecedores (de 1145 para 600 fornecedores de peças e materiais e de 6900 para 3400 fornecedores de equipamentos e serviços); redução da capacidade de produção em 30%, com o fechamento das linhas de montagem de Murayama e LINS, Daniel; CORREIA, Milka Alves. O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun. 2008.

de Shatai em Quioto em 2001, e o fechamento da fábrica de motores de Karihama e de Kyushu em 2002; redução de 20% das despesas gerais, de comercialização e administrativas; redução de 20% do número de filiais; venda das participações da Nissan em outras empresas; redução de 14% do efetivo total da empresa (21 mil empregos) até 2002; retorno à rentabilidade no exercício de 2000; alcance de uma margem de lucro de 4,5% do volume de negócios em 2002 e uma redução de 50% da dívida em relação aos índices atuais (GHOSN e RIÈS, 2003). Passados quatro anos, os resultados obtidos pelo Plano de Renascimento da Nissan superaram as expectativas. Em 2003, Ghosn já havia convertido um prejuízo de 5,6 bilhões de dólares registrado no exercício 1999 num lucro de 4 bilhões no exercício concluído em março de 2003, proporcionando aos acionistas um retorno sobre o investimento na ordem de 19,5% sobre o capital investido; no que se refere à margem de lucro operacional, a Nissan alcançou um índice de 10,8% sobre a receita, quando a média do setor é de 4%; o valor de mercado da participação francesa no capital, agora na ordem de 44%, supera o valor total da própria Renault. A tabela abaixo apresenta as principais transformações financeiras ocorridas na Nissan ao longo da gestão de Ghosn.

**Tabela1** - Principais transformações financeiras ao longo da gestão de Ghosn

Resultado do exercício financeiro (em bilhões de dólares)	-5,6	2,7	3,0	4,0
Margem de lucro operacional (em %)	1,4	4,75	7,9	10,8
Retorno sobre o capital investido (em %)	1,3	7,5	12,7	19,5
Endividamento da empresa (em bilhões de dólares)	11,0	7,8	3,5	0

**Fonte:** Ghosn e Riès (2003)

Como aponta a tabela acima, em 2000 todas as metas do Plano de Renascimento da Nissan já haviam sido alcançadas, o que permitiu a concepção do segundo plano trienal: o plano Nissan 180, anunciado no início de 2002. O plano Nissan 180 manteve foco no crescimento com aumento da rentabilidade, onde o número indica três compromissos: o 1 indicando uma venda global de 1 milhão de carros anuais no ano fiscal de outubro de 2004 a setembro de 2005, em comparação com o volume de vendas de 2001; o 8 indicava uma margem de lucro operacional de 8% sobre a receita e o 0 representando a anulação da dívida líquida do negócio de automóveis. Ao término do exercício financeiro de 2002 só faltava cumprir a meta de aumento das vendas.

Os resultados apresentados pela Nissan na gestão de Carlos Ghosn fortalecem a indicação do executivo brasileiro para substituir o suíço Louis Schweitzer na presidência da



Renault. Em meados de 2003, a Renault apresentava uma rentabilidade de apenas 3,3%, representando um novo desafio ao executivo que ficou conhecido por alguns apelidos, tais como: matador de custos; seven-eleven (que representava seu horário de trabalho – das 7 às 23h.) e mais recentemente refounder, numa associação ao renascimento da Nissan. Outro fator que reforça a possibilidade de transferência para a presidência da Renault é a necessidade de desafios, resultados e reconhecimento por parte de um líder.

O resgate da produtividade e lucratividade da Nissan, reposicionando-a como uma das líderes do setor, possibilitou a Ghosn o cumprimento de sua missão à frente da companhia japonesa, sendo imprescindível o estabelecimento de uma nova missão, igualmente desafiadora para o executivo. Por outro lado, conforme apontava Weber em seus estudos sobre carisma, nenhuma organização suportaria o caráter revolucionário de um líder por um período relativamente longo. Uma tendência seria uma reordenação da organização para uma estrutura mais racional/burocrática ou voltada para a tradição.

Após aproximadamente sete anos na direção da Nissan, Ghosn começa a preparar sua sucessão. Elaborou uma relação de 500 candidatos, entre japoneses, europeus, americanos e brasileiros para fazer uma escolha de 30 altos executivos (diretores e vice-presidentes). Os critérios básicos para a escolha são: experiência de pelo menos cinco anos na empresa, competência comprovada na área de atuação, vocação para gestão; habilidade para lidar com tecnologia e ainda possuir o apoio de dois membros do comitê executivo. Independente do local de origem do sucessor sabe-se que o próximo presidente não possuirá as características de liderança de Carlos Ghosn, representando um processo de estabilização das mudanças/transformações ocorridas na gestão do brasileiro, consubstanciando uma reordenação estrutural voltada para a burocratização dos novos conceitos ou um fortalecimento da identidade/tradição japonesa. A liderança dará lugar à burocracia ou a tradição.

A Aplicação do Modelo Multidimensional-Reflexivo Com efeito, um modelo de análise organizacional necessita manter um constante diálogo com o pragmatismo da realidade empírica. É desta conexão entre pensamento teórico e a experiência que aperfeiçoamentos conceituais e contribuições à gestão das empresas podem surgir. Dessa maneira, após acompanhar a evolução histórica da Nissan, passa-se a analisar as características de dois agentes organizacionais, os quais presidiram a companhia japonesa em tempos distintos, considerando como base de interpretação a tipologia de agentes organizacionais definida por Alves (2003), já citada neste artigo. Serão analisados os seguintes agentes: Y. Kume, presidente da Nissan no período de 1985-1999 e Carlos Ghosn, LINS, Daniel; CORREIA, Milka Alves. O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun. 2008.



presidente da Nissan no período de 1999-2006 (até o momento). No quadro (3) a seguir, apresentam-se as principais características dos presidentes:

	Interna (Nissan)	Externa (Renault)
	Conhecimentos técnicos especializados nas áreas de pesquisa, desenvolvimento, qualidade e planejamento corporativo na Nissan.	Perspectiva global e conhecimento profundo sobre o negócio automobilístico – tanto na fabricação de automóveis (Renault) como no fornecimento de componentes (Michelin).
	Intimidade com êxitos e fracassos passados, conhecimento da trajetória histórico-cultural, mercado e produtos da Nissan.	Conhecimento impreciso da organização, montando equipes transversais para levantar a realidade da Nissan.
	Adoção de um novo sistema de produção (Eng. Simultânea); flexibilidade de horários; concursos interno de novas idéias; eliminação de crachás; promoções e remunerações baseadas no desempenho (contrariando com a tradição da antiguidade).	Fechamento de fábricas (eliminação do emprego vitalício – 21 mil demissões); acabou com a tradição do <i>Keiretsu</i> (manutenção de ações de outras empresas); redução do número de fornecedores.
	AMR Adaptador	AMR Transformador

**Quadro 3** - Principais características dos presidentes. KUME, Y. ; GHOSN, Carlos.

Após considerar as características principais dos agentes, pode-se caracterizar Y. Kume como um agente organizacional adaptador. Conforme o modelo, o agente adaptador caracteriza-se como defensor do equilíbrio entre padronização de procedimentos e livre iniciativa. Os procedimentos estavam definidos na estrutura extremamente burocrática da Nissan, a qual Kume tentava equilibrar com o incentivo à livre iniciativa – concurso interno de novas idéias. Não chega a ser considerado um patriarca reformador, uma vez que não conseguiu romper com algumas tradições seculares japonesas e, sobretudo, com o *status quo*, apresentando-se, dessa forma, como um patriarca renovador. Por outro lado, Carlos Ghosn pode ser considerado um agente organizacional transformador, caracterizado como defensor da inovação e da promoção de mudanças nas práticas administrativas. Ghosn promoveu mudanças radicais na Nissan, rompendo fortes tradições como o emprego vitalício, o *Keiretsu* e o pacto com fornecedores. Assumindo toda a responsabilidade (ao colocar seu cargo à disposição caso não alcançasse 100% de seu plano de ação), Ghosn demonstrou traços carismáticos de liderança, sabendo respeitar as identidades das empresas (Nissan e Renault) e reforçando a idéia de que o sucesso dependeria de todos na organização.

Para a sucessão de Carlos Ghosn, é natural pensar que o futuro presidente terá novamente origem interna, conforme já afirma o executivo brasileiro. Dificilmente apresentará uma característica que o aponte como um AMR transformador, uma vez que

Ghosn já realizou uma drástica transformação na empresa e nenhuma organização suportaria viver continuamente fora dos ditames do cotidiano, substituindo a liderança carismática pela racionalidade ou tradição (Weber, 1974).

Dessa maneira, o novo agente poderá apresentar traços de um agente organizacional conservador, preservando o precedente estabelecido e as normas e hábitos instituídos, aproximando-se assim de um burocrata ou patriarca típicos. Depois de realizada a análise do agente multidimensional reflexivo passa-se a interpretar os tipos estruturais apresentados pela Nissan, no período compreendido nas administrações de Y. Kume e de Carlos Ghosn. No período de 1985 a 1999, na gestão de Y. Kume não fica clara qualquer predominância entre o agente e o sistema-organização. Kume, já caracterizado como patriarca renovador, procurou equilibrar a forte burocracia e o tradicionalismo da companhia japonesa com medidas que admitissem flexibilidade e alguma mudança (sem alterar componentes culturais arraigados na empresa), caracterizando o tipo estrutural equiparativo-adaptador, que, segundo Alves (2003), preconiza o equilíbrio dinâmico entre mudança-conservação, flexibilidade-rigidez, autonomia-controle e inovação-rotina. Não obstante, na gestão de Carlos Ghosn fica clara a predominância do agente organizacional sobre o sistema-organização. Ghosn, que apresenta liderança com traços carismáticos, instituiu mudanças profundas na tradição japonesa de fazer negócios, caracterizando o tipo estrutural liberativo-transformador, que, segundo Alves (2003), defende a mudança, a flexibilidade, a originalidade e a inovação. Para a próxima gestão, pode-se esperar uma supremacia do sistema-organização sobre o agente, onde se buscará preservar estabilidade, manter-se a nova ordem conquistada pela gestão Ghosn e uma obediência às novas regras, procedimentos e práticas gerenciais instituídas na última gestão. Sendo assim, deverá ser caracterizado o tipo estrutural ordenativo-conservador.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação de modelos para a análise de organizações empresariais representa uma tentativa de aproximação do pesquisador ao objeto de estudo, que se apresenta de forma complexa e dinâmica. Construir modelos implica selecionar variáveis em detrimento de outras, o que proporciona uma inevitável simplificação da realidade, compensada pela possibilidade de explicação e entendimento do objeto.

A aplicação do modelo ao caso Nissan possibilitou, considerando-se as limitações atribuídas ao uso de modelos, uma maior compreensão da realidade da empresa, como

---

LINS, Daniel; CORREIA, Milka Alves. O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun. 2008.

também das motivações das ações empreendidas pelo diretor-geral de operações Carlos Ghosn, numa tentativa de soerguer a empresa japonesa, profundamente presa à rígida burocracia e ao tradicionalismo arraigado da cultura nipônica.

Dessa maneira, a utilização do modelo permitiu classificar o executivo brasileiro com um agente transformador, adepto da inovação e da promoção de mudanças, o que faz com que o consideremos como um líder com traços carismáticos, disposto a romper com as amarras da tradição e da burocracia, e com o imobilismo do *status quo* estabelecido. No período de gestão de Carlos Ghosn pode-se ainda concluir, segundo o modelo, que a Nissan apresenta-se como uma estrutura liberativo-transformadora, com tendências para a estrutura equiparativo-adaptadora, inclinando-se à mudança, à flexibilidade, à originalidade e à inovação. Ao tentar visualizar o processo sucessório de Carlos Ghosn na direção da empresa japonesa, vislumbra-se a real possibilidade de desenvolvimento e consolidação de novas regras, normas e procedimentos burocráticos de forma a sedimentar as transformações realizadas pelo executivo brasileiro, garantindo à organização a segurança proporcionada pela ordem e pela previsibilidade das operações.

Dessa forma, constata-se que uma mesma organização pode apresentar estruturas distintas em diferentes momentos de sua trajetória, o que explica a presença da antinomia em relação aos construtos teóricos dos tipos ideais. Na experiência concreta, o componente da liderança se apresenta como contraveniente ao aspecto da burocracia-tradição, não permitindo considerá-los como incompatíveis.

## **THE CASE NISSAN: OVERCOMING THE CONTRADICTION LEADERSHIP VERSUS BUREAUCRACY**

### **ABSTRACT**

This article presents the results of a study about the Nissan's succession process, which happened after the transference of shareholding control from the Japanese company to the French Renault and that appointed Brazilian executive Carlos Ghosn as Nissan's CEO. Having personal characteristics which distinguish him as a charismatic leader, the Brazilian executive had the challenge of rescuing Nissan from a nearly bankrupt. For characterization and analysis of the Brazilian executive and Nissan, it was applied the analytical model multidimensional-reflexivo of Alves (2003), which is founded on Max Weber's typology of social action and ideal types of domination. Comparing Carlos Ghosn's management with his predecessor, the Japanese Y. Kume, it was possible to conclude, based on the analytical instrument used, that the antinomy between leadership and bureaucracy happens in ideal types theory, however, in practice, these two concepts.

**Keywords:** Analytical model. Ideal types. Multidimensionality. Organizational analysis.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, S. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Editora UFPE, 2003.
- \_\_\_\_\_. A multidimensionalidade nas organizações empresariais: proposta de um Modelo Analítico. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, abr/jun. 2004.
- BLAU, P. M.; SCOTT, R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1970.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**, 8ª ed. São Paulo: Pioneiras, 1989.
- GHOSN, C.; RIÈS, P. **Cidadão do Mundo**. São Paulo: A Girafa Editora, 2003.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.
- WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974. Organização e introdução de H. H. Gerth e C. W. Mills.
- \_\_\_\_\_. **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. UNB, 1999. Revisão técnica de Gabriel Cohn.
- WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. Londres: Oxford University Press, 1965.