

# **Une théorie enracinée du changement stratégique des entreprises réussies dans des environnements hostiles: Le cas de l'embraco au Brésil**

**Schroeder dos Santos Luciana**

**Associação Educacional do Vale do Itajaí (UNIASSEVI)**

**Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior (IFES)**

**Bandeira-de-Mello Rodrigo**

**Universidade do Vale do Itajaí (PPAT/UNIVALI)**

**Université Paris Dauphine (CREPA/Dauphine)**

7L blvd Jourdan ch 110, 75014 PARIS

Tel : + 33 6 21 36 19 15

[rmello@univali.br](mailto:rmello@univali.br)

## **Résumé**

Au Brésil, l'étude sur le processus du changement stratégique organisationnel, en général, ne considère pas les implications du changement dans la performance organisationnel. À son tour, les études qui ont comme objectif expliquer les variations de performance ne considèrent pas le processus du changement stratégique sous-jacent. Cette étude essaie de suppléer cette lacune théorique dans la mesure où elle fournit une explication pour le changement stratégique des entreprises qui possèdent l'avantage concurrentiel par rapport aux adversaires dans un environnement hostile comme celui du Brésil. On a développé une étude de cas simple avec l'intention de production d'une théorie enracinée par la méthode de la Grounded Theory, associée à une approche processuelle et contextuelle sur l'étude du changement stratégique. À partir de la perception des dirigeants d'une entreprise, Embraco, qui historiquement produit des rentabilités supérieures dans le secteur métal-mécanique brésilien, on a développé un ensemble de propositions de comment et pourquoi la compagnie change ses stratégies. Contrairement à la littérature au sujet de l'adaptation dans les environnements hostiles, la compagnie étudiée n'a pas fondé ses stratégies dans le rapprochement avec le gouvernement, ni a adopté une attitude réactive. Le cas a révélé que les stratégies de succès ont protégé la compagnie contre les hostilités de l'environnement. Deux stratégies se sont montrées importantes: l'engagement dans l'accumulation d'une capacité technologique supérieure et la mondialisation des affaires.

**Mots clés:** changement stratégique, avantage concurrentiel, environnements hostiles, Grounded Theory.

## 1. INTRODUCTION

Des études sur le changement stratégique organisationnel qui enquêtent sur les variations dans la performance advenu du processus et du contexte du changement ne sont pas fréquentes dans la littérature (Pettigrew et al., 2001). De même, au Brésil, des recherches qui enquêtent sur la variabilité de la performance des compagnies et les études contextuelles et processuelles du changement organisationnel semblent aussi être mutuellement exclusives. On peut mentionner les travaux conduits par Rossetto (1998), Alperstedt et Cunha (2000), Sausen (2002), Pereira (2002), Orssatto (2002) e Bandeira-de-Mello et Cunha (2004), qui ont étudié le changement organisationnel sans le mettre en rapport avec la performance des organisations recherchées.

La performance des entreprises, à son tour, devient objectif de recherches dû à l'intérêt de comprendre les raisons stratégiques de succès des entreprises. Cependant, selon Bignetti et Paiva (2002), les recherches en rapport avec l'étude de la stratégie n'expliquent pas suffisamment l'avantage compétitif au Brésil. Les auteurs ont mené une étude avec l'objectif d'identifier les publications en stratégie dans le pays. Comme un des résultats, les auteurs affirment que « les modèles étrangers, surtout les Anglo-saxons règnent dans l'académie brésilienne et ils cachent des efforts isolés de développement d'une approche nationale plus appropriée aux conditions compétitives du marché brésilien » (Bignetti et Paiva, 2002, p., 115).

Malgré les tentatives de modeler l'effet pays (Brito et Vasconcelos, 2005b) ou de spécifier des modèles qui prennent en considération des particularités brésiennes dans la variation de la performance observé (Bandeira-de-Mello et Marcon, 2005), la compréhension du processus et du contexte associés à la variation de performance pourrait fournir des explications sur le phénomène de l'avantage concurrentiel dans les compagnies Brésiennes. En fait, « l'avantage concurrentiel et le changement organisationnel ont tendance à converger progressivement en fonction des changements économiques et sociaux rapides qui caractérisent l'économie mondiale à l'aube du siècle XXI » (Vasconcelos et Cyrino, 2000, p., 21).

Dans ce travail, on a enquêté le changement stratégique d'une entreprise qu'historiquement obtient des recettes supérieures dans son secteur. À partir d'une seule étude de cas approfondie (Aharoni, 1993) avec l'intention de produire une théorie enracinée à partir de la méthode de la Grounded Theory (Strauss et Corbin, 1998), on a essayé d'expliquer comment ses dirigeants font face à une atmosphère turbulente et avec une forte influence gouvernemental qui caractérise l'hostilité de l'environnement d'affaires brésilien.

La seule étude de cas a été menée à l'Embraco, une grande entreprise dans le secteur métal-mécanique, leader mondial dans la production de compresseurs hermétiques dont le siège est localisé dans la région sud du Brésil.

## **2. LE CHANGEMENT STRATÉGIQUE ET LA PERFORMANCE DANS LES ENVIRONNEMENTS HOSTILES**

Le Brésil, principalement après les chocs du pétrole dans les années 70, éprouve des périodes d'instabilité ou d'arrangements économiques et politiques hostiles aux compagnies. L'économie brésilienne a traversé, pendant les années 1980, une crise profonde, caractérisée par la stagnation économique et l'inflation exorbitante (Lacerda et al., 2003). Face à une ambiance sociopolitiques instable, plusieurs plans de stabilisation ont été implantés, ayant comme principales mesures le contrôle de l'inflation, les fixations des prix, les ajustements fiscaux, la création de nouvelles monnaies et l'accélération du processus de privatisation (Baer, 1996; Matesco, 2002; Lacerda et al., 2003). Actuellement, malgré la stabilité économique apparente, les taux d'intérêt pratiqués dans le pays sont parmi les plus grands du monde et les cas de corruption, principalement dans le gouvernement fédéral, sont très annoncés. Toutes ces mesures ont impacté à la forme par laquelle les organisations ont construit sa défense stratégique face à une ambiance inattendue et turbulente.

Différemment de la littérature internationale en stratégie, la turbulence de l'environnement où les organisations sont insérées au Brésil n'est pas seulement résultante des changements technologiques et de la forte compétitivité, mais principalement des influences des agents du gouvernement. Selon Pearce (2001), cette situation est caractéristique des politiques gouvernementales restrictives.

D'après l'auteur, si d'un côté les politiques gouvernementales stimulantes créent des infrastructures légales et économiques qui fournissent la stabilité nécessaire pour motiver les investissements et l'action entreprenante, de l'autre des politiques gouvernementales restrictives sont timides à l'élaboration des lois, faibles dans leurs exécutions et hostiles à l'activité entreprenante et à l'initiative privée. L'effet de leurs actions produit l'instabilité et l'imprévisibilité aux compagnies et explique, pour une grande partie des cas, le choix de leurs stratégies et la forme par laquelle elles s'organisent (Pearce, 2001).

Enquêter sur le processus de changement et adaptation stratégique (Pettigrew, 1985; 1987) dans un environnement hostile comme celui du Brésil était objectif de quelques auteurs, tels comme Rossetto (1998), Alperstedt et Cunha (2000), Sausen (2002), Bandeira-de-Mello et Cunha (2004), Pereira (2002) et Orssatto (2002). Dans ces études, le concept du processus est défini comme une succession d'événements qui décrivent comment les choses changent au cours du temps, ce qui permet la compréhension du processus en action dans un certain contexte (Van de Ven, 1992).

Au delà d'une approche processuelle du changement organisationnel, ces études sur le changement stratégique au Brésil, ont considéré que la perception des dirigeants par rapport à l'environnement modelait le contexte de leurs choix stratégiques. D'autre façon, la signification attribuée par les dirigeants aux événements de l'environnement déterminait les processus de changement et adaptation stratégique (Child, 1972). Cependant, les chercheurs n'ont pas pris en considération l'analyse de la performance des compagnies, par rapport aux adversaires.

En revanche, les études qui ont eu comme objectif expliquer les différences de performance observées parmi les compagnies au Brésil n'ont pas considéré le processus de changement stratégique qui a déclenché les choix des entreprises réussies et des entreprises médiocres. On peut mentionné, plus récemment, les études conduits par Brito et Vasconcelos (2005a) et Bandeira-de-Mello et Marcon (2005) qui avaient comme objectif expliquer l'hétérogénéité des performances des compagnies dans le pays à travers la décomposition de variance associée à facteurs normalement attribués aux perspectives théoriques de l'avantage concurrentiel comme les effets de l'entreprise et de l'industrie. Il y a, par conséquent, un « décalage théorique » apparent quand on fournit une explication processuelle et contextuelle de l'avantage concurrentiel dans les compagnies brésiliennes.

### **3. MÉTHODE**

À partir d'une approche qualitative, on a développé un projet d'étude de cas simple (Merriam, 1998), processuelle et contextuelle (Pettigrew, 1985, 1987.), avec l'intention de produire une théorie enracinée par la méthode de la Grounded Theory (Merriam, 1998; Strauss et Corbin, 1998; Bandeira-de-Mello et Cunha, 2006).

D'après Strauss et Corbin (1998), la Grounded Theory est une méthode scientifique qui utilise un groupe de procédures systématiques pour le découpage d'analyse des données, pour produire, développer et valider des théories enracinée sur les phénomènes essentiellement sociaux. Dans la

Grounded Theory l'approche en développement doit s'harmoniser avec les données, et pas le contraire, les données s'harmonisant avec une théorie définie a priori. Tout d'abord le chercheur initie un projet ouvert à la découverte des concepts nouveaux et originaux. À la fin du processus, une réalité est construite à propos du phénomène, laquelle est résultat de l'interaction et du consensus entre chercheur et l'objet recherché (Charmaz, 2000).

Dans ce travail, la Grounded Theory a été appliquée avec la méthodologie d'étude du changement stratégique de Pettigrew (1985, 1987) qui prend en considération des aspects conceptuels et processuels du changement, plus spécifiquement: a) les contextes externe et interne à l'organisation (qui fournissent les raisons du « pourquoi il a changé »); b) la séquence d'événements décollés le long du temps (cela fournit le processus sur « comme il a changé »); et c) la modification dans le contenu des stratégies (« ce qui a changé »). Dans cette approche, le changement stratégique est considéré produit des choix stratégiques des directeurs qui sont dérivés en fonction de leurs perceptions sur l'environnement externe (Child, 1997).

### **3.1. LA SÉLECTION DE L'ENTREPRISE ET DU DOMAINE DE LA THÉORIE ENRACINÉE**

Une entreprise réussie est définie comme celle qui a un avantage concurrentiel soutenable par rapport à ses adversaires. Selon Barney (1991), « Une entreprise a un avantage concurrentiel soutenu lorsqu'elle exécute une stratégie créative de valeur qui n'est pas utilisée simultanément par un autre adversaire, réel ou potentiel, et lorsque ces entreprises sont incapables de dupliquer les avantages de cette stratégie » (p. 102).

Opérationnellement, dans ce travail, on a défini comme entreprise réussie celle qui, le long de son histoire, a obtenu des revenus soutenables et au-dessus de la moyenne de son secteur. Pour sélectionner l'entreprise objet de cette étude, il a été utilisé comme indicateur de performance, des données annuelles sur le Rentabilité sur le Patrimoine Net (ROE) de la population des compagnies avec le capital ouvert qui opèrent au Brésil et avec des actions listées dans la bourse de São Paulo (BOVESPA).

L'échantillon a contemplé une série temporelle pour ROE de 1986 à 2002, pour environ 450 compagnies dans 16 secteurs. Après traitement pour des données aberrantes, telles comme des entreprises dans la faillite et des organisations holdings, des observations plus grandes ou plus petites que 3 déviations-standard de la moyenne dans chaque secteur ont été exclues, pour chaque année. En suite, les observations annuelles pour chaque entreprise ont été centralisées dans la

moyenne sectorielle. Finalement, les déviations positives (au-dessus de la moyenne) et négatives (au-dessous de la moyenne) ont alors été ajoutées, pour chaque entreprise, le long des 17 années de la période de l'analyse, ce qui a résulté en un solde positif ou négatif. Le tableau 1 montre, pour le secteur Métal-mécanique, les pourcentages de la balance de chaque entreprise par rapport à la somme totale des déviations positives ou négatives.

Tableau 1 – Distribution des rentabilités dans le secteur Métal-mécanique.

ENTREPRISES	POSITIF	NEGATIF
Agrale		1,14%
Barema		9,61%
Bardilla	5,90%	
CBV Ind Mec	10,45%	
Coldex		8,92%
Eberle		31,06%
Elevad Atlas	6,49%	
Embraco	29,17%	
Inds Romi	9,72%	
lochp-Maxion		11,59%
Kepler Weber		5,15%
Mec Pesada	4,71%	
Nordon Met		29,89%
Schulz		2,66%
Weg	33,55%	

On a opté par le secteur métal-mécanique grâce à l'accès au champ et par le fait de présenter des compagnies singulières. C'est à dire, plus grand est le pourcentage de chaque entreprise dans le tableau 1, plus forte est la tendance d'être soutenable son avantage concurrentiel. Par conséquent, on observe que presque la moitié des bilans positifs sont concentré dans deux entreprises, l'Embraco et la WEG. Pour le choix de l'entreprise, au-delà de sa participation dans la formation de rentabilités supérieures, ont été considérés la date de la fondation et, principalement, l'accès et la disponibilité des données. On a opté pour la compagnie Embraco, localisée dans le sud du Brésil, et qui participe, historiquement, avec la production de 29,17% de la somme totale des rentabilités supérieures produite par les entreprises dans le secteur.

La période de l'analyse comprenait l'année de 1971, l'année de fondation de l'Embraco, jusqu'à 2004. En ce qui concerne à la délimitation de l'espace, malgré la présence de l'entreprise dans plusieurs pays, on a considéré sa performance au Brésil où son siège est localisé, et délimité par la performance dans le secteur métal-mécanique. Ce secteur est constitué par plusieurs sous-

secteurs industriels: biens de capital, électro-électronique, automobile, construction navale, aéronautique, métallurgique, aluminium et fonderie (Sausen, 2002).

La définition de la envergure de la théorie enracinée est particulièrement importante dans la grounded theory. Les éléments d'une théorie, des catégories et propriétés, doivent être assez abstraites pour expliquer le phénomène au-delà des spécificités des cas analysés. En revanche, la envergure de la théorie enracinée délimite la marque de l'explication et le niveau de généralisation de la théorie. Dans ce sens, le cas de l'Embraco a été développé afin d'être possible soustraire des concepts pertinents aux compagnies du secteur métal-mécanique brésilien. Par conséquent, les propositions qui forment la théorie enracinée ont été écrites pour contempler les autres entreprises du secteur et elles seront validées après que les conditions contextuels entre elles et l'Embraco soient semblables.

La flexibilité de la grounded theory permet que des nouveaux cas soient considérés pour augmenter le pouvoir explicatif de la théorie, c'est à dire, l'explication de plus grande variabilité de l'occurrence du phénomène. Dans cette logique, des nouveaux cas dans le secteur métal-mécanique peuvent être considérés initialement, et ensuite, d'autres cas dans des différents secteurs.

### **3.2. LA SOURCE, LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES**

Les données sur le processus de changement stratégique de l'Embraco ont été obtenues des sources primaires et secondaires. Les données des sources primaires ont été obtenues dans la recherche sur le terrain à travers des enquêtes. Les données secondaires ont consisté en la documentation de l'entreprise, des publications des journaux et des magazines sur le secteur et sur la compagnie, aussi bien que des information pertinente à partir de l'opinion de ses investisseurs. Les données concernant les changements de l'environnement dans le contexte brésilien ont été obtenues à partir des publications de Baer (1996), Matesco (2002) et Lacerda et al. (2003).

Les entrevues n'ont pas été initialement structurées, cependant elles étaient dans les limites de la recherche, et cherchaient identifier et décrire, dans la vision des dirigeants, les principales périodes stratégiques de la compagnie, le long de son histoire. D'autre façon, les entrevues cherchaient repérer la vision des dirigeants sur le processus et le contenu des modifications stratégiques de l'entreprise face à des événements qui ont eu lieu dans la propre compagnie, dans



l'industrie et dans le contexte socio-économique et politique du pays. Au cours de la recherche, des questions plus spécifiques se sont posées et les entrevues sont devenues plus structurées. Les données secondaires ont été utilisées pour croiser avec les informations des dirigeants ayant l'objectif de découvrir des différences et éventuelles questions de recherche. Tous ces aspects ont été utilisés pour la construction de la théorie.

Les données ont été analysées en respectant les procédures de la Grounded Theory (Strauss et Corbin, 1998) et le modèle de la qualité requis pour une théorie enracinée (Bandeira-de-Mello et Cunha, 2006). L'analyse des données et la construction de la théorie ont été appuyées par le logiciel ATLAS / ti, pour l'organisation textuelle, la construction des modèles et l'analyse de l'herméneutique, selon les recommandations de Bandeira-de-Mello (2006).

Les activités de l'analyse se sont concentrées sur la période comprise entre février 2005 et juin 2005. Dans cette période, il a été réalisé des sessions d'analyse hebdomadaires, en groupe, avec la présence des chercheurs concernés dans le projet et d'autres chercheurs du groupe de recherche. Les sessions en groupe ont duré en moyenne deux heures par semaine. La position du groupe a été importante pour aider dans les découvertes et dans la validation des nouvelles catégories d'analyse.

Le processus abductif de recherche dans la Grounded Theory ont demandé un cycle de « allers et retours » du niveau des données au niveau des concepts abstraits, avec l'objectif de découvrir et valider des catégories et ses interactions au niveau de ses propriétés. Ce processus a continué jusqu'à que l'exploration de nouveaux incidents dans les données collectées ne semblait pas augmenter le pouvoir explicatif de la théorie.

Dans le total, 137 codes, 545 citations et 41 notes de l'analyse ont été produites. De ceux-ci, 129 sont des codes de premier ordre, liés directement aux citations, et 8 sont des élaborations théoriques abstraits. Tous les codes ont émergé des données et toutes les catégories ont été définies par des propriétés identifiées à travers de l'analyse approfondie des données.

Ils étaient six interviewés, ce qui a totalisé environ 330 minutes d'entrevues. Les dirigeants interviewés sont identifiés par des lettres de A à F. Les citations, à son tour, sont signalées par l'identification des lettres suivies du nombre de lignes de la citation dans le document primaire. Le tableau 2 montre le profil de chaque dirigeant interviewé et la durée des entrevues.



Tableau 2 – Profil des dirigeants interviewés

DIRIGEANT	PROFIL / PERFORMANCE DANS LA COMPAGNIE	DURÉE (MN)
Interviewé A	Technicien-mécanique et diplômé en Gestion des entreprises. Diplômé en troisième cycle en Gestion des entreprises. Travaille dans la compagnie depuis le début de sa carrière professionnelle il y a 28 années. Il a commencé comme designer en 1967. Après il a été responsable par un des laboratoires les plus modernes en météorologie dimensionnelle du sud de Brésil. En 1992, il a assumé l'ingénierie de la qualité. En 1993, il a assumé la gestion de qualité totale. Actuellement il est attaché corporatif en gestion.	70
Interviewé B	Ingénieur de la production. Il possède la MBA en marketing de services. Il est à la compagnie depuis 2002. Sa fonction est d'attaché pour la structure du marketing. Il a commencé sa carrière professionnelle à la fin des années 1980 dans la Brastemp à São Paulo.	50
Interviewé C	Il a commencé le rapport avec l'Embraco en 1992. En 1994, il a commencé à travailler comme un stagiaire dans la compagnie. En effet il a commencé à l'Embraco en 1998. Sa première fonction était de chef de laboratoire et après il est entré dans le domaine de développement de la technologie, dans lequel il est resté jusqu'à aujourd'hui. Il possède une fonction de développement administratif et coordinateur des projets de recherche.	60
Interviewé D	Il est à l'Embraco depuis 23 années. Il est entré comme chef des coûts et il a été directeur d'aménagement financier. Actuellement il est contrôleur corporatif. Il coordonne les travaux relatifs aux plantes industriels, les bilans et la production d'information pour les actionnaires.	40
Interviewé E	Dans le groupe auquel l'Embraco appartient, il travaille il y a 35 années. Définitivement il est à l'Embraco depuis 1990. Il a toujours travaillé d'une manière plus effective dans le domaine de technologie d'information. Il a été directeur corporatif du <i>holding</i> . Sa fonction actuelle est de Directeur corporatif de technologie d'information à l'Embraco.	45
Interviewé F	Économiste, diplômé en troisième cycle en Gestion des finances avec participation dans un programme de gestion avancé en France. Dans le groupe auquel l'Embraco appartient, il y est depuis 25 années. Il a commencé comme assistant dans le domaine financier du group et il a été président d'une des compagnies du groupe. À l'Embraco, pendant onze années, il a été Directeur financier. Récemment, il a assumé la position de Directeur des ventes et opérations.	65

Après le contact avec le secteur des rapports publics de la compagnie, le premier interviewé a été indiqué. Il, à son tour, a indiqué d'autres dirigeants qui pourraient contribuer avec cette étude. Chaque dirigeant a été interviewé une fois, et deux d'entre eux ont participé aux sections de validation des données pour la fiabilité des résultats.

#### 4. UNE THÉORIE ENRACINÉE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT DE L'EMBRACO

Le processus de changement stratégique de l'Embraco est décrit dans cette section au fur et à mesure que sont présentés les concepts et propositions que nous avons inféré pour la théorie enracinée. Nous avons utilisé la première personne du pluriel pour écrire quelques passages de

cette section, parce que dans la grounded theory que nous avons appliqué ici, le chercheur doit se compromettre avec les résultats, assumer son identité et révéler les raisons de leurs choix pendant les analyses. Seulement de cette façon les résultats deviennent susceptibles à évaluation par le crible du lecteur.

Nous avons divisé l'histoire de l'Embraco en quatre périodes stratégiques, caractérisées par des modèles différents de comportement, dans le sens proposé par Mintzberg (1978; 1979). L'analyse de chaque période comprend la description des éléments suivants qui se sont montrés pertinents le long de l'analyse: l'environnement d'affaire, l'environnement interne et les stratégies. Le contexte externe qui forme la « toile de fond » de la période est constitué par les transformations économiques, sociales, politiques du pays et du secteur dans lequel la compagnie est placée. L'environnement interne est formé par les perceptions, rapports de pouvoir, caractéristiques structurelles et culturelles de la propre organisation, par lesquels les idées et les actions pour changement continuent. Les périodes sont présentées ci-dessous et à la fin les propositions centrales de la théorie sont identifiées.

#### **4.1. LA MONDIALISATION PAR L'EXPORTATION (1970 - 1980)**

Les années 70 est caractérisée par le processus de création de la compagnie et par sa consolidation dans le marché. La période qui comprend entre 1971 et 1975 est marquée par les premières installations de l'Embraco, et la période qui comprend entre 1976 et 1979 par les restructurations administratives, principalement dû à l'entrée dans la société de la Whirlpool S.A., un des plus grands fabricants de électroménagers, « ligne blanche », du monde.

Dans la première période le secteur métal-mécanique et le contexte brésilien ont présenté quelques avantages pour les entreprises. Ce qu'on appelait le « miracle économique brésilien » dans les années de 1968 à 1973 était une période d'augmentation intense du Produit Interne Brut (PIB) et de la production de l'industrie, principalement du secteur de biens durables.

À cette époque là, les entreprises qui produisait des réfrigérateurs et congélateurs, Consul, Prosdócimo et Springer, étaient responsables pour grande partie de la production nationale et ils demandaient des compresseurs importés. Il existait alors une nécessité de substituer l'importation. Cela a motivé la création de l'Embraco par ces compagnies qui avaient comme objectif substituer les importations de compresseurs hermétiques.

Pour les dirigeants, cependant, bien que l'objectif initial de la compagnie était de suppléer le marché interne, ils ont remarqué qu'il existait une nécessité d'atteindre le marché externe, d'après les caractéristiques du produit: un produit similaire à ceux fabriqués à grande échelle, en n'étant pas économiquement viable la production des petits volumes. Comme le marché brésilien à l'époque ne supportait pas le grand volume de la production. L'alternative était de s'orienter vers le marché externe. La nécessité de la production en échelle a motivé la compagnie pour la mondialisation de l'exportation.

Alors, nous savions depuis ce temps là que nous devions avoir une grande échelle. Et pour avoir une grande échelle, au marché brésilien de l'époque, on devait exporter (Interviewé F, 81:85).

Nous avons défini l'environnement d'affaire dans cette période de l'histoire de l'Embraco comme environnement munificent. Le processus de mondialisation de l'économie commençait et, dans la perception des dirigeants, cela rendait la compétition moins agressive en ce qui concerne les adversaires et le niveau d'efficacité technologique, si l'on compare avec les périodes subséquentes.

Nous avons considéré le type d'environnement interne de l'entreprise comme un environnement qualifié. Celui-là est définie par l'existence des conditions favorables à croissance. Le versement financier et une culture organisationnel liés à la croissance ont apporté aux dirigeants une grande expectative dans cette branche d'affaire. Les compétences de gestion de l'entreprise ont été aussi importantes à cette période. Même au début de l'histoire, quand il y avait peu de collaborateurs, ces gens avaient déjà de l'expérience dans le domaine, ils connaissaient l'affaire, lorsqu'ils ont augmenté les expectatives de croissance. En revanche, la production ne possédait pas encore l'échelle comparée avec les autres périodes et, les investissements en technologie n'étaient pas si hauts. Toutes ces évidences ont viabilisé l'élaboration de la proposition suivante:

P1 : Dans l'environnement d'affaire munificent et l'environnement interne qualifié, une entreprise réussie s'oriente vers le marché externe, à travers les exportations.

Bien que dans les premières années de l'entreprise la production n'était pas en grande échelle, les dirigeants savaient déjà qu'il existait une nécessité de produire en grande quantité, en cherchant la

réduction des coûts et par conséquent une plus grande rentabilité. Avec la contribution financière proportionnée par l'actionnaire, en étant le même considéré le plus grand client de la compagnie, et les grandes motivations à l'exportation accordées par le gouvernement, la compagnie a eu son intérêt au marché externe.

La mondialisation par l'exportation a émergé dans la première période de la compagnie, dans les phases initiales, et il reste jusqu'à aujourd'hui. La compagnie exporte 70% de ce qu'elle produit depuis la plante Brésilienne. L'Embraco a commencé ses activités ici au Brésil, en raison de quelques avantages que le pays présentait à l'époque. Le secteur métal-mécanique faisait des progrès. En plus, les coûts de main d'œuvre et de matière première étaient bas. En revanche, le marché brésilien était insuffisant pour tenir toute la production exigée par la compagnie.

#### **4.2. LE DEVELOPPEMENT DE SA PROPRE TECHNOLOGIE (1980 - 1990)**

À partir des années 80, l'entreprise a commencé le développement de sa propre technologie. La structuration du secteur de Recherche et Développement a influencé le processus vertigineux de croissance de la compagnie à l'extérieur, fomenté aussi par l'ouverture des bureaux commerciaux aux États-Unis et en Europe.

Le développement de sa propre technologie a été une initiative pertinente, parce que, au début de l'histoire de l'entreprise, on travaillait avec une technologie importée, ce qui, d'une certaine manière, impliquait en une plus grande portion des coûts. Dû à l'investissement initié dans cette deuxième période, la compagnie a commencé à ne pas dépendre de la technologie importée.

Technologie 100% national. Alors aujourd'hui le domaine technologique que l'Embraco a est très élevé. Aujourd'hui nous avons la technologie dominée sur des moteurs, sur des montages, sur des compresseurs en général qui, en effet, nous différencient. (Interviewé A, 691:695)

Une performance plus proche du gouvernement a été considérée importante pour les dirigeants grâce à des motivations fiscales qu'il a accordé aux compagnies à travers le crédit de l'Impôt sur les Produits Industrialisés, qu'il est arrivé jusqu'aux années de 1988 et 1989, et qui ont été importants pour l'accroissement de l'entreprise. Un autre avantage du gouvernement, étaient les emprunts pour l'achat de biens de capital. Malgré la turbulence économique du pays à l'époque, la compagnie possédait aussi des avantages économiques d'opérer à partir du Brésil,

principalement dû au prix de la main-d'œuvre et au prix des versements, ce qui lui a fait obtenir une meilleure compétitivité. Nous avons considéré l'environnement d'affaire dans la période 2 de l'histoire de l'Embraco comme environnement munificent.

Dans la période 2 de l'histoire de l'Embraco, nous avons aussi considéré le type d'environnement interne de l'entreprise un environnement qualifié. L'existence des conditions favorables comme versement de capital et une culture organisationnel restaient encore. Cependant, le versement financier est plus évidente dans la période 2. Également à la période 1, la production ne possédait pas encore l'échelle, si on comparait avec les autres périodes, et on a commencé l'investissement systématique en technologie.

Mais nous avons bientôt remarqué qu'il n'était pas possible de soutenir une affaire comme celle-là sans échelle et sans une indépendance du point de vue technologique (Interviewé E, 196:198).

Pour répondre au marché externe, la compagnie a dû investir beaucoup en technologie. Les marchés qui absorbait les grands volumes à l'époque étaient les États-Unis. Par conséquent ils ont remarqué leur nécessité d'être les leaders en technologie.

Le rapport entre l'environnement interne et l'environnement externe dans les périodes 1 et 2 ont viabilisé l'élaboration de la deuxième proposition.

P2: Dans l'environnement d'affaire munificent et environnement interne qualifié, une compagnie réussie cherche la mondialisation par les exportations et le développement de sa propre technologie.

La compagnie est née en 1974, et en 1978 elle a déjà commencé à exporter, cependant avec de la technologie importée de Danfoss, une entreprise Danoise. Bien que dans cette période l'économie brésilienne était marquée par des déséquilibres sérieux, pour l'Embraco l'environnement d'affaire était encore considéré favorable pour l'accroissement de la compagnie.

Dans l'aspect interne, la compagnie a profité du versement de capital et d'une culture organisationnel liée à l'expansion pour obtenir l'indépendance technologique. De la même façon, les conditions externes, comme par exemple, la motivation du gouvernement, le prix de la main-d'œuvre et des versements ont aussi contribué afin que la compagnie ait investi dans le développement de sa propre technologie.

#### **4.3. LA MONDIALISATION PAR INVESTISSEMENT DIRECT (1990 - 1998)**

Dans les années 1990, c'était le début de la participation efficace de l'entreprise à l'extérieur. Une plante industrielle a été construite en Italie et une autre, plus tard, en Slovaquie, pour aider, surtout, le marché européen. Une joint-venture est constituée avec l'entreprise Snowflake, en faisant possible la production de compresseurs en Chine.

Dans cette troisième période de l'histoire de l'Embraco, l'environnement interne a présenté quelques modifications. Nous l'avons dénommé alors environnement interne compromis. Différent de ce qu'ils ont présenté les deux premières périodes, l'échelle de production et la nécessité de s'engager avec les investissements antérieurs en technologie se sont montrés significatifs. La compagnie produisait en grande quantité, si l'on comparait avec les périodes antérieures, et possédait déjà, à cette époque là, un atouts considérable immobilisé proportionné par l'investissement en technologie. L'Embraco a commencé à avoir un engagement avec la stratégie de développement de sa propre technologie, à cause de ce qu'il avait déjà été investi depuis le commencement de cette stratégie.

La compagnie a aussi commencé à projeter cérémonieusement le futur et elle a commencé à avoir des politiques explicites de longue période concernant le développement de la technologie. L'aménagement stratégique a commencé à être intégré avec les autres secteurs.

Et logiquement nous devons avoir un œil dans le futur [...] parce que nous avons un atout immobilisé très grand. Cela est même une barrière d'entrée pour un nouveau et grand adversaire (Interviewé 1, 231:234).

Une série d'événements a aussi changé les caractéristiques de l'environnement d'affaire de l'Embraco. L'augmentation de la compétition aussi bien que le haut niveau d'exigence des clients ont été considérables dans cette période. L'entreprise exportait 70% de sa production pour des clients de plus en plus exigeant et sceptique en ce qui concerne la capacité de provision de la compagnie. Cela dû à l'instabilité économique du pays et de la précarité de l'infrastructure de ports que le Brésil présentait. Dans la perception des dirigeants, ces inconvénients nationaux ont laissé les clients timides d'acquérir le produit d'un pays avec tant de problèmes. Les clients ont commencé à demander que l'entreprise reste plus proche d'eux.

À tout ce temps là, nous n'avons jamais laissé aucun client à l'extérieur souffrir de l'impact dû à cela, ces variations dans le pays, dû aux excuses que c'est le plan économique, l'inflation très haute, l'échange très bas. Il est arrivé, dans certains moments, de mettre un container que nous savions qu'allait donner des préjudice, qui était meilleur de ne pas vendre que de vendre et nous avons continué à vendre pour l'extérieur parce que nous savions que cette consistance qui allait créer la crédibilité (Interviewé F, 393:402).

La législation imposée par les autres pays, principalement les États-Unis et les pays du continent européen, a laissé aussi les clients plus exigeants par rapport à la qualité des produits. Ayant l'objectif de préserver l'environnement, ces législations ont exigé des produits avec une petite consommation d'énergie et qui n'attaquait pas la couche d'ozone.

Quant à la rivalité, dans la perception des dirigeants, la compétition a été incitée considérablement dans cette période: la technologie permettait de produire des produits avec une qualité très semblable et une grande partie des adversaires agissait globalement, en accentuant la dispute pour les marchés externes. Comme conséquence, le rythme des changements dans les caractéristiques des produits, qui cherchait égaler sa qualité avec les adversaires, a obtenu l'attention des interviewés. Dans ce type d'environnement externe, les transformations sont rapides, en devenant difficile de rester compétitif jusqu'à longtemps. De cette façon, nous avons dénommé, ce type d'environnement, compétitif intense et exigeant.

Par ailleurs la participation du gouvernement et les avantages comparatifs de produire au Brésil ne présentaient pas les mêmes caractéristiques que dans les périodes 1 et 2. Dans cette troisième période la compagnie ne possédait plus les avantages accordés par le gouvernement à travers les motivations à l'exportation. En plus, la précarité de l'infrastructure du pays a influencé de façon négative la logistique et la distribution du produit.

Alors notre vision était correcte, on peut répondre à la demande des États-Unis à partir du Brésil, et cela ne peut pas être fait avec l'Europe. Aujourd'hui l'Europe est un peu plus ouverte en raison des barrières commerciales qui sont plus simples. Mais dans les années 90 elles étaient bien plus fortes (Interviewé F, 101:106).

Les données présentées ont viabilisé la construction de la troisième proposition:



P3: Dans l'environnement d'affaire compétitif intense et exigeant, et l'environnement interne engagé, une entreprise réussie s'orientent vers la mondialisation par investissement direct.

Bien que la compagnie était consolidée au marché domestique et qui exportait 70% de la production du Brésil, on a remarqué que la compétition et les exigences des clients, alliés à l'engagement croissant avec l'investissement antérieur en technologie, a incité la compagnie d'accomplir des investissements directs à l'extérieur et internationaliser la production.

#### **4.4. LA CROISSANCE DE L'OFFRE DU PRODUIT (1998 - 2004)**

La fin de 1998 et début 1999 a été remarquable pour la compagnie dû aux modifications dans la politique de l'échange au Brésil. Le prix du Dollar, jusqu'au présent était contrôlé par un régime de bandes, cela a été autorisé de flotter librement, en produisant ainsi des impacts considérables pour l'exportation qui démarrait à partir du Brésil.

Dans la sphère sectorielle, on incite l'investissement des produits en rapport avec le développement soutenable, une fois que les consommateurs de tout le monde étaient de plus en plus inquiets avec l'environnement et, les entreprises « écologiquement responsables » avaient la préférence dans ce marché.

Les données ont révélé que l'environnement interne de la compagnie est restée avec les mêmes caractéristiques de la période antérieure, c'est à dire, un environnement que nous avons défini comme engagé. En revanche, l'environnement externe a présenté quelques modifications. Nous avons dénommé l'environnement d'affaire dans cette période comme environnement compétitif saturé.

Le terme saturation a émergé des entrevues. D'après les dirigeants, dans cette période, les produits de la compagnie possédait une raisonnable efficacité, en ce qui concerne consommation d'énergie aussi bien que dans le niveau de bruit. La saturation était causé par l'incrément des bénéfices en efficacité qui étaient très difficile d'obtenir, face à la saturation de la technologie existante.

Vous devez comprendre ça, lorsque vous avez un produit qui paie l'efficacité et l'élimination du bruit, vous améliorez l'efficacité du produit, vous gagnez de la valeur. Vous réduisez le bruit, votre produit se montre mieux que celui de votre adversaire, vous obtenez toujours un meilleur prix. Mais cette courbe elle est finie, il arrive un moment où vous n'obtenez pas,

du produit, jusqu'à la fin de la vie, l'efficacité, l'efficacité, l'efficacité avec la même technologie! Ou on crée quelque chose de nouveau par rapport à la technologie ou vous allez perdre la limite de la saturation d'avoir un avantage avec ce produit (Interviewé F, 483:494).

Les produits développés jusqu'au présent, possédaient déjà une limite maximale de l'efficacité et il devenaient de plus en plus difficile d'enlever l'avantage de ces produits. À partir de cet exposé, nous avons élaboré la quatrième proposition:

P4: Dans l'environnement d'affaire compétitive saturée et environnement interne engagé, une entreprise réussie cherche l'agrandissement de l'offre des produits.

La compagnie avait comme objectif, jusqu'à 1998, être le plus grand fabricant de compresseurs du monde. À partir de 1998 son objectif a commencé à être, dans tous les marchés, le fournisseur préférentiel de solution en réfrigération.

Il y a eu des modifications considérables dans le contexte externe de l'entreprise. Face à une économie plus globalisée, le marché est devenu beaucoup plus compétitif et exigeant. Dans cette période il y avait une grande dispute pour l'efficacité technologique entre les adversaires. Comme l'efficacité technologique ne permettait pas à la compagnie d'utiliser des avantages compétitifs, elle a décidé de se différencier par l'expansion de l'offre des produits, fabriqués à partir de la technologie existante.

#### **4.5. QU'EST-CE QUE LE CAS DE L'EMBRACO A REVELE?**

La théorie enracinée produite à partir du cas de l'Embraco doit être capable d'expliquer comment les compagnies du secteur métal-mécanique brésilien, qui historiquement gagnent des recettes supérieures, font face à un environnement turbulent et avec forte influence du gouvernement.

Ce qui a été remarquable pendant les analyses était la pertinence de la technologie pour les dirigeants interviewés. Au cours de l'analyse, expliquer le changement stratégique ayant la technologie comme une catégorie principale paraissait évident. En fait, les données ont révélé que la compagnie, le long de son histoire, a essayé d'atténuer les interventions du gouvernement. Elle l'a fait à travers l'investissement en technologie ce qui lui a permis franchir le marché international. La décision de la compagnie, encore à la période 2, de développer sa propre technologie, par conséquent, l'a blindé contre les hostilités de l'environnement.

On a constaté que l'engagement de l'entreprise en verser un flux constant d'investissements pour construire et développer des capacités supérieures dans la technologie a conditionné les stratégies adoptées par l'Embraco. La compagnie a créé une structure ancrée fortement dans la technologie qui a viabilisé « la marche avec ses propres pieds » (Interviewé A).

Le long de ses quatre périodes stratégiques, l'Embraco a implanté des formes différentes de performance conditionnée par les caractéristiques des environnements interne et externe. Cependant, tout le monde tournait autour du développement de la technologie. La période 1 a été marquée par le commencement des exportations et le premier contact avec le marché externe. La deuxième période, dans les années 80, a été caractérisé par le commencement du développement de sa propre technologie, qui jusqu'à maintenant était importé. L'Embraco a atteint, dans cette période, la production avec 100% de technologie nationale. La troisième période, dans les années 90, a été caractérisé par le processus de la mondialisation par investissement direct. La quatrième, et dernière période analysée, a été caractérisé par l'agrandissement de l'offre des produits: l'entreprise a arrêté d'être, seulement, productrice de compresseurs et elle a commencé à développer des nouveaux composants de réfrigération. Les quatre périodes du changement stratégique de l'Embraco peuvent être expliquées par les différents comportement des variables de la théorie: environnement interne, environnement de l'affaire et stratégie.

Tableau 3 - Éléments théoriques et ses types.

<b>VARIABLES DE LA THÉORIE</b>	<b>PÉRIODE 1</b>	<b>PÉRIODE 2</b>	<b>PÉRIODE 3</b>	<b>PÉRIODE 4</b>
Environnement interne	Qualifié	Qualifié	Engagé	Engagé
Environnements d'affaire	Munificent	Munificent	Compétitif intense et exigeant	Compétitif saturé
Stratégie	Mondialisation par l'exportation	Développement de sa propre technologie	Mondialisation par l'investissement direct	L'offre de nouveaux produits

De l'exposé, deux propositions principales de la théorie enracinée pour les entreprises réussies dans le secteur métal-mécanique peuvent être formulées.

P5: Dans les environnements turbulents et avec forte influence du gouvernement, les stratégies de succès protègent les compagnies contre les hostilités de l'environnement.

P6: L'engagement dans la formation technologique et la mondialisation sont des stratégies utilisées par les entreprises réussies pour se protéger contre les hostilités de l'environnement.

Finalement, le cas de l'Embraco a révélé que le développement d'une protection contre les hostilités de l'environnement a été important afin qu'elle ait obtenu des rentabilités supérieures. Et, le développement des capacités technologiques, qui a affranchi l'accès au marché international, a été central pour expliquer le succès de la compagnie.

## **5. SUR LA LITTÉRATURE CONSULTÉE**

La contribution de cette étude pour le développement de la connaissance scientifique dans le domaine de la stratégie devient explicite quand la théorie enracinée qui a émergé des données est contrastée avec la littérature existante. Trois aspects sont approchés: a) le rapport organisation-gouvernement; b) le développement d'une capacité technologique supérieure; et c) le sujet de l'inertie versus l'adaptabilité des stratégies.

Selon Pearce (2001), face à des politiques gouvernementales restrictives, les compagnies optent par développer un rapport plus proche avec ceux qui ont le pouvoir, par plusieurs raisons: protection, information privilégiée et dépendance administrative. Selon son raisonnement, une possibilité viable de protéger des interventions négatives du gouvernement est de cultiver des rapports personnels.

Malgré l'atmosphère brésilienne être plus proche de cela décrite par Pearce (2001), l'histoire de l'Embraco a présenté une attitude différente en ce qui concerne la stratégie du rapport avec le gouvernement. Le cas de l'Embraco n'a pas montré l'approximation et la culture du rapport personnel, mais une stratégie de protection contre les interventions du gouvernement et les hostilités de l'environnement.

Le gouvernement dans les années 70 et la moitié des années 80 a été considéré pertinent pour la compagnie à cause des motivations l'exportation. En suite, la précarité de l'infrastructure et l'absence du crédit national ont forcé la mondialisation de la production de la compagnie qui a été affranchi par la capacité supérieure en technologie. Les stratégies de la compagnie ont été basées dans le développement technologique supérieur et non, comme Pearce (2001) le suggère, dans un rapport privilégié avec le gouvernement.

Pour les dirigeants, la culture du rapport avec le gouvernement est très risqué dû à son instabilité. Le gouvernement, selon les dirigeants, était seulement considéré comme une source de préoccupation à cause du dérangement au sujet de l'infrastructure logistique. Mais il n'a pas été vu comme une source à être dirigée, parce que l'Embraco a créé une connaissance basée sur la technologie qui lui a permis de poursuivre toute seule.

Le développement de sa propre technologie par l'Embraco peut être compris, dans la « Resource-based View », par le concept des capacités organisationnelles. L'étude des capacités organisationnelles s'inquiète de comment les différentes formes de connaissance sont utilisées par la compagnie dans son opération, associée aux ressources disponibles pour créer, maintenir et renouveler ses habilités, pour être capable réaliser ce qui avait été intentionné de façon continue et supérieure aux adversaires (Dosi, Nelson et Winter, 2000).

Dans ce contexte, le changement stratégique est un processus qui demande la superposition d'une charge considérable d'inertie organisationnelle dont la principale source est la caractéristique « collée » à la connaissance organisationnelle, principalement sur la forme de connaissance tacite, enracinée dans les routines, dans l'histoire, culture et dans la tradition de l'entreprise (Bandeira-de-Mello et Cunha, 2001).

L'inertie est aussi caractérisée par la dépendance que les futures options stratégiques ont dans les décisions passées. Cette notion de dépendance de parcours, « path dependency », reconnaît l'importance de l'histoire pour l'avantage concurrentiel de la compagnie (Barney, 1991). Ainsi les investissements antérieurs d'une compagnie et son répertoire des routines établies contraignent son futur comportement.

Nous avons vérifié dans le cas de l'Embraco que la notion d'engagement et la « path dependency » était remarquable. Bien que le développement de sa propre technologie soit assurée dans la période 2 de l'histoire de la compagnie, à partir de la période 3 l'investissement en technologie devenait chaque fois plus grand. L'environnement d'affaires s'est présenté beaucoup plus compétitif et les clients de plus en plus exigeants. Dans cette même période, l'environnement interne était engagé avec ses grands investissements en technologie, accompli dans le passé.

Dans la dernière période, la stratégie de développement des nouveaux produits à partir du même noyau technologique trouve des ressemblances avec le concept des compétences essentielles de Prahalad et Hamel (1990). Selon ces auteurs, les compétences indispensables sont l'apprentissage collective dans l'organisation, surtout la connaissance de comment coordonner des habilités de la

production et intégrer des multiples flux de technologies pour le développement des produits. De cette façon, une compagnie est capable de produire une série de produits différents qui partent de la même capacité installée.

Les données révèlent que la stratégie adoptée par l'Embraco pour développer la capacité technologique supérieure est restée le long du temps. Il y a, par conséquent, une certaine rigidité inhérente à la construction de la capacité, principalement en raison des investissements irrécupérables faits dans le passé, et au savoir-faire dû à la technologie développée. Les résultats corroborent une vision évolutionniste du changement, comme remarquent, Nelson et Winter (1982):

[...] c'est très inadéquat concevoir le comportement de l'entreprise, quant au choix délibéré, à partir d'un large menu d'alternatives, que l'observateur externe considère être viable à l'organisation. Les efforts pour comprendre l'opération des industries et les grands systèmes peuvent entrer en choc avec le fait des adaptations très flexibles au changement, qui n'ont pas une tendance de caractériser le comportement des entreprises individuelles (p. 134).

Hannan et Freeman (1984) affirment que à la fois que les membres aient fait des investissements extensifs pour acquérir la connaissance spécifique à l'organisation, les coûts pour changer pour une autre organisation augmentent. Par conséquent, l'intérêt des membres de maintenir l'organisation en opérant a une tendance de s'agrandir avec le temps. Les auteurs suivent un raisonnement qui suggère l'argumentation des pressions inertielles au cours du temps : que ces organisations ont tendance à la rigidité pendant qu'elles vieillissent.

Cela implique, contrairement à la littérature qui respecte la flexibilité organisationnelle et les stratégies créées pour s'adapter à l'environnement (Mintzberg, 1987), la rigidité de l'Embraco dans sa conception en tant qu'entreprise. En revanche, les résultats du travail accomplis par Rossetto (1998) dans les petites entreprises de construction au Brésil montrent que les stratégies émergées ont été importantes, au moment où le leader des compagnies n'agissait pas d'une manière articulée, mais d'une façon pas aménagée face aux changements de l'environnement.

Bien que les secteurs étudiés et la taille des compagnies soient différentes, l'étude de l'Embraco se montre comme un contre-exemple: la compagnie a réussi à administrer ces changements de l'ambiance économique avec prudence, de manière que ses choix faits au passé, et l'engagement avec eux, ont été justes.

Le travail de Sausen (2002) dans Kepler Weber est particulièrement important, parce que la compagnie étudiée appartient aussi au secteur métal-mécanique, bien que elle ne représente pas de paradigme de succès (elle compte avec seulement 5,15% des rentabilités positives dans la secteur, d'après le tableau 1). Ces différences de performance peuvent être associées aux différences entre les stratégies des deux compagnies. Tandis que Kepler Weber a diversifié sa production vers des nouveaux segments de marché au delà de son principale produit, celui pour stockage de grains, l'Embraco est resté dans un seul segment: la production de compresseurs hermétiques pour la réfrigération. Ainsi, l'Embraco s'est engagé de plus en plus dans la recherche par l'indépendance technologique pour la production de ces compresseurs au niveau mondial. En ce sens, l'engagement dans la formation technologique peut être considérée comme une stratégie de succès, une fois qu'il a proportionné l'indépendance de la compagnie du gouvernement et l'en protégeant contre les hostilités de l'environnement.

## 6. CONCLUSION

La théorie enracinée produite n'a pas l'intention de poursuivre une généralisation statistique des résultats. La généralisation délibérée dans ce type de recherche se trouve dans les termes théoriques, au fur et à mesure que la variabilité du phénomène est considérée dans ses propositions. Dans le cas d'Embraco, l'étude du processus de 34 années a fourni une variation considérable du contexte externe et interne à l'entreprise, en pouvant être observé ses formes différentes de performance stratégique.

La généralisation, par conséquent, ne doit pas aller plus loin du domaine de la théorie enracinée, délimitée ici par les compagnies du secteur métal-mécanique brésilien. Quand même, les résultats doivent être interprétés avec prudence. L'Embraco est une compagnie qui est née au Brésil, mais qui a reçu un versement de capital externe et des influences culturelles étrangères. Cela la différencie de la plupart des moyennes et petites entreprises au Brésil.

Bien que le processus de changement stratégique décrit implique des stratégies qui ont été implantées avec succès, il vaut accentuer que pendant les analyses quelques changements qui ont causé des dégâts à la compagnie ont aussi été vérifiés, comme par exemple, l'implantation d'une plante en Italie. Le prix élevé de la main-d'œuvre dans ce pays a fait la compagnie transférer une partie de la plante en Slovaquie, ce qui a produit plusieurs protestations des syndicalistes, de leurs famille et la population en général. Évidemment, la transplantation de la compagnie en Europe de



l'Est avait dans l'esprit la réduction des coûts de la main-d'œuvre et de la production. Cependant, nous avons décidé de ne pas considérer ces changements dans l'explication, mais de concentrer dans le futur succès de décisions prises dans les premières années d'opération de la compagnie.

Cependant, la théorie enracinée doit être flexible et doit permettre des modifications, selon les nouvelles variations du phénomène identifiées dans des nouveaux cas d'études. Les nouveaux cas ne doivent pas être utilisés pour nier la théorie antérieure, mais il doit améliorer les catégories courantes et développer des nouvelles concepts.

Une autre question digne de note fait référence à la nature des propositions. On n'a pas eu l'intention d'isoler des variables pour discerner des rapports de cause-conséquence. Le dessin de l'étude et ses caractéristiques ex post n'autoriserait pas telle procédure. En réalité, les propositions doivent être comprises comme des corrélations entre contextes et comportements observés. Cela se fait nécessaire, par exemple, car d'autres variables pourraient agir au sujet des décisions de la mondialisation, comme le taux de change. Pourtant, les propositions comptent avec des éléments soutenus par les dirigeants et que dans notre vision ils composent un « framework » cohérent du changement stratégique de la compagnie.

Les résultats de cette recherche ont été comparés avec la littérature. Après les analyses, nous avons pu constater qu'il n'existe pas une seule voie théorique qui puisse expliquer comment une compagnie qui vit avec les caractéristiques d'un environnement turbulent et avec une forte influence du gouvernement à obtenir des rentabilités au-dessus de la moyenne. Concernant les points convergents, la notion d'engagement et de « path dependency » sont remarquables dans l'histoire de l'Embraco. L'engagement dans la technologie a augmenté le long de son histoire à cause de ce qui a été construit au début.

Les compétences essentielles présentées par Prahalad et Hamel (1990) contribuent aussi pour expliquer l'avantage de la compagnie. L'analyse des données de l'Embraco révèle que la compagnie, au cours du temps, développait ses produits qui partaient de la même capacité de base, en d'autres termes, de la même technologie.

Pour les points opposés, la compagnie a présenté une position contraire à celle décrite par Pearce (2001), où l'auteur affirme que face aux politiques gouvernementales restrictives les compagnies essaient de se rapprocher du gouvernement. Les données révèlent que l'Embraco a commencé à amoindrir les effets de l'intervention du gouvernement, proportionné par sa haute formation technologique et la mondialisation de sa production. Un autre point opposé c'est que l'Embraco

n'a pas été flexible, en ce qui concerne le développement technologique, mais elle a poursuivi ses stratégies venues du début de son histoire il y a plus de 20 années.

Finalement, on suggère que des nouvelles études de cas puissent être développées dans d'autres secteurs, pour vérifier si la protection opère et de quelle manière elle opère. De la même façon, on suggère d'enquêter sur les cas de entreprises qui ont obtenu la plus modeste performance dans le secteur, pour vérifier quelles stratégies ont été utilisées et pourquoi elles n'ont pas eu de succès.

## RÉFÉRENCES

- Aharoni, Y. (1993), In search for the unique: can firm-specific advantages be evaluated? *Journal of Management Studies*, 30:1.
- Alperstedt, G.; C. Cunha (2000), Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na universidade do Sul de Santa Catarina, in XXIV EnANPAD, *Anais*, Florianópolis.
- Baer, W. (1996), *A economia brasileira*, 4. ed. São Paulo: Nobel.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006), Softwares em pesquisa qualitativa, in Godoi, C., R. Bandeira-de-Mello e A. Silva, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: estratégias, paradigmas e métodos*, São Paulo: Saraiva.
- Bandeira-de-Mello, R. e C. Cunha (2001), A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras, in XXV EnANPAD, *Anais*, Campinas.
- Bandeira-de-Mello, R. e C. Cunha (2004), Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental, *Revista de Administração Contemporânea*, 8, Ed. Especial.
- Bandeira-de-Mello, R. e C. Cunha (2006), Grounded Theory, in Godoi, C., R. Bandeira-de-Mello e A. Silva, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: estratégias, paradigmas e métodos*, São Paulo: Saraiva.
- Bandeira-de-Mello, R. e R. Marcon (2005), Unpacking firm effects: modeling political alliances in variance decomposition of firm performance in turbulent environments, *Brazilian Administrative Review*, 2:1, 21-37.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7:1, 99-120.
- Bignetti, L. e E. Paiva (2002), Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira, *Revista de Administração Contemporânea*, 6:1, 105-125.
- Brito, L. e F. Vasconcelos (2005a), Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual, *Revista de Administração Contemporânea*, 9:1, 65-85.
- Brito, L. e F. Vasconcelos (2005b), A influência do país de origem no desempenho das empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 9: 4.
- Charmaz, K. (2000), Grounded theory: objectivist and constructivist methods, in Denzin, N. et Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research*, 2a. ed., Thousand Oaks: Sage.
- Child, J (1997), Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect, *Organization Studies*, 18:1, 43-76.

- Dosi, G, R. Nelson e S. Winter (Eds.) (2000), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, New York: Oxford University Press.
- Hannan, M.; Freeman, J. (1984), Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, v. 49, 149-164.
- Lacerda, A. *et al.* (2003), *Economia brasileira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Matesco, V. (2002), *Política macroeconômica*. Rio de Janeiro: FGV.
- Merriam, S. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*. São Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in strategy formation, *Management Science*, 24:9.
- Mintzberg, H. (1979), An emerging strategy of “direct” research, *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589.
- Mintzberg, H. (1987), The strategy concept: Five P’s for strategy. *California Management Review*, 30:1, 11-24.
- Nelson, R.; Winter, S (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Harvard University Press.
- Orssatto, C. (2002), *A formulação das estratégias da empresa de um ambiente de aglomeração industrial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 224 p.
- Pearce, J. (2001), *Organization and management in the embrace of government*. Mahwah, New Jersey: LEA.
- Pereira, M. (2002), Mudança estratégica em uma organização hospitalar: uma abordagem contextual e processual. *Revista de Administração de Empresas*, 40:3, 83-93.
- Pettigrew, A. (1985), Contextualist research: a natural way to link theory and practice, in Lawler, E (ed.), *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. (1987), Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, 24:6, 649-670.
- Pettigrew, A., R. Woodman e K. Cameron (2001), Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*. 44: 4, 697-714.
- Prahalad, C. e G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Havard Business Review*, 79-91, May/June.
- Rossetto, C. (1998), *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil - setor de edificações*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 193 p.
- Sausen, J. (2002), Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A, in XX EnANPAD, *Anais*, Campinas.
- Strauss, A. e J. Corbin (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Van de Ven, A. (1992), Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 3, 169-188.
- Vasconcelos, F. e A. Cyrino (2000), Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional, *Revista de Administração de Empresas*, 20-37, out./dez.