

UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA MUDANÇA ESTRATÉGICA DE EMPRESAS DE SUCESSO EM AMBIENTES HOSTIS: O CASO DA EMBRACO NO BRASIL

*A SUBSTANTIVE THEORY OF STRATEGIC CHANGE OF SUCCESSFUL COMPANIES IN HOSTILE ENVIRONMENTS:
THE CASE OF EMBRACO IN BRAZIL*

**LUCIANA SCHROEDER DOS
SANTOS**

luciana@uniasselvi.com.br

**RODRIGO BANDEIRA-DE-
MELLO**

rmello@univali.br

RESUMO

No Brasil, o estudo do processo da mudança estratégica organizacional, em geral, não considera as implicações da mudança no desempenho organizacional. Por sua vez, estudos que têm como objetivo explicar as variações de desempenho não consideram o processo de mudança estratégica subjacente. Este estudo procura suprir essa lacuna teórica e fornece uma explicação para a mudança estratégica de empresas que possuam vantagem competitiva em relação aos concorrentes em um ambiente hostil como o do Brasil. Desenvolveu-se um estudo de caso simples com intenção de geração de teoria substantiva pelo método da *Grounded Theory*, combinado com uma abordagem processualista e contextualista do estudo da mudança estratégica. A partir da percepção dos dirigentes de uma empresa, Embraco, que historicamente gera retornos superiores no setor metal-mecânico brasileiro, desenvolveu-se um conjunto de proposições sobre como e por que a empresa muda suas estratégias. Contrariamente a literatura sobre adaptação a ambientes hostis, a empresa estudada não fundamentou suas estratégias no relacionamento com o governo, nem adotou uma postura reativa. O caso revelou que estratégias de sucesso blindaram a empresa contra as hostilidades ambientais. Duas estratégias mostraram-se importantes: o comprometimento na acumulação de uma capacidade tecnológica superior e a internacionalização.

Palavras-chave: mudança estratégica, vantagem competitiva, ambientes hostis, *Grounded Theory*.

ABSTRACT

In Brazil, the study of the process of organizational strategic change generally doesn't consider the consequences of change on organizational performance and studies that explain the performance variations don't consider the process of underlying strategic change. This article tries to fill this theoretical gap and offers an explanation of the strategic change of companies that have a competitive advantage over the competitors in a hostile environment like Brazil. A simple case study was developed to generate a substantive theory through the *Grounded Theory* method, combined with a process-oriented and contextual approach to the study of strategic change. On the basis of the perception of the managers of Embraco, which has historically generated high profits in the Brazilian mechanical-metallic sector, a set of propositions was developed on how and why the company has changed its strategies. Contrary to the literature about adaptation to hostile environments, Embraco didn't base its strategies on the relationship with the government and didn't adopt a reactive attitude. The case reveals that successful strategies protected the company against environmental hostilities. Two strategies proved to be important: the commitment to the accumulation of a higher technological capacity and internationalization.

Key words: strategic change, competitive advantage, hostile environments, *Grounded Theory*.

INTRODUÇÃO

Estudos sobre a mudança estratégica organizacional que investigam as variações no desempenho decorrentes do processo e do contexto da mudança não são freqüentes na literatura (Pettigrew *et al.*, 2001). Da mesma forma, no Brasil, pesquisas que investigam a variabilidade do desempenho das empresas e os estudos contextualistas e processualistas da mudança organizacional também aparentam ser mutuamente exclusivos. Podem-se citar os trabalhos conduzidos por Rossetto (1998), Alperstedt e Cunha (2000), Sausen (2001), Pereira (2002), Orssatto (2002) e Bandeira-de-Mello e Cunha (2004), que estudaram a mudança organizacional sem relacioná-la ao desempenho das organizações pesquisadas.

O desempenho empresarial, por sua vez, tem sido alvo de pesquisas devido ao interesse de se entenderem as razões estratégicas do sucesso das empresas. Contudo, de acordo com Bignetti e Paiva (2002), as pesquisas relacionadas ao estudo de estratégia não explicam suficientemente a vantagem competitiva no Brasil. Os autores conduziram um estudo com o objetivo de identificar as publicações em estratégia no país. Como um dos resultados, os autores afirmam que "os modelos estrangeiros e muito especialmente anglo-saxônicos imperam na academia brasileira e ocultam esforços isolados de desenvolvimento de uma abordagem nacional mais adequada às condições competitivas do mercado brasileiro" (Bignetti e Paiva, 2002, p. 115).

Apesar de tentativas de modelar o efeito país (Brito e Vasconcelos, 2005b) ou de especificar modelos que levem em consideração peculiaridades brasileiras na variação do desempenho observado (Bandeira-de-Mello e Marcon, 2005), a compreensão do processo e do contexto associados à variação de desempenho poderia fornecer explicações sobre o fenômeno da vantagem competitiva em empresas no Brasil. De fato, "a vantagem competitiva e a mudança organizacional tendem a convergir progressivamente em função das rápidas mudanças econômicas e sociais que caracterizam a economia mundial na virada do século XXI" (Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 21).

Neste trabalho, investigou-se a mudança estratégica de uma empresa que historicamente obtém retornos superiores no seu setor. Por meio de um estudo de caso único e em profundidade (Aharoni, 1993), com a intenção de geração de teoria substantiva a partir do método da *Grounded Theory* (Strauss e Corbin, 1998), procurou-se explicar como seus dirigentes lidam com um ambiente turbulento e com forte influência organizacional que caracteriza a hostilidade do ambiente de negócios brasileiro.

O estudo de caso único foi conduzido na Embraco, uma empresa de grande porte no setor metal-mecânico, líder mundial na fabricação de compressores herméticos, cuja sede se localiza na região sul do Brasil.

MUDANÇA ESTRATÉGICA E DESEMPENHO EM AMBIENTES HOSTIS

O Brasil, principalmente após os choques do petróleo na década de 1970, tem vivenciado períodos de instabilidade eco-

nômica ou de arranjos econômicos e políticos hostis às empresas. A economia brasileira atravessou, durante os anos 1980, uma profunda crise, caracterizada por estagnação econômica e altas taxas de inflação (Lacerda *et al.*, 2003). Diante de um ambiente sociopolítico e econômico instável, vários planos de estabilização foram implantados, tendo como principais medidas o controle da inflação, congelamentos de preços, ajustes fiscais, criação de novas moedas e aceleração do processo de privatização (Baer, 1996; Matesco, 2002; Lacerda *et al.*, 2003). Atualmente, apesar da aparente estabilidade econômica, as taxas de juros praticadas no país estão entre as mais altas do mundo, e os casos de corrupção, principalmente no governo federal, são amplamente noticiados. Todas essas medidas impactaram na forma pela qual as organizações construíram sua defesa estratégica diante de um cenário imprevisível e turbulento.

Diferentemente da literatura internacional em estratégia, a turbulência ambiental em que as organizações estão inseridas no Brasil não é resultante somente das mudanças tecnológicas e da competitividade acirrada, mas principalmente das influências dos agentes governamentais. De acordo com Pearce (2001), essa situação é característica de governos não-facilitadores.

Segundo a autora, enquanto governos facilitadores criam infra-estruturas legais econômicas que fornecem a estabilidade necessária para incentivar o investimento e a ação empreendedora, governos não-facilitadores são erráticos na elaboração de leis, fracos na suas execuções e hostis à atividade empreendedora e à iniciativa privada. O efeito de suas ações gera instabilidade e imprevisibilidade às empresas e explica em grande parte a escolha de suas estratégias e a forma pela qual se organizam (Pearce, 2001).

Investigar o processo de mudança e adaptação estratégicas em um ambiente hostil como o do Brasil foi objetivo de alguns estudos contextualistas (Pettigrew, 1985, 1987), tais como os de Rossetto (1998), Alperstedt e Cunha (2000), Sausen (2001), Bandeira-de-Mello e Cunha (2004), Pereira (2002) e Orssatto (2002). Nesses estudos, o conceito de processo é definido como uma sucessão de eventos que descrevem como as coisas mudam com o passar do tempo, o que permite a compreensão do processo em ação em um determinado contexto (Van de Ven, 1992).

Além de uma abordagem processualista da mudança organizacional, esses estudos sobre mudança estratégica no Brasil, consideravam que o ambiente percebido pelos dirigentes moldava o contexto das suas escolhas estratégicas. Em outras palavras, o significado atribuído pelos dirigentes aos eventos ambientais determinava os processos de mudança e adaptação estratégicas (Child, 1972). Contudo, os pesquisadores não levaram em consideração a análise do desempenho das empresas, em relação aos concorrentes.

Por outro lado, os estudos que tiveram por objetivo explicar as diferenças de desempenho observadas entre as empresas no Brasil não consideraram o processo de mudança estratégica que desencadearam as escolhas das empresas de sucesso e das

empresas mediocres. Podem-se citar, mais recentemente, os estudos conduzidos por Brito e Vasconcelos (2005a) e Bandeira-de-Mello e Marcon (2005) que tinham como objetivo explicar a heterogeneidade dos desempenhos das empresas no país por meio da decomposição de variância associada a fatores comumente atribuídos às perspectivas teóricas da vantagem competitiva como os efeitos da firma e da indústria. Há, portanto, uma aparente lacuna teórica em fornecer uma explicação processualista e contextualista da vantagem competitiva em empresas brasileiras.

MÉTODO

Por meio de uma abordagem de pesquisa qualitativa, desenvolveu-se um desenho de estudo de caso simples (Merriam, 1998), processual e contextual (Pettigrew, 1985, 1987), com a intenção de geração de teoria substantiva pelo método da *Grounded Theory* (Merriam, 1998; Strauss e Corbin, 1998; Bandeira-de-Mello e Cunha, 2006).

Segundo Strauss e Corbin (1998), a *Grounded Theory* é um método científico que utiliza um conjunto de procedimentos sistemáticos de coleta e análise dos dados para gerar, desenvolver e validar teorias substantivas sobre fenômenos essencialmente sociais. Na *Grounded Theory*, a teoria em desenvolvimento deve harmonizar-se com os dados e não os dados com uma teoria definida *a priori*. O pesquisador inicia um projeto aberto à descoberta de conceitos originais e relevantes para os envolvidos. Ao final do processo, constrói-se uma realidade acerca do fenômeno, a qual é fruto da interação e do consenso entre pesquisador e pesquisados (Charmaz, 2000).

Neste trabalho, a *Grounded Theory* foi aplicada juntamente com a metodologia de estudo da mudança estratégica de Pettigrew (1985, 1987), a qual leva em consideração aspectos contextuais e processuais da mudança, mais especificamente: (i) os contextos externo e interno à organização (que fornecem as razões do "por que mudou"); (ii) a seqüência de eventos decorridos ao longo do tempo (que fornece o processo sobre "como mudou"); e (iii) a alteração no conteúdo das estratégias ("o que mudou"). Nesta abordagem, a mudança estratégica é considerada fruto das escolhas estratégicas dos gerentes, a qual se deriva em função das suas percepções sobre o ambiente externo (Child, 1997).

SELEÇÃO DA EMPRESA E DA ÁREA SUBSTANTIVA

Define-se uma empresa de sucesso como aquela que tem uma vantagem competitiva sustentável em relação aos seus concorrentes. Segundo Barney (1991, p. 102), "uma firma tem uma vantagem competitiva sustentada quando está executando uma estratégia criadora de valor não implementada simultaneamente por outro concorrente, atual ou potencial, e quando essas firmas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia".

Operacionalmente, neste trabalho, define-se como empresa de sucesso aquela que, ao longo de sua história, obteve retornos sustentáveis e acima da média do setor. Para selecionar a empresa objeto do estudo de caso, utilizaram-se como indica-

tor de desempenho dados anuais sobre o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) da população de empresas com capital aberto que operam no Brasil e com ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

A amostra contemplou uma série temporal para ROE de 1986 até 2002, para cerca de 450 empresas em 16 setores. Após tratamento para dados aberrantes, tais como firmas em falência e organizações *holdings*, foram excluídas, para cada ano, observações maiores ou menores que três desvios-padrão da média em cada setor. Em seguida, as observações anuais para cada firma foram centralizadas na média setorial. Finalmente, os desvios positivos (acima da média) e negativos (abaixo da média) foram então somados, para cada firma, ao longo dos 17 anos do período de análise, resultando em um saldo positivo ou negativo. O Quadro 1 mostra, para o setor metal-mecânico, as porcentagens do saldo de cada firma em relação ao somatório total de retornos positivos ou negativos.

Quadro 1 – Distribuição dos retornos no setor metal-mecânico.
Chart 1 – Profits distribution in the mechanic-metal sector.

EMPRESAS	POSITIVO	NEGATIVO
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%	

Optou-se pelo setor metal-mecânico por questões de acesso ao campo e pelo fato de apresentar empresas singulares. Quanto maior a porcentagem de cada firma no Quadro 1, admite-se ser mais forte sua vantagem competitiva sustentada. Logo, observa-se que cerca da metade dos retornos superiores historicamente concentra-se em duas empresas, a Embraco e a WEG. Para a escolha da empresa, além do seu percentual, foram considerados a data de fundação e, principalmente, o acesso e a disponibilidade de dados. Optou-se pela empresa Embraco, situada no sul do Brasil, e que participa, historicamente, com a geração de 29,17% do somatório total de retornos superiores gerado pelas firmas no setor.

O período de análise compreendeu o ano de 1971, ano de fundação da Embraco, até 2004. Quanto à delimitação espacial,

apesar da presença da empresa em vários países, considerou-se sua atuação no Brasil, onde se localiza sua sede, e delimitada pelo setor metal-mecânico. Esse setor é constituído por vários subsetores industriais: bens de capital, eletroeletrônico, automotivo, autopeças, naval, aeronáutico, siderúrgico, alumínio e fundição (Sausen, 2001).

A definição da área substantiva é particularmente importante na *Grounded Theory*. Ela delimita o escopo de explicação e os limites da generalização da teoria. Os elementos de uma teoria substantiva, categorias e propriedades, devem ser abstratos o suficiente para explicar o fenômeno além das especificidades dos casos analisados. Nesse sentido, o caso da Embraco foi desenvolvido para que fosse possível abstrair conceitos pertinentes às empresas do setor metal-mecânico brasileiro. Logo, as proposições que formam a teoria substantiva foram redigidas para contemplar as demais empresas do setor e serão válidas desde que as condições contextuais entre elas e a Embraco sejam similares.

A flexibilidade da *Grounded Theory* permite que novos casos possam ser considerados para aumentar o poder explicativo da teoria, i. e., a explicação de maior variabilidade da ocorrência do fenômeno. Nessa lógica, novos casos no setor metal-mecânico podem ser considerados inicialmente, e em seguida, outros casos em setores distintos.

FONTE, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados sobre o processo de mudança estratégica da Embraco foram obtidos de fontes primárias e secundárias. Os dados de fontes primárias foram obtidos no campo pelos pesquisadores através de entrevistas em profundidade. Os dados secundários consistiram de publicações da empresa, reportagens de jornais e revistas sobre o setor e sobre a empresa, bem como divulgação de informações relevantes sobre a empresa para seus investidores. Os dados referentes às mudanças ambientais no contexto brasileiro foram obtidos através das obras de Baer (1996), Matesco (2002) e Lacerda *et al.* (2003).

As entrevistas inicialmente foram não-estruturadas, porém dentro dos limites da questão de pesquisa, e visavam iden-

tificar e descrever, na visão dos dirigentes, os principais períodos estratégicos da empresa, ao longo de sua história. As entrevistas visavam resgatar a visão dos dirigentes sobre o processo e o conteúdo das alterações estratégicas da empresa em face dos eventos ocorridos na própria empresa, na indústria e no contexto socioeconômico e político do país. No decorrer da pesquisa, questões mais específicas foram surgindo, e as entrevistas tornaram-se mais estruturadas. Os dados secundários foram utilizados para triangular com as informações dos dirigentes com o objetivo de descobrir diferenças e possíveis caminhos de investigação. Todos esses aspectos serviram de base para a construção da teoria.

Os dados foram analisados respeitando-se os procedimentos da *Grounded Theory* (Strauss e Corbin, 1998) e o padrão de qualidade exigido para uma teoria substantiva (Bandeira-de-Mello e Cunha, 2006). A análise dos dados e a construção da teoria foram auxiliadas pelo software ATLAS/ti, para organização textual, construção de modelos e análise hermenêutica, segundo as recomendações de Bandeira-de-Mello (2006).

As atividades de análise concentraram-se no período compreendido entre fevereiro de 2005 e junho de 2005. Ao todo, foram seis entrevistados, totalizando cerca de 330 minutos de entrevistas. Nesse período, foram realizadas sessões de análise semanais, em grupo, com a presença dos pesquisadores envolvidos no projeto e de outros pesquisadores do grupo de pesquisa. As sessões em grupo duravam em média duas horas por semana. A posição do grupo foi importante para auxiliar nas descobertas e na validação das categorias emergentes.

O processo abduutivo de pesquisa na *Grounded Theory* exigiu um ciclo de "idas e vindas" do nível dos dados ao nível dos conceitos abstratos, com o objetivo de descobrir e validar categorias e seus inter-relacionamentos no nível de suas propriedades. Esse processo continuou até que a exploração de novos incidentes nos dados coletados não parecia acrescentar poder explicativo à teoria.

No total, foram gerados 137 códigos, 545 citações e 41 notas de análise. Destes, 129 são códigos de primeira ordem,

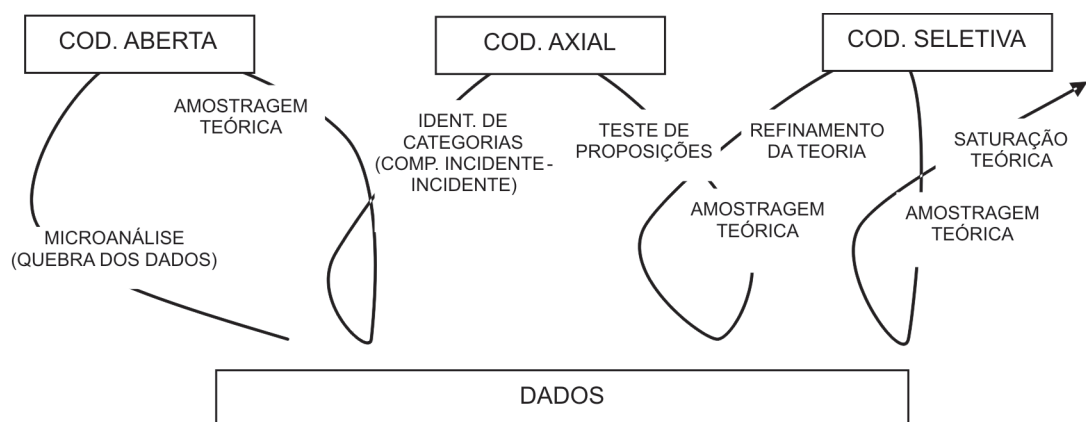


Figura 1 – Processo de codificação do método da *Grounded Theory* (adaptado de Bandeira-de-Mello e Cunha, 2006, p. 253).

Picture 1 – Codification process of the *Grounded Theory* method (adapted from Bandeira-de-Mello and Cunha, 2006, p. 253).

diretamente ligados às citações, e oito são construtos teóricos abstratos. Todos os códigos emergiram dos dados, e todas as categorias foram definidas por propriedades identificadas por meio do exame detalhado dos dados.

Os dirigentes entrevistados são identificados por letras de A a F. As citações, por sua vez, são referenciadas pela identificação das letras seguidas do número de linhas da citação no documento primário. O Quadro 2 mostra o perfil de cada dirigente entrevistado e duração das entrevistas.

Após contato com o setor de relações públicas da empresa, o primeiro entrevistado foi indicado. Ele, por sua vez, indicou outros dirigentes que poderiam contribuir com o estudo. E assim sucessivamente. Cada dirigente foi entrevistado uma vez, e dois deles participaram das sessões de checagem para validação e consenso dos resultados.

UMA TEORIA SUBSTANTIVA DO PROCESSO DE MUDANÇA DA EMBRACO

O processo de mudança estratégica da Embraco é descrito nesta seção à medida que são apresentados os conceitos e proposições que inferimos para a teoria substantiva. Utilizamos a primeira pessoa do plural para escrever algumas passagens des-

ta seção, pois na *Grounded Theory* que aplicamos aqui o pesquisador deve comprometer-se com os resultados, assumir sua identidade e revelar as razões de suas escolhas durante as análises. Somente dessa forma os resultados tornam-se passíveis de avaliação pelo crivo do leitor, aumentando o rigor da pesquisa.

Dividimos a história da Embraco em quatro períodos estratégicos, caracterizados por padrões distintos de comportamento, no sentido proposto por Mintzberg (1978, 1979). A análise de cada período compreende a descrição dos seguintes elementos que se mostraram relevantes ao longo da análise: o ambiente de negócio, o ambiente interno e as estratégias. O contexto externo que forma o pano de fundo do período é constituído pelas transformações econômicas, sociais, políticas do país e do setor no qual a empresa está situada. O ambiente interno é formado pelas percepções, relações de poder, características estruturais e culturais da própria organização, das quais procedem idéias e ações para mudança. Os períodos são apresentados a seguir e ao final as proposições centrais da teoria são identificadas.

INTERNACIONALIZAÇÃO PELA EXPORTAÇÃO (1970-1980)

A década de 1970 caracteriza-se pelo processo de criação da empresa e pela subsequente consolidação no mercado. O

Quadro 2 – Perfil de cada dirigente entrevistado e duração das entrevistas.

Chart 2 – Each interviewed manager profile and interviews duration.

DIRIGENTE	PERFIL/ATUAÇÃO NA EMPRESA	DURAÇÃO (MIN.)
Entrevistado A	Técnico-mecânico e Bacharel em Administração de empresas. Pós-graduado em Gestão empresarial. Está na empresa há 28 anos desde o início de sua carreira profissional. Começou como desenhista projetista em 1967. Depois foi responsável por um dos mais modernos laboratórios de meteorologia dimensional do sul do Brasil. Em 1992, assumiu a engenharia de qualidade. Em 1993, assumiu a gestão pela qualidade total. Atualmente é assessor corporativo em gestão.	70
Entrevistado B	Engenheiro de produção. Possui MBA em <i>marketing</i> de serviços. Está na empresa desde 2002. Sua função é de assessoria dentro da estrutura de <i>marketing</i> . Iniciou sua carreira profissional no final dos anos 1980 na Brastemp em São Paulo.	50
Entrevistado C	Iniciou o relacionamento com a Embraco em 1992. Em 1994, começou a estagiar na empresa. Efetivamente iniciou na Embraco em 1998. Sua primeira função foi líder de laboratório e após ingressou na área de desenvolvimento de tecnologia, na qual permanece até hoje. Possui uma função de planejamento administrativo e coordena projetos de pesquisa.	60
Entrevistado D	Está na Embraco há 23 anos. Ingressou como chefe de custos e foi gerente de planejamento financeiro. Atualmente é controller corporativo. Coordena os trabalhos relativos à controladoria de todas as plantas, a consolidação de balanços e geração de informações para os acionistas.	40
Entrevistado E	No grupo ao qual a Embraco pertence, trabalha há 35 anos. Definitivamente está na Embraco desde 1990. Sempre trabalhou de forma mais efetiva na área de tecnologia de informação. Foi diretor corporativo do <i>holding</i> . Sua função atual é Diretor corporativo de tecnologia de informação na Embraco.	45
Entrevistado F	Economista, pós-graduado em administração financeira com participação em um programa de gestão avançado na França. No grupo ao qual a Embraco pertence, está há 25 anos. Iniciou como assessor na área de financeira do <i>holding</i> e foi presidente de uma das empresas do grupo. Na Embraco, durante onze anos, foi Diretor financeiro. Recentemente, assumiu o cargo de Diretor de vendas e operações.	65

período que compreende 1971 a 1975 é marcado pelas primeiras instalações da Embraco, e o período que compreende 1976 a 1979 por reestruturações administrativas, principalmente devido à entrada na sociedade da Whirlpool S.A., um dos maiores fabricantes de linha branca do mundo.

No primeiro período, o setor metal-mecânico e o contexto brasileiro apresentavam algumas vantagens para as empresas. O que se convencionou chamar de "milagre econômico brasileiro" nos anos de 1968 a 1973 foi um período de intenso crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e da produção da indústria, principalmente do setor de bens de consumo duráveis.

Nessa época, as empresas fabricantes de refrigeradores e freezers, Cònsul, Prosdócimo e Springer, eram responsáveis por grande parte da produção nacional e dependiam de compressores importados. Existia uma necessidade de substituir a importação. Isso motivou a criação da Embraco por essas empresas, que tinha por objetivo substituir as importações de compressores herméticos.

Então, desde aquele tempo nós sabíamos que tínhamos que ter uma escala grande. E para ter uma escala grande, do jeito que o mercado brasileiro era, tinha que exportar (Entrevistado F, 81:85).

Embora o objetivo inicial da empresa fosse suprir o mercado interno, os dirigentes perceberam que existia uma necessidade de atingir o mercado externo, dadas as características do produto: um produto que precisa ser fabricado em alta escala, não sendo economicamente viável a produção em pequenos volumes. Como o mercado brasileiro na época não comportava grande volume de produção, a alternativa foi orientar-se para o mercado externo. A necessidade de produção em escala motivou a empresa à internacionalização pela exportação.

Definimos o ambiente de negócio neste período da história da Embraco como ambiente munificent. O processo de globalização internacional estava se iniciando e, na percepção dos dirigentes, isso tornava a concorrência menos agressiva, tanto em número de concorrentes quanto em nível de eficiência tecnológica, quando comparada com os períodos subsequentes.

Consideramos o tipo de ambiente interno da empresa como ambiente capacitado. Um ambiente capacitado é definido pela existência de condições favoráveis tais como: aporte financeiro, cultura organizacional e competências gerenciais. A existência de condições favoráveis como aporte de capital e uma cultura organizacional voltada para o crescimento fizeram com que os dirigentes tivessem grande expectativa nesse ramo de negócio. As competências gerenciais da empresa também foram importantes nesse período. Mesmo no início da história, quando havia poucos colaboradores, essas pessoas já tinham experiência na área, conheciam o negócio, quando aumentaram as expectativas pelo crescimento. Por outro lado, a produção ainda não possuía escala comparada aos outros períodos, e os investimentos em tecnologia não eram tão altos. Essas evidências possibilita-

ram a elaboração da seguinte proposição:

P1 Em ambiente de negócio munificent e ambiente interno capacitado, uma empresa de sucesso orienta-se para o mercado externo, através das exportações.

Embora, nos primeiros anos da empresa, a produção não fosse em alta escala, os dirigentes já sabiam que existia uma necessidade de produzir em quantidade, visando à redução de custos e, conseqüentemente, a uma maior rentabilidade. Com o aporte financeiro proporcionado pelo acionista, sendo o mesmo considerado o maior cliente da empresa, e os grandes incentivos à exportação concedidos pelo governo, a empresa voltou seu interesse para o mercado externo.

A internacionalização pela exportação emergiu no período 1 da empresa, nas fases iniciais, e permanece até os dias de hoje. A empresa exporta 70% do que produz da planta Brasil. A Embraco iniciou suas atividades aqui no Brasil devido a algumas vantagens que o país apresentava nessa época. O setor metal-mecânico apresentava crescimento. Ademais, os custos de mão-de-obra e de matéria-prima eram baixos. Por outro lado, o mercado brasileiro era insuficiente para comportar toda a produção exigida pela empresa.

DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA PRÓPRIA (1980-1990)

A partir da década de 1980, a empresa iniciou o desenvolvimento de tecnologia própria. A estruturação da área de Pesquisa & Desenvolvimento influenciou o vertiginoso processo de crescimento da empresa no exterior, fomentado também pela abertura de escritórios comerciais nos Estados Unidos e na Europa.

O desenvolvimento de tecnologia própria foi uma iniciativa relevante, pois, no início da história da empresa, trabalhava-se com tecnologia importada, que, de certa forma, envolvia uma parcela maior de custos. Devido ao investimento iniciado neste período, a empresa passou a não depender de tecnologia importada nos períodos subsequentes.

Tecnologia 100% nacional. Então hoje o domínio tecnológico que a Embraco tem é muito elevado. Hoje a gente tem tecnologia dominada em cima de motores, em cima de montagem, em cima de compressores em geral que nos diferenciam de fato (Entrevistado A, 691:695).

Uma atuação mais próxima do governo foi considerada importante pelos dirigentes em virtude dos incentivos fiscais que concedia às empresas através do crédito do Imposto sobre Produtos Industrializados, que aconteceu até os anos de 1988 e 1989, e que foram importantes para o crescimento da empresa. Outro benefício do governo eram os empréstimos para compra de bens de capital. A empresa também possuía vantagens econômicas em operar a partir do Brasil, principalmente devido ao baixo custo de mão-de-obra e do preço dos insumos, que lhe

aufferiam melhor competitividade. Consideramos o ambiente de negócio no período 2 da história da Embraco como ambiente munificente.

No período 2 da história da Embraco, também consideramos o tipo de ambiente interno da empresa como ambiente capacitado. A existência de condições favoráveis como aporte de capital e uma cultura organizacional ainda permaneciam. Porém, o aporte financeiro é mais evidente no período 2. Igualmente ao período 1, a produção ainda não possuía escala comparada aos outros períodos, e iniciou-se o investimento sistemático em tecnologia.

Mas a gente logo percebeu que não era possível sustentar um negócio desses sem escala e sem uma independência do ponto de vista tecnológico (Entrevistado E, 196:198).

Para atender o mercado externo, a empresa teve que investir muito em tecnologia. O mercado que absorvia grandes volumes nessa época eram os EUA. Portanto, perceberam a necessidade de serem líderes em conteúdo tecnológico.

A relação entre o ambiente interno e o ambiente externo nos períodos 1 e 2 possibilitou a elaboração da segunda proposição.

P2: Em ambiente de negócio munificente e ambiente interno capacitado, uma empresa de sucesso visa à internacionalização pelas exportações e ao desenvolvimento de tecnologia própria.

A empresa nasceu em 1974, e em 1978 ela já começou a exportar, porém com tecnologia importada da Danfoss, uma empresa dinamarquesa. Embora nesse período a economia brasileira fosse marcada por graves desequilíbrios, para a Embraco o ambiente de negócio ainda era considerado propício para o crescimento da empresa.

No âmbito interno, a empresa aproveitou o aporte de capital e uma cultura organizacional voltada para o crescimento para conseguir a independência tecnológica. Da mesma forma, as condições externas como o incentivo do governo, baixo custo de mão-de-obra e dos insumos também contribuíram para que a empresa investisse no desenvolvimento de tecnologia própria.

INTERNACIONALIZAÇÃO POR INVESTIMENTO DIRETO (1990-1998)

Nos anos 1990, deu-se início à participação efetiva da empresa no exterior. Uma planta fabril foi construída na Itália e outra, posteriormente, na Eslováquia, para atender, sobretudo, o mercado europeu. É constituída uma *joint venture* com a empresa Snowflake, possibilitando a produção de compressores na China.

Neste terceiro período da história da Embraco, o ambiente interno apresentou algumas alterações; denominamo-lo então de ambiente interno comprometido. Diferentemente do que apresentaram os dois primeiros períodos, a escala de produção e a

necessidade de se comprometer com os investimentos prévios em tecnologia mostraram-se significativos. A empresa produzia em grande quantidade, comparada com os períodos anteriores, e já possuía nessa época um considerável ativo imobilizado proporcionado pelo investimento em tecnologia. A Embraco passou a ter um compromisso com a estratégia de desenvolvimento de tecnologia própria, em virtude do que já tinha sido investido desde o início dessa estratégia.

A empresa também passou a projetar formalmente o futuro e passou a ter políticas explícitas de longo prazo com relação ao desenvolvimento de tecnologia. O planejamento estratégico passou a ser integrado com os outros setores.

E logicamente a gente tem que ter um olho no futuro [...] porque nós temos um ativo imobilizado muito alto. Isso até é uma barreira de entrada para um novo grande concorrente (Entrevistado 1, 231:234).

Uma série de acontecimentos também alterou as características do ambiente de negócio da Embraco. Tanto o aumento da concorrência quanto o alto nível de exigência dos clientes foram significativos neste período. A empresa exportava 70% da sua produção para clientes cada vez mais exigentes e céticos com relação à capacidade de suprimento da empresa. Isso decorria da instabilidade econômica do país e da precariedade da infra-estrutura portuária que o Brasil apresentava. Na percepção dos dirigentes, essas desvantagens nacionais fizeram com que os clientes se sentissem inseguros em adquirir o produto de um país com tantos problemas. Os clientes começaram a exigir que a empresa ficasse mais próxima deles.

Nesse tempo todo, nós nunca deixamos nenhum cliente no exterior sofrer algum impacto decorrente disso, dessas variações dentro do país, por conta de desculpas que é o plano econômico, a inflação muito alta, o câmbio muito baixo. Nós chegamos em alguns momentos a colocar um contêiner que nós sabíamos que dava prejuízos, que era melhor não vender do que vender e nós continuávamos vendendo para o exterior porque nós sabíamos que essa consistência é que ia criar credibilidade (Entrevistado F, 393:402).

A legislação imposta pelos outros países, principalmente os EUA e os países do continente europeu, tornou os clientes também mais exigentes com a qualidade dos produtos. Com o objetivo de preservar o meio ambiente, essas legislações exigiam produtos com menor consumo energético e que não agrediam a camada de ozônio.

Quanto à rivalidade, na percepção dos dirigentes, a concorrência acirrou-se consideravelmente neste período: a tecnologia permitia produzir produtos com qualidade muito similar, e grande parte dos concorrentes atuava globalmente, acentuando a disputa pelos mercados externos. Como conseqüência, o ritmo de mudanças nas características dos produtos, vi-

sando equiparar sua qualidade com relação aos concorrentes, chamou a atenção dos entrevistados. Neste tipo de ambiente externo, as transformações são rápidas, tornando difícil se manter competitivo por muito tempo. Dessa forma, denominamos esse tipo de ambiente de competitivo intenso e exigente.

Já a participação do governo e as vantagens comparativas de se produzir no Brasil não apresentam as mesmas características que nos períodos 1 e 2. Neste terceiro período, a empresa não possuía mais as vantagens concedidas pelo governo através dos incentivos à exportação. Ademais, a precariedade da infraestrutura do país influenciava de forma negativa a logística e a distribuição do produto.

Então o nosso foco foi bom, os EUA dão para atender a partir do Brasil, a Europa não dá pra atender a partir do Brasil. Hoje a Europa está até um pouco mais aberta devido às barreiras que estão mais simples. Mas nos anos 90 era bem mais forte (Entrevistado F, 101:106).

Os dados apresentados possibilitaram a construção da terceira proposição:

P3: Em ambiente de negócio competitivo intenso e exigente, e ambiente interno comprometido, uma empresa de sucesso orienta-se para a internacionalização por investimento direto.

Embora a empresa estivesse consolidada no mercado doméstico e exportasse 70% da produção do Brasil, percebeu que a concorrência e as exigências dos clientes, aliados ao comprometimento crescente com o investimento prévio em tecnologia, instigaram a empresa a realizar investimentos diretos no exterior e internacionalizar a produção.

AMPLIAÇÃO DA LINHA DE PRODUTOS (1998-2004)

O final de 1998 e começo de 1999 foi marcante para a empresa devido às alterações na política cambial no Brasil. O preço do dólar, até então controlado por um regime de bandas, passou a flutuar livremente, produzindo consideráveis impactos para a exportação a partir do Brasil.

No âmbito setorial, acirrou-se o investimento em produtos relacionados ao desenvolvimento sustentável, uma vez que os consumidores de todo o mundo estavam cada vez mais preocupados com o meio ambiente, e as empresas "ecologicamente corretas" tinham a preferência nesse mercado.

Os dados revelaram que o ambiente interno da empresa permaneceu com as mesmas características do período anterior, ou seja, um ambiente que definimos como comprometido. Por outro lado, o ambiente externo apresentou algumas alterações. Denominamos o ambiente de negócio nesse período como ambiente competitivo saturado.

O termo saturação emergiu das entrevistas. Segundo os dirigentes, neste período, os produtos da empresa possuíam um

grau elevado de eficiência, tanto em consumo de energia, como em nível de ruído. A saturação decorria do fato de que ganhos incrementais em eficiência eram muito difíceis de conseguir, face à saturação da tecnologia existente.

Você tem que entender o seguinte, quando você tem um produto que paga a eficiência e a eliminação do ruído, você melhora a eficiência do produto, você ganha algum valor. Você diminui o ruído, seu produto se mostra melhor que o do seu concorrente, você sempre consegue um preço melhor. Só que essa curva ela é finita, chega uma hora que você não consegue tirar do produto, pelo resto da vida, eficiência, eficiência, eficiência com a mesma tecnologia! Ou cria-se algo novo em termo de tecnologia ou você vai perder o limite de saturação de tirar vantagem desse produto (Entrevistado F, 483:494).

Os produtos desenvolvidos até o momento já possuíam um limite máximo de eficiência e estava se tornando cada vez mais difícil tirar vantagem desses produtos. Com base no exposto, elaboramos a quarta proposição:

P4: Em ambiente de negócio competitivo saturado e ambiente interno comprometido, uma empresa de sucesso visa à ampliação da linha de produtos.

Até 1998, a empresa tinha como visão ser a maior fabricante de compressores do mundo. A partir de 1998, sua visão passou a ser a de tornar-se, em todos os mercados, o fornecedor preferencial de solução em refrigeração.

Houve alterações significativas no contexto externo da empresa. Diante de uma economia mais globalizada, o mercado se tornou muito mais competitivo e exigente. Neste período havia uma disputa acirrada por eficiência tecnológica entre os concorrentes. Como a eficiência tecnológica não permitia a empresa usufruir de vantagens competitivas, ela decidiu se diferenciar pela expansão da linha de produtos, produzidos a partir da tecnologia existente.

O QUE O CASO DA EMBRACO REVELOU?

A teoria substantiva gerada a partir do caso da Embraco deve ser capaz de explicar como empresas do setor metal-mecânico brasileiro, que historicamente auferem retornos superiores, lidam com um ambiente turbulento e com forte influência governamental.

O que chamou nossa atenção durante as análises foi a relevância da tecnologia para os dirigentes entrevistados. Ao longo do percurso de análise, explicar a mudança estratégica tendo a tecnologia como uma categoria central parecia fazer sentido. De fato, os dados revelaram que a empresa, ao longo de sua história, procurou atenuar as interferências do governo. Ela o fez por meio do investimento em tecnologia que franqueou a internacionalização da empresa. A decisão da empresa, ainda

no período 2, de desenvolver tecnologia própria, portanto, blindou-a contra as hostilidades ambientais.

Pudemos constatar que o comprometimento da empresa em direcionar um fluxo constante de investimentos para construir e desenvolver capacidades superiores em tecnologia condicionou as estratégias adotadas pela Embraco. A empresa criou uma estrutura fortemente ancorada na tecnologia, que lhe possibilitou "andar com pernas próprias" (Entrevistado A).

Ao longo dos seus quatro períodos estratégicos, a Embraco implementou formas distintas de atuação condicionadas pelas características dos ambientes interno e externo. Porém, todos orbitavam em torno do desenvolvimento de tecnologia. O período 1 foi marcado pelo início das exportações e o primeiro contato com o mercado externo. O segundo período, na década de 1980, foi caracterizado pelo início do desenvolvimento de tecnologia própria, que até então era importada. A Embraco atingiu nesse período produção com 100% de tecnologia nacional. O terceiro período, na década de 1990, foi caracterizado pelo processo de internacionalização por investimento direto. O quarto e último período analisado caracterizou-se pela ampliação da linha de produtos: a empresa deixou de ser somente produtora de compressores e passou a desenvolver novos componentes de refrigeração. Os quatro períodos da mudança estratégica da Embraco podem ser explicados pelas distintas manifestações dos elementos teóricos da teoria: ambiente interno, ambiente de negócio e estratégia.

Do exposto, duas proposições centrais da teoria substantiva para empresas de sucesso no setor metal-mecânico podem ser formuladas.

P5: Em ambientes turbulentos e com forte influência governamental, estratégias de sucesso blindam as empresas contra as hostilidades ambientais.

P6: Comprometimento na capacitação tecnológica e internacionalização são estratégias de sucesso para blindar a empresa contra as hostilidades ambientais.

Finalmente, o caso da Embraco revelou que o desenvolvimento de uma blindagem contra hostilidades ambientais foi importante para que ela conseguisse retornos superiores. E, o desenvolvimento de capacidades tecnológicas, que franqueou

o acesso ao mercado internacional, foi central para explicar o sucesso da empresa.

REENCONTRO COM A LITERATURA

A contribuição deste estudo para o desenvolvimento do conhecimento científico no campo da estratégia torna-se explícita quando a teoria substantiva emergente dos dados é contrastada com a literatura existente. Três aspectos são abordados: (i) a relação organização-governo; (ii) o desenvolvimento de uma capacidade tecnológica superior; e (iii) a questão da inércia *versus* adaptabilidade das estratégias.

Segundo Pearce (2001), diante de um governo não-facilitador, as empresas optam por desenvolver um relacionamento mais próximo com aqueles que detêm o poder, por diversas razões: proteção, informação privilegiada e dependência administrativa. De acordo com seu raciocínio, se as leis e regulamentações não são previsivelmente obrigatórias, uma possibilidade viável para proteger-se das interferências negativas do governo é cultivar relações pessoais.

Apesar de o ambiente brasileiro ser próximo de um governo não-facilitador, a história da Embraco apresentou uma postura diferente da proposta por Pearce (2001) com relação à estratégia de relacionamento com o governo. O caso da Embraco não mostrou aproximação e cultivo do relacionamento pessoal, mas uma estratégia de blindagem contra as interferências do governo e hostilidades ambientais.

O governo na década de 1970 e meados de 1980 foi considerado relevante para a empresa em virtude dos incentivos à exportação. Em seguida, a precariedade da infra-estrutura e o descrédito nacional impulsionaram a internacionalização da produção da empresa, a qual foi franqueada pela capacidade superior em tecnologia. As estratégias da empresa fundamentaram-se no desenvolvimento tecnológico superior e não, como Pearce (2001) sugere, em relacionamento privilegiado com o governo.

Para os dirigentes, o cultivo do relacionamento com o governo é muito arriscado devido à sua instabilidade. O governo, segundo os dirigentes, era considerado uma fonte de preocupação somente na medida em que atrapalhava a questão da infra-estrutura logística. Mas não era visto como uma fonte a ser gerenciada, visto que a Embraco criou um conhecimento baseado em tecnologia que lhe possibilitou caminhar sozinha.

O desenvolvimento de tecnologia própria pela Embraco

Quadro 3 – Elementos teóricos e seus tipos.

Chart 3 – Theoretic elements and their patterns.

ELEMENTOS DA TEORIA	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4
Ambiente interno	Capacitado	Capacitado	Comprometido	Comprometido
Ambiente de negócio	Munificente	Munificente	Competitivo intenso Competitivo exigente	Competitivo saturado
Estratégia	Internacionalização pela exportação	Desenvolvimento de tecnologia própria	Internacionalização por investimento direto	Ampliação da linha de produtos

pode ser entendido, dentro da *Resource-Based View* (RBV), pelo conceito de capacidades organizacionais. O estudo das capacidades organizacionais preocupa-se em como diferentes formas de conhecimento são utilizadas pela empresa em sua operação, combinando os recursos existentes para criar, manter e renovar suas habilidades, para ser capaz de realizar aquilo que fora intencionado de maneira continuamente superior aos concorrentes (Dosi *et al.*, 2000).

Nesse contexto, a mudança estratégica é um processo que requer a sobreposição de uma carga muito grande de inércia organizacional, cuja principal fonte é a característica "aderente" do conhecimento organizacional, principalmente sobre a forma de conhecimento tácito, enraizado nas rotinas, na história, na cultura e na tradição da empresa (Bandeira-de-Mello e Cunha, 2001).

A inércia também é caracterizada pela dependência que as opções estratégicas futuras têm das decisões passadas. Essa noção de dependência de trajetória (*path dependency*) reconhece a importância da história para a vantagem competitiva da empresa (Barney, 1991). Assim, os investimentos prévios de uma empresa e seu repertório de rotinas estabelecidas constroem seu comportamento futuro.

Pudemos constatar no caso da Embraco que a noção de comprometimento e *path dependency* é marcante. Embora o desenvolvimento de tecnologia própria fosse consolidado no período 2 da história da empresa, a partir do período 3 o investimento em tecnologia se tornava cada vez maior. O ambiente de negócio apresentou-se muito mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes. Nesse mesmo período, o ambiente interno estava comprometido com seus altos investimentos em tecnologia, realizados no passado.

No último período, a estratégia de desenvolvimento de novos produtos a partir do mesmo núcleo tecnológico encontra semelhanças com o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990). De acordo com esses autores, competências essenciais são a aprendizagem coletiva na organização, especialmente como coordenar habilidades de produção diversas e integrar fluxos múltiplos de tecnologias para o desenvolvimento de produtos. Dessa forma, uma empresa é capaz de produzir uma série de produtos diferentes partindo da mesma capacidade básica.

Os dados revelam que a estratégia adotada pela Embraco em desenvolver capacidade tecnológica superior se manteve ao longo do tempo. Há, portanto, certa rigidez inerente à construção da capacidade, principalmente devido aos investimentos irreversíveis feitos no passado, e ao *know-how* decorrente da tecnologia desenvolvida. Os resultados corroboram uma visão evolucionária da mudança, como ressaltam Nelson e Winter (1982, p. 134):

[...] é muito inapropriado conceber o comportamento da firma em termos de escolha deliberada a partir de um amplo menu de alternativas, que o observador externo

considere ser viável à organização. Esforços em entender o funcionamento das indústrias e grandes sistemas podem entrar em choque com o fato de que adaptações altamente flexíveis à mudança não tendem a caracterizar o comportamento das firmas individuais.

Hanann e Freeman (1984) afirmam que uma vez que membros tenham feito investimentos extensivos em adquirir conhecimento específico à organização, os custos em mudar para outra organização aumentam. Conseqüentemente, o interesse dos membros em manter a organização operando tende a crescer com o tempo. Os autores seguem uma linha de raciocínio em que pressões inerciais aumentam com a idade – que organizações tendem a ossificar enquanto envelhecem.

Isso implica que, contrariamente à literatura que preza flexibilidade organizacional e estratégias emergentes para se adaptar ao ambiente (Mintzberg, 1987), a Embraco foi rígida nos seus fundamentos. Por outro lado, os resultados do trabalho realizado por Rossetto (1998) em pequenas empresas de construção civil no Brasil mostram que lá as estratégias emergentes foram importantes, na medida em que o líder das empresas não agia de uma forma articulada, mas, sim, de maneira não planejada, em face das mudanças ambientais.

Embora os setores estudados e o porte das empresas sejam diferentes, o estudo da Embraco surge como um contra-exemplo: a empresa conseguiu administrar essas mudanças do cenário econômico com cautela, na medida em que suas escolhas feitas no passado, e o comprometimento a elas, foram acertados.

O trabalho de Sausen (2001) na Kepler Weber é particularmente importante, pois a empresa estudada pertence também ao setor metal-mecânico, embora não represente um paradigma de sucesso (conta com apenas 5,15% dos retornos positivos no setor, conforme Quadro 1). Essas diferenças de desempenho podem estar associadas às diferenças entre as estratégias das duas empresas. Enquanto a Kepler Weber diversificou para novos segmentos de mercado além de seu principal negócio, que é o de silos para armazenamento de grãos, a Embraco manteve-se firme em um único segmento: a produção de compressores herméticos para refrigeração. Assim, a Embraco comprometeu-se crescentemente na busca por independência tecnológica para a produção desses compressores em nível mundial. Nesse sentido, o comprometimento na capacitação tecnológica pode ser considerado uma estratégia de sucesso, uma vez que propiciou a independência da empresa do governo e a blindou contra as hostilidades ambientais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria substantiva gerada não tem a intenção de generalização estatística dos resultados. A generalização intencionada neste tipo de pesquisa reside em termos teóricos, na medida em que a variabilidade do fenômeno é considerada nas suas proposições. No caso da Embraco, o estudo processualista de 34

anos proporcionou considerável variação do contexto externo e interno à empresa, podendo-se observar suas distintas formas de atuação estratégica.

A generalização, portanto, não deve ir além da área substantiva, delimitada aqui pelas empresas do setor metal-mecânico brasileiro. Mesmo assim, os resultados devem ser interpretados com cautela. A Embraco é uma empresa que nasceu no Brasil, mas que recebeu injeção de capital externo e influências culturais estrangeiras. Isso a difere da maioria das médias e pequenas empresas no Brasil.

Embora o processo de mudança estratégica descrito envolva estratégias que foram implementadas com êxito, vale ressaltar que durante as análises foram constatadas algumas mudanças que causaram prejuízos à empresa, como, por exemplo, a implantação de uma planta na Itália. O custo de mão-de-obra elevado naquele país fez com que a empresa trabalhasse com uma produção mais enxuta e transferisse uma parte da planta para a Eslováquia, o que gerou vários protestos de sindicalistas, familiares e populares em geral. Obviamente, a transferência da empresa para a Europa do Leste teve em vista a redução de custos trabalhistas e de produção. Porém, decidimos não considerar essas mudanças na explicação, mas focalizar no futuro êxito de decisões tomadas nos primeiros anos de funcionamento da empresa.

Toda teoria substantiva, entretanto, deve ser flexível e permitir modificações, conforme novas variações do fenômeno são identificadas em novos casos estudados. Novos casos não devem negar a teoria anterior, e sim melhorar as categorias atuais e desenvolver novas teorias.

Outro ponto digno de nota refere-se à natureza das proposições. Não se teve a pretensão de isolar variáveis para discernir relações de causa-efeito. O *design* do estudo e suas características *ex post* não permitiriam tal procedimento. Na realidade, as proposições devem ser entendidas como co-relacionamento entre contextos e comportamentos observados. Por exemplo, outras variáveis poderiam estar atuando sobre as decisões de internacionalização como a taxa de câmbio, mas as proposições contam com elementos ressaltados pelos dirigentes e que na nossa visão compõem um *framework* coerente da mudança estratégica da empresa.

Os resultados desta pesquisa foram comparados com a literatura. Após as análises, pudemos constatar que não existe uma única corrente teórica que possa explicar como uma empresa que lida com as características de um ambiente turbulento e com forte influência governamental consegue obter retornos acima da média. Com relação aos pontos convergentes, a noção de comprometimento e *path dependency* é marcante na história da Embraco. O comprometimento em tecnologia aumentou ao longo de sua história em virtude do que foi construído no início.

As competências essenciais apresentadas por Prahalad e Hamel (1990) também contribuem para explicar a vantagem da empresa. A análise dos dados da Embraco revela que a empresa,

durante a sua trajetória, desenvolvia seus produtos partindo da mesma capacidade básica, ou seja, da mesma tecnologia.

Quanto aos pontos contrastantes, a empresa apresentou uma posição contrária à apontada por Pearce (2001), em que a autora afirma que, diante de governos não facilitadores, as empresas procuram se aproximar do governo. Os dados revelam que a Embraco conseguiu atenuar a interferência do governo, o que foi proporcionado por sua alta capacitação tecnológica e internacionalização. Outro ponto importante é que a Embracoperseguiu suas estratégias originadas no início de sua história, mais de 20 anos atrás.

Finalmente, sugere-se que novos estudos de caso possam ser desenvolvidos em outros setores, para verificar se a blindagem ocorre e de que forma ela ocorre. Da mesma forma, sugere-se investigar os casos de empresas que obtiveram o pior desempenho no setor, para verificar quais estratégias foram utilizadas e por que elas não obtiveram sucesso.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. 1993. In search for the unique: Can firm-specific advantages be evaluated? *Journal of Management Studies*, 30(1):31-49.
- ALPERSTEDT, G. e CUNHA, C. 2000. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2000. *Anais...*, EnANPAD, Florianópolis, 15 p.
- BAER, W. 1996. *A economia brasileira*. 4ª ed., São Paulo, Nobel, 416 p.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. 2006. Softwares em pesquisa qualitativa. In: C. GODOI; R. BANDEIRA-DE-MELLO e A. SILVA, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: estratégias, paradigmas e métodos*. São Paulo, Saraiva, p. 429-460.
- 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: ENCONTRO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, Campinas, 2001. *Anais...*, EnANPAD, Campinas, 15 p.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. e CUNHA, C. 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(edição especial):157-179.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. e CUNHA, C. 2006. *Grounded Theory*. In: C. GODOI; R. BANDEIRA-DE-MELLO e A. SILVA, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: estratégias, paradigmas e métodos*. São Paulo, Saraiva, v. 1, p. 241-266.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. e MARCON, R. 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 PAIVA, E. 2002. Ora (direis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1):105-125.
- BRITO, L. e VASCONCELOS, F. 2005a. Desempenho das empresas brasi-

- leiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1):65-85.
- BRITO, L. e VASCONCELOS, F. 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: N. DENZIN e Y. LINCOLN (eds.), *Handbook of qualitative research*. 2ª ed., Thousand Oaks, Sage, p. 509-539.
- CHILD, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6:2-22.
- 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.; NELSON, R. e WINTER, S. (eds.). 2000. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York, Oxford University Press, 389 p.
- HANNAN, M.T. e FREEMAN, J.H. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49:149-164.
- LACERDA, A.C.; REGO, J.M.; BOCCHI, I.; BORGES, M.A. e MARQUES, R.M. 2003. *Economia brasileira*. 2ª ed. São Paulo, Saraiva, 296 p.
- MATESCO, V. 2002. *Política macroeconômica*. Rio de Janeiro, FGV, 105 p.
- MERRIAM, S. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, Jossey-Bass, 275 p.
- MINTZBERG, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9):934-948.
- 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. e WINTER, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Harvard University Press, 437 p.
- ORSSATTO, C. 2002. *A formulação das estratégias da empresa de um ambiente de aglomeração industrial*. Florianópolis, RS. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 224 p.
- PEARCE, J. 2001. *Organization and management in the embrace of government*. Mahwah, New Jersey, LEA, 184 p.
- 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: E. LAWLER (ed.), *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco, Jossey-Bass, p. 222-249.
- PETTIGREW, A. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6):649-670.
- PETTIGREW, A.; WOODMAN, R. e CAMERON, K. 2001. Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4):697-714.
- PRAHALAD, C. e HAMEL, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90(3):79-91.
- ROSSETTO, C. 1998. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil - setor de edificações*. Florianópolis, SC. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 193 p.
- SAUSEN, J. 2001. Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A. In: ENCONTRO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XX, Campinas, 2001. *Anais...*, EnANPAD, Campinas, 15 p.
- STRAUSS, A. e CORBIN, J. 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2ª ed., Thousand Oaks, Sage Publications, 312 p.
- VAN DE VEN, A. 1992. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 3:169-188.
- VASCONCELOS, F. e CYRINO, A. 2000. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4):20-37.

Submissão: 03/09/2007

Aceite: 11/03/2008

LUCIANA SCHROEDER DOS SANTOS

Mestre em Administração pela UNIVALI
UNIASSSELVI – Associação Educacional do Vale do Itajaí
Rua Pedro Zimmermann, 385, Bairro Salto Norte
89065-000, Blumenau SC, Brasil

RODRIGO BANDEIRA-DE-MELLO

Programa de Pós Graduação em Administração e Turismo
Universidade do Vale do Itajaí
Rua Patrício Antônio Teixeira, 317, Bairro Jardim
88160-000, Biguaçu SC, Brasil