

## **3**

### **Metodologia**

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos adotados no estudo. Inicialmente são apresentadas as perguntas de pesquisa que orientaram o estudo e o método de pesquisa selecionado, o estudo de caso. Em seguida são apresentados os critérios considerados na seleção do caso estudado, assim como os métodos de coleta e análise de dados empregados no presente trabalho. Finalmente, são abordadas as limitações do estudo.

#### **3.1.**

##### **Perguntas de pesquisa**

O presente trabalho teve como objetivo principal estudar o uso de estratégias de diferenciação com base em construção de marca no mercado internacional, utilizando o método de estudo de casos. Especificamente, estudou-se o processo de internacionalização de uma empresa do setor calçadista que se distinguiu das demais por utilizar uma estratégia de diferenciação, com base no desenvolvimento da marca. Buscou-se entender por que e de que forma a empresa utilizou uma estratégia internacional de diferenciação, com ênfase na marca, ao contrário da grande maioria de suas congêneres na indústria calçadista brasileira, que exportam seus produtos sob marca de terceiros.

As seguintes questões guiaram este estudo:

- 1.** De que forma ocorreu o processo de internacionalização dessa empresa?
- 2.** Quais foram os mercados externos escolhidos por esta empresa?
- 3.** Quais os modos de entrada utilizados e em que circunstâncias?
- 4.** Como a empresa desenvolveu sua estratégia de diferenciação no mercado externo?
- 5.** Como a empresa evoluiu em suas atividades internacionais?
- 6.** Quais os resultados obtidos pela empresa?

### 3.2. Método de pesquisa

Adotou-se nesse estudo o método de estudo de caso. Trata-se de um método qualitativo que tem aumentado sua importância nas pesquisas em Administração nas últimas décadas. O método do caso se originou da Sociologia e da Antropologia e também está presente em outras áreas do conhecimento como o Direito e a Medicina (BLALOCK E BLALOCK, 1967; HAMEL ET AL, 1993; SIMON, 1969).

São inúmeras as definições e conceituações dadas por diversos autores ao método de pesquisa de estudo de caso. A mais popular na área de Administração é, provavelmente, a de Yin (1989), que definiu o método como a investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto de vida real, com uma fronteira pouco evidente entre o fenômeno estudado e o contexto em que o mesmo se insere. Para Simon (1969, p.276), trata-se do “método de escolha, quando você busca grande riqueza de detalhes sobre o assunto que está estudando”. Bonoma e Wong, (1983) consideram o estudo de caso como um método útil quando se deseja analisar um fenômeno complexo, quando este fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre, ou o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para a proposição de questões pertinentes. Em sua opinião, o estudo de caso tenta aproximar a pesquisa ao mundo real não tendo *a priori* nenhum compromisso com modelo teórico, o que não deve significar ausência de rigor metodológico.

Apesar de sua adoção como método de pesquisa em muitas ciências, essa metodologia foi objeto de diversas críticas, normalmente concentradas em três áreas: a impossibilidade de fazer generalizações estatísticas; o tamanho do estudo, que normalmente resulta em documentos muito extensos; e a falta de rigor científico.

Campomar (1991, p.96) observa que “há muito preconceito contra o método do caso em pesquisa”, listando entre os pontos fracos indicados pelos que desconhecem o método, o fato de ser pouco estruturado e pouco acadêmico. O autor atribui esses problemas a deficiências na aplicação do método e preconceito contra o que não é quantificado. Goode e Hatt (1975, p.421) concordam com essa assertiva, afirmando que seria resultante “da falsa dicotomia entre o ponto de vista estatístico e o não estatístico”. Para esses autores, aqueles que criticam o método o vêem como um tipo de abordagem intuitiva, sem verificações de distorções importantes de pontos de vista pessoais sobre a realidade social e sem um plano de amostragem adequado. Já Pauwels e Matthyssens (2004, p.125) observam que os críticos se referem à “falta de rigor metodológico e overdose de indefinição metodológica”.

É reconhecido, no entanto, que tanto os métodos qualitativos quanto os quantitativos têm suas limitações e que cada um desses métodos se aplica a problemas de pesquisa específicos. Yin (1989) aponta três condições para a aplicabilidade do método: o tipo de pergunta da pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os eventos e o direcionamento de foco para fenômenos contemporâneos ou históricos.

Outro aspecto a destacar refere-se ao número de casos selecionado. Para Schnelle (1967), o método é especialmente útil quando se deseja estudar uma única firma, com o propósito de investigar um problema específico enfrentado por essa firma. Campomar (1991, p.96) observa que o estudo de casos “envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um”. Já Yin (1989) prefere o uso de casos múltiplos. Para este autor a característica que distingue o estudo de caso de outros tipos de pesquisa seria o fato de manter as características cheias de significados de eventos da vida social e o fato de lidar com uma variedade de fontes de dados.

Pode-se classificar o presente estudo de caso como simples, por abordar uma única empresa e descritivo, por descrever o processo de internacionalização de uma empresa.

### **3.3. Seleção do caso**

A escolha do caso a ser estudado é uma decisão do pesquisador que depende de algumas variáveis, entre as quais se destacam interesse e disponibilidade do caso, grau de profundidade que se deseja atingir e objetivos específicos da pesquisa. (Yin, 1989). Alguns aspectos são de extrema importância e não podem ser esquecidos, entre eles, o aspecto teórico que possibilita a criação de tipologias e a caracterização de variáveis relativas a processos (no presente estudo, o processo de internacionalização).

Para selecionar um caso, foram utilizados os seguintes critérios: (1) ser a empresa de grande porte; (2) pertencer ao setor calçadista; (3) utilizar uma estratégia de diferenciação; (4) haver ampla disponibilidade de informações provenientes de fontes secundárias.

Para este estudo foi escolhido o caso de uma empresa líder no setor calçadista brasileiro, a Azaléia, pertencente ao Grupo Vulcabras, que optou por se internacionalizar sob sua marca, diferentemente de outras empresas de mesmo ramo no Brasil. Observe-se que foram encontradas outras empresas que também utilizam estratégias de diferenciação com base em construção de marca, como Grendene e Paquetá, mas a Azaléia era a que oferecia maior disponibilidade de dados secundários, por ter sido empresa de capital aberto durante parte de sua existência,

### **3.4. Métodos de coleta e análise de dados**

Para este trabalho, foram utilizados dados provenientes de fontes secundárias. Dados deste tipo encontram-se à disposição do público para consulta, tendo sido normalmente coletados com outro propósito que não aquele que guia o pesquisador (AAKER ET AL, 2001).

No desenvolvimento do estudo de caso, foram utilizadas diversas fontes secundárias, o que possibilitou a triangulação:

- Periódicos, em particular os jornais *Valor Econômico* e *Folha de São Paulo*, e a revista de negócios *Exame*, cujos arquivos eletrônicos permitiram acessar reportagens publicadas no período 2001-2010.
- Informações obtidas na internet, provenientes de notícias publicadas por agências nacionais e internacionais, sites diversos, em particular o site da empresa.
- Relatórios de pesquisas envolvendo a empresa em questão, publicados por órgãos governamentais, universidades, centros de pesquisa, etc.
- Artigos disponíveis em anais de congressos.

Houve interesse em realizar entrevistas na empresa, de modo a complementar as informações obtidas de fontes secundárias com a visão dos executivos da empresa, mas a empresa recusou conceder entrevista. Assim sendo, todos os dados utilizados no estudo são provenientes de fontes secundárias.

Na primeira etapa foi feito um histórico de todos os dados secundários, fichando as notícias veiculadas por data e importância. Em seguida, elaborou-se um histórico (relatando os fatos em ordem cronológica) do processo de internacionalização da empresa. Para efeitos de análise foram elaborados quadros-resumo do processo o que foi analisado à luz da literatura sobre o tema.

### **3.5. Limitações do estudo**

A metodologia de estudo de caso e coleta de dados apresenta limitações, tais como a impossibilidade de generalização, vieses dos entrevistados (devidos a falhas de memória, ou sigilo com relação a determinados assuntos), dificuldade de manter o pesquisador isento de julgamentos de valor na descrição e análise dos dados.

No entanto, embora o estudo de caso não permita generalização estatística, seus resultados podem levar a generalizações teóricas, que podem ser testadas no futuro (Yin, 1989). Normann (1975, p.53) sugere que o estudo de caso pode ter um papel importante “para obter um entendimento mais profundo da estrutura, processo e forças motrizes do que o estabelecimento superficial de correlações ou de relações de causa e efeito”.