

4 Metodologia

4.1. Metodologia de pesquisa de Estudo de Caso

A metodologia de estudo de caso vem sendo utilizada com frequência nos meios acadêmicos. Ela é uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, assim como os experimentos, levantamentos e pesquisas históricas.

Yin (2001) é um dos autores que defendem a sua utilização. Segundo ele, para se determinar se realmente esta estratégia de pesquisa é a mais indicada, deve-se, em primeiro lugar, entender quais questões a pesquisa trata. A metodologia de estudo de caso, assim como as pesquisas históricas e experimentos, tratam de questões do tipo “como” e “por que”. A diferença para o caso das pesquisas históricas, é que neste o pesquisador tem que lidar com um passado “morto” (Yin, 2001, p.27), pois não existe nenhuma pessoa viva relevante que possa expor o que aconteceu. Suas fontes de pesquisa serão os documentos com dados primários e secundários, artefatos físicos ou culturais. Quanto aos experimentos, o pesquisador obtém respostas as suas questões em situações onde pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática. O método do estudo de caso vai além da pesquisa histórica e difere-se dos experimentos. Yin (2001) cita que “Para o estudo de caso,..., faz-se uma questão do tipo “como” e “porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Resumidamente, ele difere-se dos experimentos quanto ao controle dos eventos e da pesquisa histórica já que objetiva análise de eventos contemporâneos.

Definido o propósito do uso do estudo de caso, o projeto de pesquisa deve ser a primeira etapa a ser realizada. Ele deve tratar de pelo menos quatro problemas iniciais: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados. Segundo Yin (2001), o projeto de pesquisa “é muito mais do que um plano de trabalho. O propósito principal... é ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetem às questões iniciais da pesquisa”. Este aspecto levantado pelo autor demonstra que os dados coletados devem se conectar as questões iniciais da pesquisa e,

conseqüentemente as conclusões do estudo. A elaboração do projeto de pesquisa tem influência direta sobre os resultados a serem obtidos e a validade das conclusões tiradas.

Como forma de estruturação para atender aos problemas iniciais citados anteriormente, Yin (2001) destaca componentes que considera “especialmente importantes” para um projeto de pesquisa:

- Questões de Estudo – Conforme descrito, as questões de “como “ e “porque”, aplicadas para o estudo de caso, precisam, segundo Yin (2001), “a natureza das suas questões de estudo nesse sentido”.
- Proposições de Estudo – As proposições devem ser relativas ao que será analisado no trabalho (as questões) e levam à busca de evidências relacionadas. Ao estabelecer proposições sobre as questões, o pesquisador direciona a busca de informações que possam sustentá-las (ou, até mesmo, negá-las).
- Unidade de Análise - A unidade de análise está relacionada com a definição do que é o caso. Segundo Yin (2001), “a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais foram definidas”. A unidade de análise pode ser um indivíduo, uma empresa ou um processo como uma mudança organizacional.
- Ligação dos Dados à Proposição e a os Critérios para a Interpretação dos Dados - Segundo Yin (2001), estas etapas são as que menos foram desenvolvidas nos estudos de caso. Elas representam a análise de dados e, deveriam indicar o que deve ser feito após os dados terem sido coletados.

O projeto de pesquisa deve abranger, além dos cinco componentes anteriores, segundo Yin (2001, p. 54), “o desenvolvimento de uma estrutura teórica para o estudo de caso que será conduzido”. Esta estrutura teórica deve ser formulada antes do início da coleta de dados e ela irá ajudar a cobrir de forma incremental as questões, a proposições ou o propósito do estudo, as unidades de análise e possibilitará a ligação dos dados às proposições e fornecerá os critérios para a análise dos dados.

A montagem e desenvolvimento da estrutura teórica também permitem ao pesquisador contribuir com o que Yin (2001) chama de “generalização analítica”. Sobre este termo, o autor cita:

“Sob tais circunstâncias, o método de generalização é a “generalização analítica”, no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos são utilizados para sustentar a mesma teoria, pode-se solicitar uma replicação. Os resultados empíricos podem ser considerados ainda mais fortes se dois ou mais casos sustentam a mesma teoria, mas não sustentam uma teoria concorrente igualmente plausível”.

A generalização “analítica” não deve, portanto, ser confundida com a generalização “estatística”, quando se faz inferência sob uma população, dado uma amostra, sabendo qual o grau de certeza com que as generalizações podem ser feitas. Um estudo de caso não pode ser comparado a uma amostra estatística, nem no caso de estudos de casos múltiplos, pois nesse caso, segundo Yin (2001), eles deveriam ser vistos como “experimentos múltiplos”.

O projeto de pesquisa formado pela estrutura teórica e pelos componentes citados anteriormente deve atender a critérios qualitativos. Yin (2001) apresenta quatro testes que são amplamente utilizados para julgar a qualidade de uma pesquisa social empírica. Os testes citados são validade de constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade. Para cada teste, Yin (2001) indica táticas que orientam para seu êxito e recomenda que sejam aplicadas ao longo da realização subsequente do estudo de caso, e não apenas no começo. Na tabela 7 são apresentados os testes e as táticas recomendadas. Quanto aos testes, define-se, resumidamente:

- Validade de constructo: desenvolver um conjunto operacional de medida, estabelecendo definições dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer medir ou descrever. Para aumentar a validade do constructo, as táticas indicadas na tabela 7 podem ser usadas.
- Validade Interna: o pesquisador deve testar a coerência interna entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados encontrados. O problema de realizar inferências sobre prováveis relações causais, mesmo apontadas em evidências, deve ser considerado.

- Validade Externa: estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Deve-se testar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outras investigações similares.
- Confiabilidade: mostrar que o estudo pode ser repetido obtendo-se as mesmas descobertas e conclusões. O protocolo do estudo de caso e o desenvolvimento de um banco de dados do estudo são as táticas para o êxito deste teste.

testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidências Estabelece encadeamento de evidências O rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informantes-chave	Coleta de dados Coleta de dados Composição
Validade interna	Faz adequação ao padrão Faz construção da explanação Faz análise de séries temporais	Análise de dados Análise de dados Análise de dados
Validade externa	Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso Desenvolve banco de dados para o estudo de caso	Coleta de dados Coleta de dados

Tabela 7 – Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto.

4.2. Unidade de análise

A unidade de análise desse estudo de caso é a empresa Fiat Automóveis S.A., pois será analisada a sua atuação no período de 1991 a 2001. A escolha da Fiat Automóveis S.A. foi motivada por:

- pelo fato de que foi a empresa de maior crescimento em participação de mercado no decênio 1991-2001;
- Por possuir neste período, momentos marcados por mudanças em suas componentes organizacionais, financeiras e de marketing que podem significar evoluções estratégicas da empresa;

- Pela facilidade de acesso aos diretores e gerentes da empresa

4.3. Proposições

Dada a questão que pauta o estudo de caso e os objetivos traçados, são colocadas as seguintes proposições para orientação inicial da investigação:

- Quanto aos dois períodos relevantes para análise:

Os momentos que podem ser relevantes podem ser:

1990 – Redução de IPI para veículos de até 1000 cm³.

1994 – Lançamento do Real.

1996 – Lançamento do modelo Palio.

1998 – Crise cambial.

- Quanto às estratégias da empresa:

A empresa adota estratégias focadas em preço para competir na indústria e também para conquistar e manter participação de mercado.

- Quanto ao ambiente da indústria:

Usando a tipologia de Porter (1986) para designação dos termos, estima-se que, ao longo do período analisado, houve aumento da rivalidade na indústria e do poder de negociação dos compradores.

4.4. Coleta e tratamento de dados

As formas de coleta e tratamento de dados estão expressas na tabela 8.

Objetivo da Pesquisa relacionado	Forma de coleta e tratamento de dados para atendimento do objetivo
Determinar os momentos relevantes que marcaram a trajetória da empresa.	Análise do histórico da empresa no período delimitado. Coleta de dados via Questionário Estruturado 1.
Selecionar na literatura variáveis que descrevam as estratégias competitivas relevantes para análise desta indústria.	Revisão bibliográfica apresentada no item 4.6.2..
Selecionar na literatura variáveis que representem os parâmetros de desempenho da indústria.	Revisão bibliográfica apresentada no item 4.6.3
Avaliar as forças do ambiente da indústria antes e depois destes momentos, usando a tipologia de Porter para as cinco forças competitivas.	Análise do histórico da indústria durante os momentos escolhidos, usando os preceitos da revisão bibliográfica do item 4.6.1. Coleta de dados via Questionário Estruturado 2.
Nos períodos determinados, analisar a indústria, usando as variáveis estratégicas e os parâmetros de desempenho selecionados.	Coleta de dados via Questionário Estruturado 2. Análise dos balanços patrimoniais, demonstrações de resultados e relatórios internos da empresa. Análise e outras considerações constantes no capítulo 6.
Verificar a validade do modelo S-C-P, bem como definir, qualitativamente, o caminho percorrido pela Fiat para atingir a liderança de mercado.	Revisão bibliográfica apresentada no item 4.6.4. Considerações do capítulo 6.

Tabela 8 - Coleta e tratamento de dados – forma para atendimento dos objetivos propostos.

4.5. Metodologia de questionários

A construção de um questionário, segundo Aaker et al. (2001), é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade. Ainda segundo o autor, fatores como bom senso e experiência do pesquisador podem evitar vários tipos de erros em questionários, como por exemplo, as questões ambíguas, potencialmente prejudiciais, dadas sua influência na amplitude de erros. No entanto, existe uma seqüência de etapas lógicas que o pesquisador deve seguir para desenvolver um questionário:

- 1 – Planejar o que vai ser mensurado
- 2 – Formular as perguntas para obter as informações necessárias.
- 3 – Definir o texto e a ordem das perguntas e o aspecto visual do questionário.
- 4 – Utilizando uma pequena amostra, testar o questionário em relação a omissões e ambigüidade.
- 5 – Corrigir o problema e fazer novo pré-teste, se necessário.

Objetivamente, Aaker et al. (2001) ilustra na figura 19, o fluxo para elaboração de um questionário:

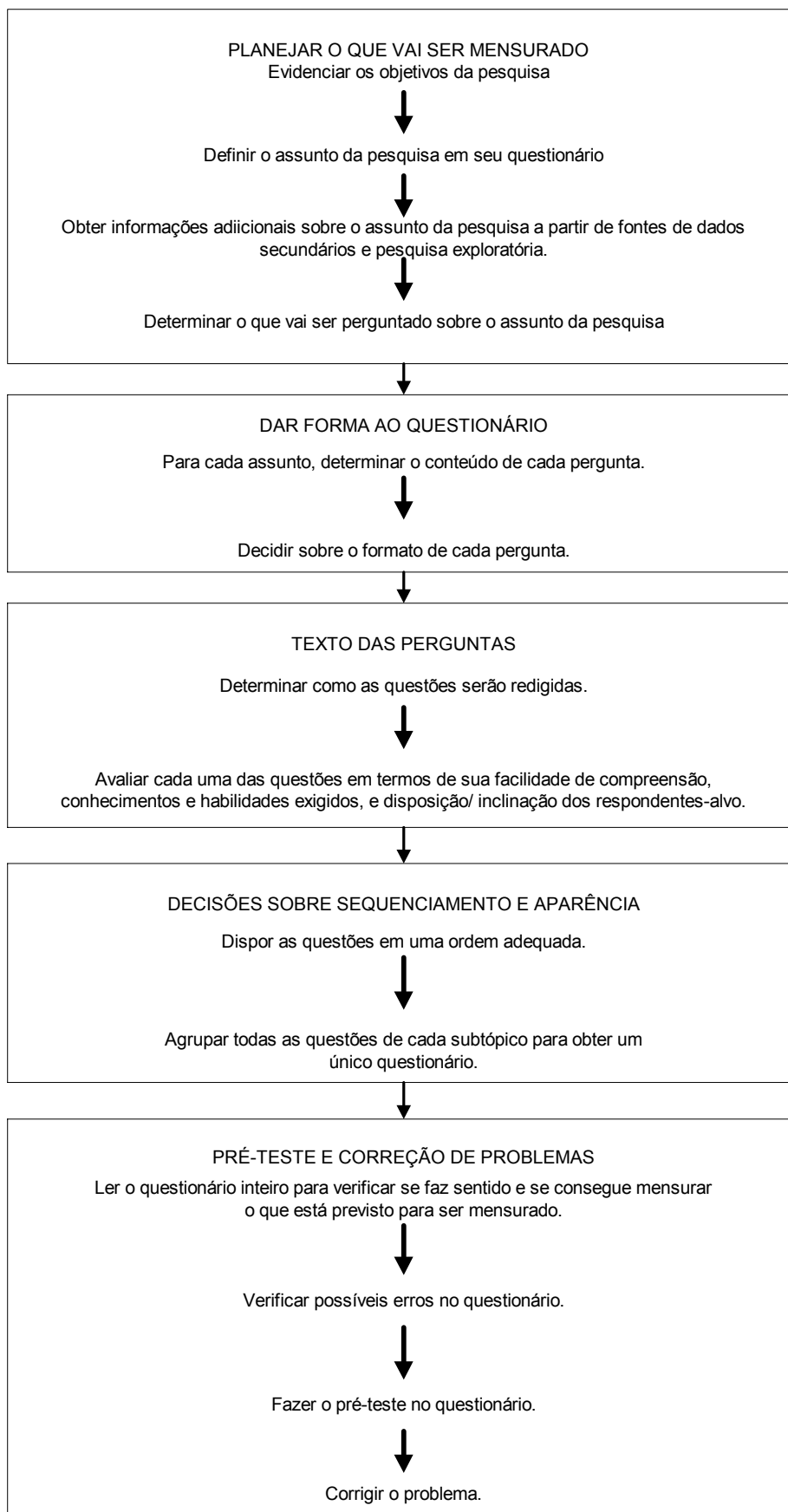


Figura 19 – Fluxo proposto para elaboração de questionário.

A etapa de planejamento começa com a preocupação de especificar exatamente quais as informações que devem ser coletadas de cada respondente e como estas informações serão utilizadas. Deve-se atentar também nesta fase ao público-alvo que será pesquisado, pois as perguntas deverão estar relacionadas com as suas características socioeconômicas.

O próximo ponto importante é a definição das formas das perguntas, quanto ao seu grau de liberdade. Segundo Aaker et al. (2001), os graus de liberdade podem variar entre perguntas abertas, sem e com classificação e um formato fechado. Nas perguntas abertas sem classificação, o entrevistador procura registrar literalmente as palavras do respondente. A suas principais vantagens são não influenciar o respondente com categorias pré-especificadas e obter uma grande variedade de respostas. Este tipo de questão é particularmente vantajoso em casos investigativos como uma enquete ou para medir a relevância de um assunto para o respondente, mas desvantajosa sob o ponto de vista de alto consumo de tempo para coleta de dados e sua tabulação. Nesta tabulação podem também existir falha, devido ao emprego de critérios, algumas vezes, subjetivos, para categorizar os dados.

As questões fechadas, também chamadas de estruturadas, podem, segundo a classificação sugerida por Aaker et al. (2001), ter dois formatos básicos. O primeiro pede ao respondente que escolha uma ou mais alternativas de uma lista de respostas possíveis. A outra envolve o uso de uma escala avaliativa, que é representada por uma série ordenada de categorias que representam o espectro de respostas. As vantagens das questões estruturadas estão na facilidade, em relação às questões abertas, de sua resposta, e também no tempo de preenchimento, além da agilidade na tabulação e análise das respostas. Outro fator concorrente é a possibilidade de comparabilidade entre respostas, o que é, segundo ainda o autor, "essencial para a utilização de qualquer método analítico". Por outro lado, existem desvantagens no uso destas questões. Perguntas estruturadas que tem alternativas médias entre as respostas podem influenciar os respondentes a optarem por uma postura neutra caso, por exemplo, não saibam qual alternativa escolher. Segundo o autor, o uso de uma categoria intitulada "não sei" resolve este ponto, não forçando o respondente a escolher uma resposta que não tem valor para a questão. Outra desvantagem citada é o uso de muitas categorias para resposta, o que leva a uma dispersão excessiva, já que todas as categorias receberão certa porcentagem das respostas, o que leva a resultados pouco significativos. Categorias pouco relevantes devem ser analisadas e, se possível, excluídas.

Em relação ao número de categorias, Aaker et al. (2001) defende que um espectro de opiniões pode ser bem capturado na maioria dos casos com cinco a sete categorias. Segundo o autor, cinco categorias são o mínimo necessário para haver discriminação entre indivíduos, sendo a escala de Likert, de cinco pontos, uma das mais utilizadas.

O texto das perguntas deve ser elaborado com o cuidado de não conter ambigüidades ou implicar tendências. Aaker et al. (2001) indica uma série de perguntas que permitem avaliar e aperfeiçoar perguntas a serem usadas em um questionário. São elas:

- O vocabulário é simples, direto e familiar a todos os respondentes?
- Alguma palavra do texto tem sentido vago ou ambíguo?
- Alguma das perguntas é uma “faca de dois gumes?”.
- Alguma das perguntas é condutora ou tendenciosa?
- As instruções para a pergunta são potencialmente longas ou confusas?
- A pergunta é aplicável a todos os respondentes?
- As perguntas têm o tamanho apropriado?

Ao fim da elaboração do questionário, é indicado que se faça um pré-teste. O objetivo do pré-teste é assegurar ao pesquisador que o questionário atinge às suas expectativas de captação das informações necessárias. Para esta fase, o pesquisador deve estar aberto a críticas e disposto a efetuar possíveis correções no questionário. Aaker et al. (2001), sugere que o pré-teste deve começar com o próprio pesquisador, preenchendo seu próprio questionário, e posteriormente com uma pequena amostra selecionada. Devem ser observados no pré-teste alguns pontos relevantes como o sentido da pergunta, dificuldade em responder, interesse e atenção do respondente, fluxo do questionário e padrões de não preenchimento. Quanto ao sentido da pergunta, deve-se investigar se a interpretação do respondente é a mesma que a do pesquisador. Quanto ao fluxo, deve-se observar se as perguntas obedecem a uma ordem lógica e bem encadeada.

A análise do pré-teste deve fornecer ao pesquisador fatores e motivação para que ele volte à etapa de elaboração do questionário. De acordo com Aaker et al. (2001), cada pergunta deve ser revisada e justificada quanto a sua

presença no questionário e também verificada quanto a sua possibilidade de duplicidade dentro do questionário. As alternativas de respostas também devem ser analisadas quanto a sua lógica e facilidade de interpretação e, da mesma maneira, como serão usadas na etapa da análise de dados. Caso haja mudanças significativas nas perguntas, seu encadeamento, e também nos padrões de resposta, o autor recomenda que um novo pré-teste seja feito, já que se apresenta um novo questionário.

4.6. Limitações do método

O método adotado possui limitações que tangibilizam esta pesquisa. A primeira limitação imposta pelos objetivos trata da adoção da tipologia de Porter (1986) para caracterização das estratégias. Embora esta tipologia seja largamente usada no meio acadêmico para ensino, possui limitações de “origem”, pois, segundo citado por Carneiro (1997), teve seu desenvolvimento a partir de pesquisas e estudos no ambiente econômico dos Estados Unidos. Além disso, esta tipologia recebeu várias críticas de outros autores como Mintzberg et al. (2000) e Hill (1998) sobre sua baixa capacidade de detalhamento e de não aceitar a coexistência de diferentes estratégias em uma empresa ao mesmo tempo. Embora a tipologia de Porter (1986) já tenha sido largamente testada empiricamente, apresentado resultados confirmatórios, as tipologias mais recentes buscam detalhar e caracterizar melhor as estratégias adotadas pelas empresas.

Outra limitação imposta pela metodologia foi a coleta de informações do passado da história da Fiat Automóveis por meio de questionários. A obtenção de informações do passado pode sofrer distorções. Golden (1992) em sua pesquisa na indústria hospitalar dos Estados Unidos comprovou que houve inconsistências em avaliações feitas sobre estratégias das empresas em um intervalo de dois anos. A presente pesquisa pode determinar em sua investigação anos de referência entre 2 e 13 anos de intervalo, caso a metodologia aponte, respectivamente, para os anos de 2001 e 1990 como os mais relevantes da história da empresa. A metodologia utilizará variáveis estratégicas focadas para a indústria automobilística como forma de minimizar aqueles efeitos encontrados por Golden (1992).

Acredita-se também que, para obtenção de informações sobre as estratégias da empresa nos períodos que serão determinados deva-se escolher uma amostra de conveniência; i.é, um conjunto de funcionários da empresa que tenha uma posição no organograma capaz de discernir sobre os fatos, estratégias e ambiente daqueles momentos. Este critério reduz o número de respondentes e faz com que não seja possível um tratamento estatístico aos dados obtidos e, portanto, acentua o cuidado com a interpretação dos mesmos.