

4

Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, abordando tópicos como o tipo de pesquisa, critérios para a seleção dos sujeitos pesquisados, procedimentos adotados na coleta e no tratamento de dados, como também as limitações dos métodos utilizados.

4.1

Tipo de pesquisa

A linha epistemológica desta pesquisa foi considerada neopositivista. Isso porque não envolveu apenas dados e fatos, mas também as percepções, opiniões e outras contribuições de caráter mais qualitativo e subjetivo.

De acordo com os critérios de classificação propostos por Gil (1987) e Vergara (1997), esta pesquisa foi classificada, quanto aos objetivos, como descritiva, porque evidenciou as características da empresa estudada. Além disso, a pesquisa também foi classificada como exploratória no sentido amplo do termo, uma vez que existem poucas experiências e relativamente pouco conhecimento acumulado e sistematizado a respeito de empresas brasileiras em processo de internacionalização com investimento direto e cujo modelo inicial de negócio seja venda direta.

Quanto aos meios ou procedimentos de investigação, foi realizado um estudo de caso individual, que consiste em uma investigação empírica que busca analisar o fenômeno contemporâneo em contexto real onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto que a cerca não são evidentes. De acordo com Yin (2001) esse método é apropriado quando a pergunta a ser respondida reúne as seguintes características: é do tipo “como” ou “por que”; quando o investigador possui pouco controle sobre os eventos; e quando o foco da pesquisa é um fenômeno

contemporâneo num contexto real.

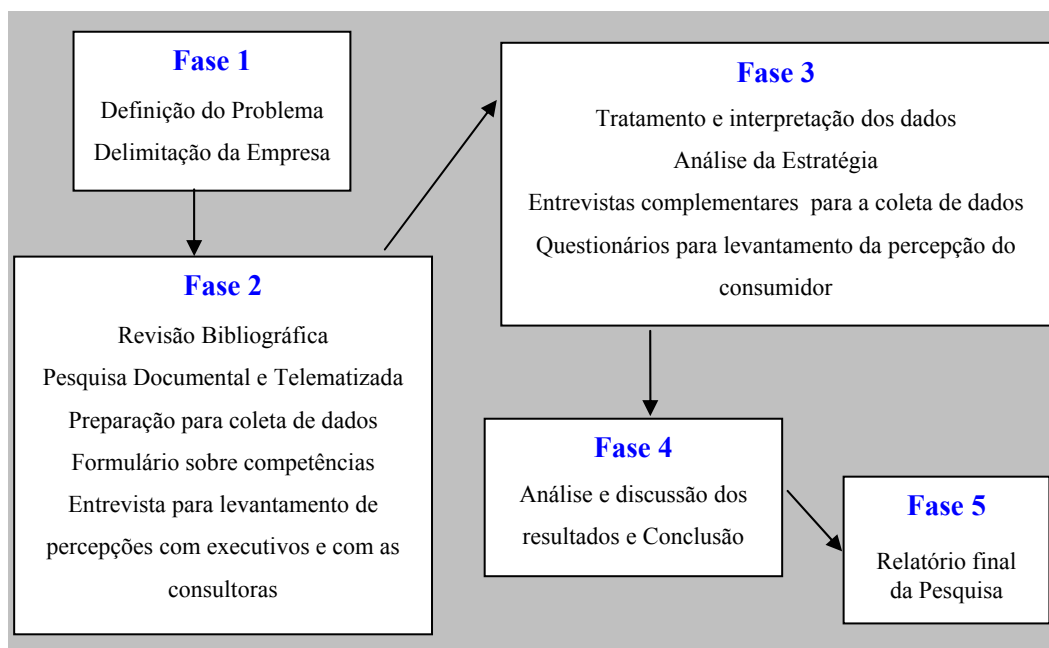
O estudo de caso permite que a investigação apresente uma visão holística e também características significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e gerenciais que são fundamentais para entender a razão do sucesso ou fracasso do processo de internacionalização da empresa em questão.

O caso desta pesquisa foi circunscrito a uma empresa do setor de cosméticos que faz uso sustentável da biodiversidade e que, no Brasil, adota a venda direta como estratégia de negócio – Natura.

De acordo com a caracterização de Gil (1987), a abordagem metodológica da pesquisa foi indutiva, uma vez que, a partir de alguns conhecimentos teóricos e da experiência da organização em questão, procurou-se avaliar a adequação estratégica no caso de uma empresa brasileira que tenha o modelo de negócio de venda direta e precisa rever sua estratégia ao se internacionalizar.

Com base nos roteiros genéricos propostos por Gil (1987) e Yin (2001), são retratadas na Figura 6, as fases realizadas no estudo de caso em questão:

FIGURA 6: Fases para a realização da Pesquisa



Fase 1: Definição de Objetivos e de Projeto de Pesquisa

- ⇒ Revisão da literatura em temas relacionados com estratégia, internacionalização, biodiversidade e responsabilidade ambiental.
- ⇒ Pesquisa documental e telematizada sobre o setor de cosméticos e sobre o uso sustentável da biodiversidade.
- ⇒ Definição do problema: determinar a pergunta principal (chave) da pesquisa.
- ⇒ Delimitação da empresa que será o objeto do estudo de caso.

Fase 2: Preparação e Coleta de Dados

- ⇒ Preparação dos instrumentos a serem utilizados na coleta de dados

Para facilitar o entendimento, a figura abaixo descreve os meios para a coleta de dados e os sujeitos envolvidos. A explicação da escolha dos sujeitos está mais adiante.

TABELA 5: Quadro de coleta de Dados

Meios para Coleta	Destinatário	Objetivo
Formulário	Empregados da Natura	Levantar informações sobre os recursos e competências da empresa.
Entrevista Guiada	Executivos da Natura	Levantar informações sobre estratégia, internacionalização e biodiversidade
Entrevista Guiada	Consultoras da Natura	A Natura no Brasil adota a venda direta, então se fez necessário entender a relação entre a empresa e suas consultoras.
Questionário	Consumidores	Percepção do consumidor em relação à escolha de produtos

Fase 3: Tratamento dos dados e Análise Inicial

- ⇒ Tratamento e interpretação dos dados coletados.
- ⇒ Análise estratégica usando o modelo Genérico Integrativo de Macedo-Soares (2000) com base na pesquisa documental realizada.

Fase 4: Análise Final e Conclusões

- ⇒ Análise Final e Discussão: Retorno à questão central da pesquisa e às questões intermediárias, verificando se os dados coletados são suficientes para responder as perguntas formuladas e atingir o objetivo do trabalho, dentro das limitações dos métodos utilizados.
- ⇒ Conclusão: Apresentação em síntese do que foi pesquisado e discutido nos capítulos anteriores, e de como os dados foram tratados, analisados e interpretados. Apresentação das contribuições da pesquisa, das suas limitações, recomendações para os tomadores de decisão e sugestões para futuras pesquisas.

Fase 5: Relatório Final da Pesquisa

- ⇒ Confecção do texto final da dissertação de mestrado, apresentando todas as etapas da pesquisa, os resultados obtidos e as conclusões.

A partir dessas cinco fases, a Tabela 6, adaptando a apresentação realizada por Neves (2000) e Tauhata (2002), apresenta as questões intermediárias, o tipo de pesquisa realizada, os métodos de pesquisa, a justificativa, a coleta e o tratamento dos dados.

TABELA 6: Questões Intermediárias e os métodos usados na pesquisa.

Questão Intermediária / Etapa da pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
Revisão da literatura na área de Estratégia, Internacionalização, Biodiversidade e Responsabilidade Ambiental.	Bibliográfica	Qualitativo	Adquirir maior conhecimento sobre o tema da pesquisa e coletar subsídios suficientes para estabelecer a fundamentação teórica da pesquisa.	Busca sistematizada com base em material disponível ao público em geral.	Análise de conteúdo e seleção de autores com linhas de pesquisa mais adequadas para o desenvolvimento da pesquisa.
1) Qual a estratégia adotada pela empresa selecionada para a pesquisa?	Descritiva	Qualitativo	Levantar elementos necessários para caracterizar a estratégia da Natura.	Pesquisa em material da empresa e levantamento de informações a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa, entrevistas guiadas com executivos e consultoras da empresa.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.
2) Quais as alternativas de estratégia de internacionalização são cogitadas pela Natura?	Descritiva	Qualitativo	Entender como as alternativas de internacionalização da empresa são escolhidas e implementadas.	Pesquisa em material da empresa e levantamento de informações com entrevistas guiadas com executivos da empresa.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.

Questão Intermediária / Etapa da pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
3) Dada a característica da estratégia adotada pela Natura, essa teria o potencial para explorar as oportunidades e minimizar ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave ao assumirem seus papéis?	Documental e Descritiva	Qualitativo	Verificar a implicação estratégica identificada na empresa	Pesquisa em material da empresa e levantamento de informações a partir de entrevistas guiadas com executivos.	Análise dos resultados obtidos nos relatórios anuais da empresa e análise de todos os dados levantados por meio de formulários para funcionários, entrevistas com executivos, entrevistas com consultoras e questionário para consumidor.
4) Considerando a estratégia adotada pela Natura, essa teria o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais e minimizar suas fraquezas, para assim explorar as oportunidades e minimizar as ameaças?	Documental e Descritiva	Qualitativo	Verificar a implicação estratégica identificada na empresa	Pesquisa em material da empresa e levantamento de informações a partir do formulário aplicado aos empregados e levantamento complementar por meio de entrevistas com executivos.	Análise dos resultados obtidos nos relatórios anuais da empresa e análise de todos os dados levantados por meio de formulários para funcionários e entrevistas com executivos

Questão Intermediária / Etapa da pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
5) Quais são os indicadores econômicos e os indicadores ambientais utilizados pela Natura para mensurar o seu resultado?	Documental, Descritiva e Exploratória	Qualitativa Quantitativa	Levantar elementos necessários para identificar os indicadores estratégicos da empresa e verificar suas implicações.	Pesquisa em material da empresa e levantamento de informações a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa complementando com entrevistas guiadas com executivos.	Análise dos resultados obtidos com as entrevistas e tabular os resultados dos formulários.
6) Qual o diferencial e a importância para os negócios da Natura ao fazer uso sustentável da Biodiversidade?	Descritiva e Exploratória	Qualitativa Quantitativa	Entender a importância da biodiversidade na estratégia da empresa e sua relevância para os consumidores.	Pesquisa em material da empresa e levantamento de informações a partir de entrevistas guiadas com executivos complementando com questionário para consumidores.	Análise dos resultados obtidos com as entrevistas e tabular os resultados dos questionários.
7) Qual é a resposta do consumidor em relação a essa preocupação da empresa com a natureza? Trata-se de um diferencial para o consumidor?	Exploratória	Quantitativa	Levantar a percepção do consumidor em relação a Natura e a relevância do uso sustentável da biodiversidade para a população.	Aplicação de questionários para consumidores.	Análise dos resultados dos questionários aplicados aos consumidores.

4.2

Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos foram as pessoas que forneceram os dados necessários para operacionalizar a pesquisa em campo. Como já explicado anteriormente, foram aplicados formulários, realizados dois tipos de entrevistas e enviados questionários para consumidores. Ao todo foram consultadas cinquenta e cinco pessoas para esse estudo de caso.

Para o primeiro levantamento de dados da empresa, que buscou ratificar os resultados da pesquisa documental e telematizada, com a utilização do arcabouço proposto no modelo GI, foi aplicado um formulário estruturado com a participação de 20 funcionários de diferentes áreas da empresa, o que corresponde a 10% do total de empregados.

Em uma segunda etapa foram realizadas entrevistas com roteiro guiado com quatro executivos da empresa e com cinco consultoras de venda. Os executivos entrevistados eram das seguintes áreas: Marketing, Internacionalização, Planejamento Mercadológico e Relações Institucionais. O número de consultoras entrevistadas foi baixo porque o objetivo era entender a relação existente entre a empresa e as consultoras e percebeu-se que a partir da terceira entrevista as informações obtidas estavam se repetindo. Portanto foi decidido entrevistar somente 5 consultoras.

Em um terceiro momento foram distribuídos cinquenta questionários para consumidores da classe A e B para levantarmos as principais percepções desse grupo em relação a produtos ecologicamente corretos e fatores que são considerados ao escolher cosméticos. Desses 70 questionários houve um retorno de 42 respostas, o que equivale a 60% do total distribuído.

Não houve objetivo, nessa pesquisa, de analisar de forma estatística esses retornos de 10% no caso dos empregados e 60% no caso de consumidores. Para analisarmos estatisticamente em termos de extrapolar o resultado para o universo de empregados e de consumidores teríamos que ter um retorno percentual bem superior, além de termos que aumentar o contingente de pessoas envolvidas.

O objetivo foi realizar o primeiro passo e, portanto trata-se de uma pesquisa

exploratória, não tendo nenhuma pretensão de fazer inferências estatísticas.

Para facilitar o entendimento foi colocada na Tabela 7 quantas respostas foram obtidas na coleta de dados.

TABELA 7: Quantidade de Respostas Obtidas na Coleta de Dados

Meios para Coleta	Destinatário	Quantidade
Formulário	Empregados da Natura	A idéia era entrevistar a maior quantidade possível de funcionários, mas a Natura não permite que pessoas externas façam pesquisas com seus funcionários. Depois de muita negociação foram liberadas a distribuição de 20 formulários para funcionários de áreas distintas como: marketing, relações institucionais, financeira, vendas, produção e outras.
Entrevista Guiada	Executivos da Natura	A princípio, a idéia era entrevistar executivos da área de Marketing e Internacionalização. Mas, com o andamento da pesquisa, foram incluídas também entrevistas com executivos da área de Planejamento Mercadológico e Relações Institucionais.
Entrevista Guiada	Consultoras da Natura	Foram entrevistadas 5 consultoras
Questionário	Consumidores	Foram distribuídos 70 questionários mas só houve retorno de 42, o que equivale a um percentual de 60%.

4.3

Coleta de dados

Vale destacar que, antes de iniciar as coletas de informações, foram realizados testes prévios com o formulário que seria preenchido por funcionários e com o questionário a ser preenchido por consumidores, com o objetivo de eliminar perguntas e afirmações que não estivessem adequadas quanto aos critérios de coerência.

A coleta dos dados para esse estudo de caso foi realizada da seguinte forma:

- ⇒ Pesquisa documental e telematizada
- ⇒ Levantamento por meio de formulários estruturados aplicados para funcionários da empresa
- ⇒ Entrevistas com executivos
- ⇒ Entrevistas com consultoras de vendas
- ⇒ Questionário para consumidores

4.3.1

Pesquisa Documental e Telematizada

Para garantir que a pesquisa não interferisse nas regras internas de confidencialidade da empresa estudada, todos os dados e as informações coletados, por meio de pesquisa documental são de domínio público e, desta forma, não houve uso de quaisquer informações privilegiadas e/ou confidenciais. Mesmo durante as entrevistas com executivos, algumas vezes eles se desculparam e informaram que não poderiam responder a pergunta por ela ter caráter restrito e confidencial para a Natura.

Para complementar a pesquisa documental realizada foi feita também uma pesquisa telematizada e foram consultadas e analisadas informações dos seguintes *sites*:

- ⇒ www.ana.gov.br
- ⇒ www.abihpec.org.br
- ⇒ www.abevd.org.br
- ⇒ www.ibama.gov.br
- ⇒ www.ibge.org.br
- ⇒ www.inpe.br
- ⇒ www.oglobo.com.br
- ⇒ www.natura.com.br
- ⇒ www.valoreconomico.com.br

4.3.2

Levantamento com formulários estruturados aplicados para funcionários da empresa

Os formulários estruturados foram aplicados, como informado anteriormente, para ratificar as competências identificadas durante as pesquisas documental e telematizada, com a utilização do arcabouço proposto no modelo GI. O objetivo foi colher subsídios para validar a relevância das competências que influenciaram na estratégia da Natura e avaliar sua adequação estratégica. A maior parte das questões envolveu respostas em formato Likert 1-5.

Os formulários foram divididos em duas partes principais: Estratégia da Natura e Recursos e Competências Organizacionais da Natura. A segunda parte foi dividida em 5 dimensões: Organizacionais, Tecnológicas, Físicas, Pessoas e Financeiras. Em algumas perguntas foi disponibilizado espaço para comentários.

4.3.3

Levantamento por meio de Entrevistas com Executivos e Consultoras de Vendas

Essas entrevistas foram realizadas para o levantamento de percepções, tanto de executivos quanto das consultoras, que são as pessoas que correspondem à base da estrutura da empresa, já que esta usa a venda direta como estratégia de negócio.

As primeiras entrevistas foram realizadas com quatro executivos da empresa e o roteiro foi dividido em cinco partes para facilitar o levantamento:

- ⇒ Estratégia
- ⇒ Internacionalização da Natura
- ⇒ Entrada da Natura na França
- ⇒ Diferenças nas estratégias adotadas
- ⇒ Biodiversidade

As percepções dos executivos da empresa que fizeram parte do estudo de caso são válidas para se avaliar a adequação estratégica e estabelecer o arcabouço de competências internas que constituem a principal fonte de inspiração para a tomada de decisão, pois, de acordo com pesquisas de Kotha & Vadlamani (1995), a tomada de decisão estratégica é, em grande parte, baseada nas percepções dos executivos.

Como a Natura no Brasil só vende seus produtos por meio de consultoras (venda direta), se fez necessário entender como funciona essa relação entre a empresa e suas consultoras, já que a empresa não investe em lojas no país. Foram entrevistadas cinco consultoras.

4.3.4

Levantamento por meio de Questionário para os Consumidores

Esse questionário teve caráter de levantamento complementar. Foram distribuídos cinquenta questionários para consumidores de classes sociais A e B, com retorno de 52%, para levantarmos as principais percepções desse grupo em relação a produtos ecologicamente corretos e fatores que são considerados ao escolher cosméticos. Foi escolhido trabalhar com essas classes porque são os segmentos de mercado para os quais a Natura comercializa seus produtos.

4.4

Tratamento dos dados

Esta etapa teve como principal objetivo preparar os dados para que fossem analisados posteriormente. Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, de acordo com os procedimentos adotados para a sua coleta. Essa etapa da pesquisa foi de extrema importância porque o processamento adequado das informações é a base para a análise, discussão e a conclusão do estudo de caso

pesquisado.

As análises da estratégia e da sua adequação foram conduzidas a partir dos dados coletados por meio da pesquisa documental e telematizada, tendo sido estes:

- 1) Confrontados com as respostas ao formulário utilizado para validar os recursos e competências identificadas com a utilização do arcabouço proposto no modelo GI;
- 2) Confrontados com as entrevistas guiadas realizadas com os executivos e com as consultoras; e
- 3) Confrontados com os questionários respondidos por consumidores.

As perguntas realizadas em entrevistas guiadas, no formulário e no questionário foram selecionadas e agrupadas em sintonia com os constructos que desejávamos mensurar. As respostas às perguntas fechadas foram tabuladas e tratadas segundo métodos de estatística descritiva, como, por exemplo, por meio de uma distribuição de frequências, com o objetivo de identificar padrões e tendências.

Comentários realizados durante o preenchimento do formulário e do questionário em relação às perguntas fechadas também foram considerados, porque muitos deles tinham conteúdo relevante para a análise e validação de alguns constructos. Os dados tratados de forma qualitativa foram classificados de acordo com seu conteúdo, utilizando-se o mínimo de categorias possíveis, e estas reuniam palavras de sentido semelhante, fosse ela implícita ou explícita.

4.5

Limitações do Método

Na primeira parte da pesquisa, as limitações vieram da pequena quantidade de material e estudos acadêmicos sobre a internacionalização de empresas brasileiras.

No que tange às limitações relativas ao método de estudo de caso, uma grande limitação é a impossibilidade de fazer generalizações de seus resultados. Ou seja, não existe validade estatística ou de qualquer outra natureza que

possibilite, de maneira confiável, a realização de inferências para outras organizações, ainda que atuem no segmento de cosméticos e que tenham a venda direta como estratégia de negócio.

Entretanto, deve-se observar que a impossibilidade de generalizar o estudo não invalida, de nenhuma forma, a utilização do método. Isso proque ele não se propõe a avaliar a frequência com que dado fenômeno ocorre em determinada população, mas sim extrair lições utilizando a experiência da Natura como referência de um caso de sucesso de internacionalização de uma empresa brasileira.

Qualquer método de pesquisa incorpora seus próprios tipos de viés, e o método de estudo de caso não é uma exceção. Apesar disto, continua sendo utilizado em diversas disciplinas, em particular a Administração de Empresas, cabendo ao pesquisador manter-se atento a suas limitações, que podem ser previstas e superadas.

Para tentar minimizar ao máximo o risco de interferência política na resposta das entrevistas realizadas com executivos e consultoras da empresa, e a própria influência do pesquisador, está sendo usada a triangulação dos métodos.

A triangulação dos métodos envolve a utilização de vários instrumentos para coleta de dados sobre fenômenos semelhantes, permitindo superar grande parte das limitações de cada método individualmente.

Segundo Yin (2001), a maior vantagem do uso da triangulação de métodos é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, de modo que, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada.

FIGURA 7: Triangulação de Métodos

