

3

Metodologia

Este capítulo versa sobre a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo. Nas próximas seções serão apresentados a linha epistemológica da pesquisa, o tipo de investigação adotado e a discussão sobre suas vantagens e desvantagens, o critério de seleção da empresa pesquisada e dos sujeitos entrevistados, os métodos de coleta e tratamento dos dados, e as limitações metodológicas.

3.1.

Tipo de pesquisa

Em relação aos seus objetivos gerais, uma pesquisa pode ser classificada em três grandes grupos: *exploratória*, *descritiva* ou *explicativa* (GIL, 2008). O estudo aqui proposto tem caráter essencialmente **descritivo**, tendo como objetivo primordial a descrição das características de um determinado fenômeno por meio do estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008).

A pesquisa caracteriza-se também como **exploratória** no *lato senso*, uma vez que a revisão da literatura apresentou escassez do conhecimento acumulado e sistematizado na área de gestão de moda, especialmente no ambiente acadêmico brasileiro. O planejamento da pesquisa foi bastante flexível e possibilitou a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema estudado. Buscou-se proporcionar maior familiaridade com o problema central de pesquisa de forma a torná-lo mais explícito (GIL, 2008).

A pesquisa segue uma linha epistemológica que pode ser considerada **neopositivista**, pois está embasada não apenas em dados e fatos, mas também nas percepções, opiniões e experiências pessoais dos entrevistados, por considerar relevantes aspectos de caráter qualitativos na construção do conhecimento. Foram utilizadas também **ferramentas interpretativas**, dando espaço para a produção de uma visão mais subjetiva da realidade.

Para o embasamento lógico da pesquisa foi adotado o método **indutivo**, conforme caracterização proposta por Gil (2006), com o objetivo de alcançarmos conclusões prováveis por meio da indução.

Quanto aos seus procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como um **estudo de caso único** (GIL, 2008), o qual foi realizada seguindo uma adaptação do conjunto de etapas sugeridos por Gil (ibidem):

- Formulação do problema;
- Definição da unidade-caso;
- Elaboração do protocolo;
- Coleta de dados;
- Avaliação e análise dos dados;
- Redação do relatório.

3.2.

Unidade de análise

Em sua concepção clássica, conforme Gil (2008), a unidade-caso refere-se a um indivíduo em um contexto definido. Ao longo do tempo, entretanto, o conceito de unidade-caso ampliou-se de forma a incluir um grupo de objetos a serem estudados, seja o de uma família, de um conjunto de relações, de uma comunidade, de uma nação ou de uma organização (GIL, 2008).

O objeto do estudo de caso aqui proposto é a **Osklen**, empresa brasileira do setor de varejo de moda. Tal escolha justifica-se pelo grau de maturidade que a empresa apresenta em seu processo de expansão internacional, facilitando o estudo de seus respectivos planos estratégicos e desempenhos alcançados, por meio de uma análise longitudinal.

De acordo com Stake (2000), o estudo de caso em questão pode ser classificado como *intrínseco*, pois constitui o próprio objeto da pesquisa.

3.3. Seleção dos sujeitos nas empresas

Os entrevistados foram selecionados pelos critérios: (1) nível hierárquico de seus cargos (foco em gerentes e diretores) e (2) área de atuação dentro da empresa (foco nas atividades relacionadas ao processo de internacionalização).

Pela participação ativa que têm no processo operacional de internacionalização da empresa, foram entrevistados o CEO – Sr. Luis Justo – e a General Manager do escritório de Nova Iorque – Sra. Heloisa Maia. O Sr. Luis Justo entrou na empresa no ano de 2000 e atuou em diversos setores relacionados a área financeira, até tornar-se CEO do Grupo. A Sra. Heloisa Maia foi, durante vários anos, franqueada de uma loja Osklen no Brasil, alcançando bons resultados como gestora de seu próprio negócio. Em função dessa qualificação e do bom relacionamento que mantinha com os executivos da empresa, foi convidada a fazer parte do quadro de funcionários, gerenciando as operações no mercado norte americano.

Para a coleta de informações sobre a estrutura organizacional (com vistas a identificar as variáveis principais), foi entrevistado o Gerente de Relações Corporativas – Sr. Vladimir Sibylla Pires. O Sr. Vladimir entrou na empresa em 2000, quando montou o departamento de *marketing*, do qual foi diretor até o ano de 2006. Além disso, realizou uma pesquisa acadêmica sobre a Osklen em 2009 (tema de sua dissertação de mestrado), a qual também foi utilizada como fonte de informação sobre a empresa, sendo por diversas vezes citada neste trabalho.

Cabe destacar que, por se tratar de uma empresa de médio porte, calcada num modelo de gestão centralizada e tipicamente familiar, o universo de pessoas que atendiam aos critérios estabelecidos era bastante limitado. Dos cerca de 700 profissionais que fazem parte do quadro de funcionários da Osklen, perto de 600 atuam nas atividades de vendas (vendedores e gerentes de loja) e distribuição (estoquistas e entregadores). Sendo assim, a seleção dos três executivos supracitados justifica-se pela grande relevância que têm na gestão estratégica da empresa.

3.4. Protocolo para estudos de caso

Yin (1989) descreveu o estudo de caso como o delineamento mais adequado na investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente percebida. Por se tratar do estudo de um fenômeno contemporâneo, ele procura distingui-lo dos chamados estudos históricos, nos quais a evolução temporal é o foco de interesse, o que não significa que nos estudos de caso não se recorra a fatos passados para compreender o presente. Nesta pesquisa, a investigação documental e bibliográfica, bem como os depoimentos coletados, também serviram como fonte de informação histórica.

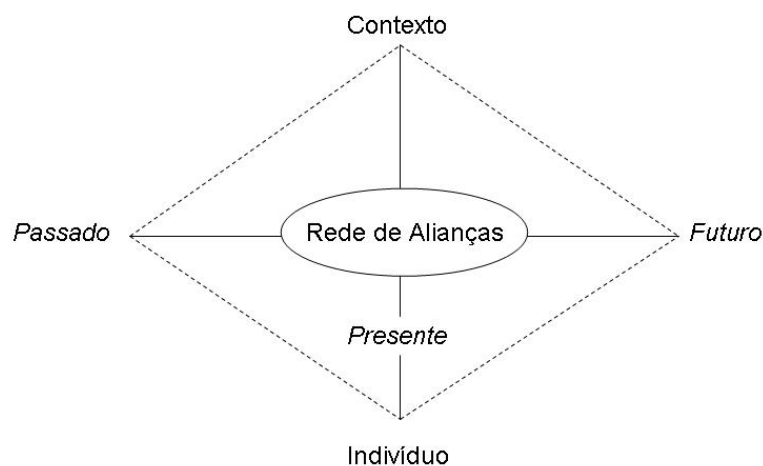
Quando se trata do estudo das redes de alianças, Halinen e Törnroon (2003) listaram uma série de vantagens no uso do método de estudo de casos. Para Yin (1984), o estudo de caso é geralmente aplicado quando as questões de interesse do estudo referem-se ao “como” e ao “por que”; e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. O método de estudos de caso também é utilizado como uma etapa exploratória na pesquisa de fenômenos pouco investigados, proporcionando, portanto, o estudo mais aprofundado de poucos casos, obtendo dados ricos em detalhes acerca de um assunto sobre o qual há pouco conhecimento produzido (EISENHARDT, 1989; YIN, 1984).

A utilização do método do estudo de caso nesta pesquisa tem o propósito, portanto, de proporcionar uma visão global do problema, identificando possíveis fatores que o influenciam ou que são influenciados por ele.

São muitas as dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores quando da utilização do estudo de casos para a análise das redes de alianças entre empresas (HALINEN e TÖRNROON, 2003), notadamente, questões como a delimitação das fronteiras da rede, a sua complexidade e seu caráter dinâmico. No sentido de orientar a coleta, o tratamento e a análise dos dados, a pesquisa baseou-se no *framework* sugerido pelos mesmos autores, que leva em consideração a dimensão tempo-espço contextual (Figura 6).

A linha horizontal representa a dimensão temporal em termos de passado, presente e futuro. A linha vertical denota os vários níveis contextuais da rede, responsáveis pelo seu caráter dinâmico (ex: as unidades de negócio, a indústria, os níveis local, regional ou global etc.). A rede estudada está representada no centro do diagrama e está separada do indivíduo, que representa a gerência da organização. Esse fornecerá informações sobre a rede fazendo avaliações sobre a situação nos contextos do passado, presente e estimando o futuro. A proposta do modelo é observar os processos simultâneos que ocorrem nos diferentes níveis do contexto (linha vertical), levando em consideração a linha temporal.

Figura6: *Framework* de análise de redes de alianças no contexto tempo-espço.



Fonte: HALINEN e TÖRNROON, 2003

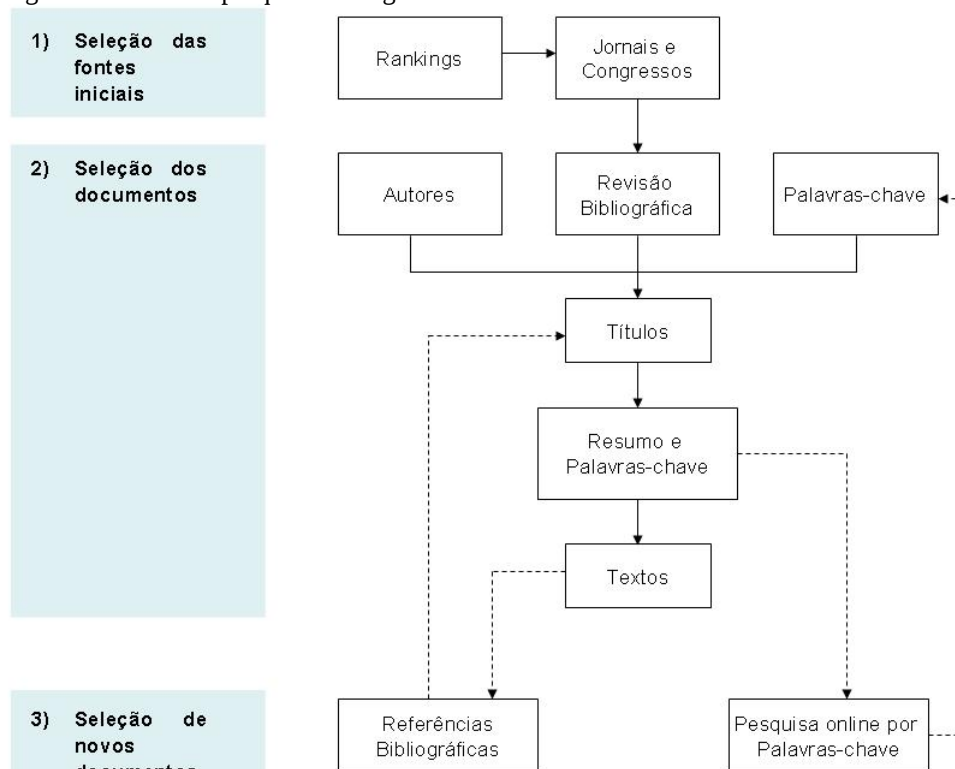
3.4.1. Revisão de literatura

Com o objetivo de melhor organizar e sistematizar a revisão de literatura foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008). O modelo, que utiliza como ponto de partida diferentes *rankings* internacionais de classificação de jornais e congressos científicos, está dividido em três estágios.

Na Fase 1, foi feita uma seleção dos melhores veículos científicos, utilizando como critério *rankings* como o desenvolvido pelo *Institute for Scientific Information* (<http://www.isinet.com>) e o QUALIS, publicado pela CAPES em <http://www.qualis.capes.gov.br>. Na segunda fase, foi selecionada a primeira leva de documentos (artigos, livros, relatórios etc.), baseado no resultado da Fase 1, que nos apontou as fontes mais citadas.

Na terceira fase foram selecionadas mais fontes importantes para a revisão de literatura. Isso envolveu duas atividades que atuam de forma cíclica: (1) realização de uma nova pesquisa, utilizando as mesmas palavras-chave definidas na Fase 2 e (2) investigação das referências bibliográficas dos textos selecionados na segunda e terceira fases. O resultado da terceira fase permitiu o acesso a novos títulos, resumos e palavras-chave trazendo, assim, novos inputs ao processo cíclico de revisão bibliográfica. Esse processo contínuo foi interrompido quando a pesquisadora julgou ter coletado informações suficientes para o andamento do trabalho.

Figura7: Método de pesquisa bibliográfica.



Fonte: VILLAS *et al.* (2008).

Com base no problema e subproblemas levantados, apresentamos a seguir os temas pesquisados:

- Modelo de Uppsala
- Estratégia
- Redes e alianças estratégicas
- Internacionalização de varejo
- Administração de varejo de moda

Para verificar quais pesquisas anteriores tinham sido realizadas no Brasil com foco na área de internacionalização de negócios de moda foi feito um levantamento de teses e dissertações das principais universidades do país (PUC, COPPEAD, FGV, UNICAMP etc.). Por se tratar de um tema com pouca produção científica acadêmica, procurou-se não limitar temporalmente a pesquisa bibliográfica sobre administração e internacionalização de varejo de moda. Isto permitiu a inclusão de trabalhos seminais relativamente antigos, bem como materiais mais atuais.

3.4.2. Coleta de informações e dados

O processo de coleta de dados no estudo de caso é considerado por Gil (2008) o mais complexo de todas as modalidades de pesquisa. A razão de tal complexidade está na diversidade de técnicas utilizadas para obtenção de dados e também por valer-se “tanto de *dados de gente* quanto *dados de papel*”. (GIL, 2008 p. 141). Como já foi mencionado anteriormente, esta pesquisa fará uso de diversos procedimentos na coleta de dados, de acordo com o princípio da triangulação de dados e meios. A utilização de múltiplas fontes de evidência objetiva minimizar as limitações inerentes a cada meio, evitando que a análise dos dados fique subordinada à subjetividade da pesquisadora, com vistas a garantir a confiabilidade dos resultados obtidos.

Neste trabalho foram utilizados três meios de coleta de dados:

- (1) Investigação documental / bibliográfica
- (2) Entrevistas
- (3) Observação

3.4.2.1. Investigação documental / bibliográfica

Para obter informações sobre a empresa e sobre o contexto da indústria, a investigação bibliográfica e documental teve como fonte:

- Pesquisa telematizada nos principais sites: (1) de órgãos governamentais (nacionais e internacionais) relacionados à indústria em geral, ao varejo e ao setor de moda; (2) sites relacionados ao setor de moda; (3) site oficial da empresa estudada.
- Pesquisa a jornais e revistas não científicos (especializadas ou não no setor).
- Documentos oficiais publicados pela empresa estudada.

3.4.2.2. Entrevistas

As entrevistas foram fonte essencial de evidências para o estudo de caso (Yin, 1989). O relato dos executivos proporcionou o resgate das trajetórias históricas da Osklen bem como a descrição de suas estratégias.

Os entrevistados responderam a um formulário estruturado (vide anexo 1), que buscou garantir a obtenção dos dados necessários à análise do caso. A aplicação do formulário aos senhores Luis Justo e Vladimir Pires foi feita pessoalmente, por meio de entrevistas individuais, o que proporcionou a exploração de fatos ou atitudes inesperados (AAKER, KUMAR, DAY, 1988). O contato com a Sra. Helorisa Maia foi feito via *e-mail*.

Cabe ressaltar que a abordagem utilizada nas entrevistas com os senhores Luis Justo e Vladimir Pires permitiu que fossem coletadas informações adicionais que complementaram pontos interessantes não abordados no formulário, contribuindo enormemente para a formação de uma massa crítica de informações sobre a empresa. Cada uma das entrevistas teve duração de cerca de duas horas, sendo gravadas e posteriormente transcritas.

Além disso, a pesquisadora assistiu a dois seminários voltados ao tema gestão de moda, onde teve acesso aos depoimentos do fundador da empresa Oskar Metsavaht (Seminário “Quem faz as marcas na moda do Rio”. Casa do Saber, Rio de Janeiro, 27/04/09) e ao CEO Luis Justo (Seminário “O Negócio da Moda”, Hotel Copacabana Palace, Rio de Janeiro, 26/10/06).

3.4.2.3. Observação

Nas datas de realização das entrevistas, que aconteceram no escritório central da empresa no Rio de Janeiro, a pesquisadora permaneceu no local durante parte do horário comercial, circulando por diversos departamentos e podendo observar o dia-a-dia da empresa. A observação buscou fornecer informações adicionais e *insight* a respeito da atuação da empresa e do mercado em geral, proporcionando um entendimento holístico da organização e do seu ambiente.

Além da visita ao escritório central, a observação estendeu-se a pontos de venda e centros de distribuição.

3.4.3. Análise de informações e dados

No estudo de caso a análise de informações e dados foi de natureza predominantemente qualitativa.

As informações obtidas por meio da investigação bibliográfica / documental foram confrontadas com as respostas do formulário respondido pelos executivos, e complementadas pelas informações adicionais ao longo do encontro individual com eles. O conteúdo das entrevistas, de caráter qualitativo, foi analisado por meio de técnicas de análise de conteúdo (LAVILLE & DIONNE, 1999). Em seguida, o conjunto dos resultados foi analisado à luz dos construtos do referencial teórico, considerando as limitações metodológicas.

3.5. Limitações metodológicas

A principal limitação da pesquisa veio da dificuldade de acesso a um número satisfatório de funcionários da Osklen que pudessem participar do processo de coleta de dados (entrevistas). Como mencionado anteriormente, apesar de contar com um quadro de funcionários de cerca de 700 profissionais, grande parte destes está alocada nos pontos de venda próprios e no centro de distribuição. Desta forma, o número de funcionários envolvidos na gestão estratégica da empresa é baixo.

Outra limitação metodológica identificada está relacionada ao método de estudo de caso: a impossibilidade de generalização estatística (Yin, 1989). Sendo assim, os resultados obtidos no estudo não puderam ser generalizados a todo o mercado de varejo de moda. Entretanto, foram oferecidas informações relevantes sobre o setor de varejo brasileiro de moda e, por meio dos resultados obtidos, forçaram-se subsídios para a construção de teoria a respeito da gestão de empresas em alianças e redes num contexto global e de mudanças constantes.

A utilização de três técnicas investigativas (investigação bibliográfica / documental; entrevistas; observação) na coleta de dados visou amenizar as limitações inerentes a cada um dos métodos, conforme mencionado anteriormente.