

3

Método

Este capítulo trata dos aspectos metodológicos do estudo, apresentando a pergunta que serviu como fio condutor para a pesquisa e à qual se busca responder, além de fazer considerações a respeito da escolha das unidades de análise, o modo de coleta e tratamento de dados e as vantagens e desvantagens do método escolhido.

3.1.

O Problema

Muito embora tenha passado por diversas transformações tecnológicas nas últimas décadas, a indústria calçadista ainda guarda muitas características que pouco se alteraram durante os anos. É intensiva em mão de obra, semi-artesanal e com uma cadeia de valor que tem incorporado poucas modificações significativas. Acima de tudo, possui uma estrutura básica que se molda naturalmente às diferenças culturais entre nações, podendo ser facilmente movimentada entre as mais diferentes regiões.

Adicionalmente, com o aumento da população global e do nível médio de renda, em especial em países populosos como a China e a Índia, é de se esperar que o mercado para calçados tenda a crescer continuamente, possibilitando a entrada de novas empresas e o aumento da lucratividade das já estabelecidas. Todavia, mesmo em face dessas oportunidades, a mesma indústria, em países diferentes, apresenta resultados muito díspares, levantando questionamentos sobre tal discrepância.

A explicação simples, mas possivelmente correta, é que a diferença de desempenho deve-se à determinação da estratégia de negócio elaborada por cada país (ou, mais especificamente, suas empresas). A aceitação desta posição como verdade, no entanto, faz surgir outro questionamento. Afinal, a definição da estratégia é questão puramente de opção? Ou, na realidade, há um acúmulo de acontecimentos históricos e decisões macro e microeconômicas que acabam

determinando o leque de escolhas estratégicas à disposição da indústria? É com esta inquietação em mente que o presente trabalho foi desenvolvido.

3.2. Pergunta de Pesquisa

Seguindo a orientação da literatura e compreendendo que, de fato, a formulação de uma pergunta de pesquisa auxilia sobremaneira a orientação do trabalho, ajudando o pesquisador a conduzir sua investigação (GIL, 2006; VERGARA, 2007), buscou-se sintetizar o problema na forma de um questionamento. Com isto em mente, foi formulada a seguinte pergunta-problema:

Considerando as diferentes estratégias adotadas pela indústria calçadista em localizações diversas, quais elementos, no curso histórico do desenvolvimento industrial destes locais, podem ser considerados determinantes para a situação estratégica atualmente observada?

3.3. Natureza da Pesquisa e Escolha do Método

Tendo em vista os objetivos definidos, o problema identificado, a pergunta de pesquisa formulada e, principalmente, o enfoque histórico dado ao objeto de estudo, esta pesquisa denota seu caráter eminentemente qualitativo (GIL, 2006; VERGARA, 2007). Através dele pretende-se, sem prejudicar a validade e confiabilidade das conclusões, obter informações ainda pouco observadas e possibilitar o surgimento de observações inesperadas (KIRK e MILLER, 1986).

No tocante à definição do método foram tomadas como determinantes as observações de Yin (2010) acerca da aplicabilidade, nas ciências sociais, de diferentes recursos metodológicos. O autor condicionou a opção por um determinado método tendo em vista sua funcionalidade em relação a três dimensões, quais sejam: (i) natureza da pergunta de pesquisa; (ii) necessidade de controle de variáveis e (iii) enfoque em eventos recentes. As observações detalhadas são sumarizadas no Quadro 1.

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (<i>survey</i>)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Quadro 1 – Comparação de Métodos de Pesquisa.

Fonte: Yin (2010).

Isto posto, observou-se que o método de estudo de caso possui maior aderência ao problema de interesse deste trabalho, uma vez que apresenta uma vantagem comparativa em relação aos demais métodos no que concerne a perguntas do tipo "como" e "por que", onde não haja a necessidade de controlar variáveis comportamentais (YIN, 2010). A contemporaneidade a que se presta o estudo de caso também é condizente com o objetivo da pesquisa. Muito embora a história seja substancialmente levada em consideração, ela na verdade é utilizada como recurso para explicar uma condição recente.

Yin (2010) também afirma que o método de estudo de caso é recomendado quando há o interesse em compreender a realidade complexa dos fenômenos, uma vez que possibilita ao pesquisador realizar uma análise sistêmica de determinado problema, dentro do contexto em que está inserido. Nestas condições, esta escolha metodológica pareceu a mais adequada.

Tendo optado por este método, cabe registrar alguns detalhes técnicos relativos a ele. Primeiramente, há de se esclarecer que se trata de um estudo de caso simples (GIL, 2006), tendo a indústria calçadista como foco primário. Não obstante, utilizam-se múltiplas unidades de análise (YIN, 2010), quais sejam as formações industriais em diferentes regiões. Isto é, ainda que as especificidades

de diferentes *clusters* isolados sejam objeto de exame e discussão, as unidades de análise consideradas correspondem a um nível acima, o da indústria em sua configuração "macro" nos territórios estudados.

3.4. Da Escolha dos Países Estudados

A forma com que se definiu a pergunta-problema exige que sejam analisadas comparativamente as estratégias adotadas pela indústria calçadista em diferentes localizações. Entretanto, ao deixar aberta a interpretação de "localidade", não restringe a orientação da investigação, e permite ao pesquisador optar por definir as unidades de análise consideradas.

Em contrapartida, demanda que sejam levadas em consideração estratégias distintas, com o objetivo de enriquecer a análise. Aqui, em síntese, refere-se às estratégias genéricas de Porter (1986), em especial seus dois elementos fundamentais: custos e diferenciação. A elas acrescenta-se uma terceira categorização, qual seja a condição "*stuck-in-the-middle*", ou "meio-termo", na qual a organização acaba "fracassando em desenvolver sua estratégia" e fica em uma "situação estratégia extremamente pobre" (PORTER, 1986, p. 55).

Ciente destes fatores, considerou-se essencial escolher unidades de análise que captassem o espírito da pesquisa, à medida que apresentassem multiplicidade de estratégias sem limitar o escopo e afetar a riqueza das informações à disposição. Assim, optou-se por utilizar o caso da indústria calçadista em três países, cada qual um exemplar de uma das três estratégias apontadas anteriormente.

Na opção por uma estratégia de liderança em custo, o exemplo que emerge naturalmente é o da indústria chinesa. Assim como em outros setores e ramos da economia, a indústria calçadista da China mostra-se altamente orientada para custos, atuando como fornecedora subcontratada de diversas companhias espalhadas globalmente (WEI, 2009). Seu baixo custo de mão de obra, estrutura de produção e orientação para exportação fazem dela simultaneamente a maior produtora e exportadora de calçados do mundo (TRADE MAP, 2011), tornando quase mandatória a escolha deste país como unidade de análise.

Em se tratando de liderança em diferenciação na indústria calçadista, a Itália aparece também como exemplo quase compulsório. As razões são conhecidas: o calçado italiano é mundialmente reconhecido por sua qualidade e design (CRUZ, 2000; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010), e as marcas italianas de calçados são referência na indústria da moda (PAROLINI e VISCONTI, 2003; FOOTWEAR, 2004). Mas os pontos a favor da escolha deste país não se encerram aí. A secular e rica história italiana está repleta de momentos relevantes para a análise a que se propõe este estudo. O país foi durante séculos o centro do desenvolvimento criativo do mundo e testemunhou o surgimento de padrões organizacionais importantíssimos, como os distritos industriais, tão contemplados por esta pesquisa.

Por fim, o Brasil. Há, advertidamente, certo componente subjetivo na escolha, dado que este é o país de origem do autor, havendo um manifesto interesse em estudá-lo, de modo a possibilitar o surgimento de ideias que proporcionem a melhoria de seu desenvolvimento competitivo. Mas, muito além disto, a indústria de calçados brasileira foi escolhida como uma das unidades de análise por atualmente se posicionar em uma espécie de "limbo estratégico", que em muito se aproxima do conceito de *stuck-in-the-middle* (PORTER, 1986).

A indústria calçadista neste país ainda traz traços de sua configuração da década de 1970, voltada para produção em baixo custo, muito embora já não tenha condições de oferecê-lo satisfatoriamente. Ao mesmo tempo, apresenta algumas iniciativas de diferenciação e construção de marcas reconhecidas internacionalmente, ainda que este processo não esteja nem perto de ser difundido por todos os agentes neste setor (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Afora isto, o fato de ser o local onde a pesquisa é conduzida, facilita o acesso a informações e enriquece as conclusões do trabalho. Mostra-se, enfim, como país de grande interesse para os fins desta investigação.

3.5. Obtenção e Análise de Dados

Os dados considerados neste estudo foram obtidos majoritariamente através de fontes secundárias. Para isto, lançou-se mão de consultas a livros, trabalhos acadêmicos teóricos e empíricos, dissertações, teses, documentos, relatórios

produzidos por agências governamentais e órgãos supranacionais, internet, enfim, toda fonte confiável de informações que pôde ser obtida. É importante salientar que informações sobre as áreas de interesse deste trabalho existem em profusão. Com efeito, a academia vem estudando temas como *clusters*, distritos industriais, *path dependence* e indústria calçadista há anos. O mérito deste trabalho, como já apontado, consiste exatamente na agregação destas informações de maneira particular.

Recolhidos os dados secundários, procedeu-se ao tratamento das informações obtidas. Este processo foi realizado em duas etapas consecutivas e interdependentes, sendo a primeira descritiva e a segunda, analítica.

Na etapa descritiva, duas atividades foram executadas. Primeiramente, as considerações da literatura acerca dos temas principais que orientam este trabalho foram estudadas e sintetizadas sob a forma de um referencial teórico, exposto aqui como o conteúdo do capítulo 2. Em seguida, a descrição da indústria calçadista foi realizada para cada país de interesse, respeitando uma estrutura básica em que constasse tanto a posição estratégica e econômica atual da indústria em determinado país quanto sua evolução histórica. O resultado desta atividade está sintetizado no capítulo 4.

Já na etapa analítica, a descrição da indústria nas unidades de análise foi confrontada com os elementos teóricos evidenciados no referencial, buscando encontrar similaridades que se destacassem a ponto de atenderem aos objetivos determinados e auxiliarem na resposta à pergunta-problema definida. Como subproduto desta etapa também foram elaborados diagramas relacionando alguns eventos históricos considerados fundamentais para o entendimento da situação estratégica dos países analisados.

3.6. Considerações Sobre o Método

O estudo de caso vem sendo utilizado nas ciências sociais há anos e seu importante papel na geração de conhecimento tem sido continuamente reforçado ao longo do tempo. Entretanto, algumas características deste método merecem destaque, dados seus eventuais impactos nos resultados da investigação.

Conhecida e frequentemente reiterada é a dificuldade em obter, a partir das conclusões obtidas com o estudo de caso, generalizações para o universo estudado. Não obstante, o fato não é considerado empecilho no presente estudo, dado que o objetivo central é fornecer um quadro ampliado do desenvolvimento da indústria, na forma com que se manifesta em países selecionados, sem desejar determinar padrões que devam ser aplicados a outros casos. Entende-se que é possível amparar-se nos exemplos aqui estudados para compreender outras realidades não retratadas, sem a pretensão de imprimir um determinismo às descobertas.

Outra limitação decorrente do método escolhido, mais óbvia, porém não menos digna de nota, corresponde ao caráter subjetivo que a natureza qualitativa do trabalho produz sobre as conclusões obtidas. Embora ciente que a influência da percepção do pesquisador é inevitável, buscou-se máximo afastamento em relação ao objeto estudado, apresentando o estudo com a maior imparcialidade que se pôde obter.