

## UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO EM PESQUISAS NO CAMPO DA ESTRATÉGIA

CASE STUDY METHOD ADOPTION IN STRATEGY RESEARCH

*Juliane Ines Di Francesco Kich \**

Doutoranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Santa Catarina, Brasil  
E-mail: julikich@gmail.com

*Maurício Fernandes Pereira*

Professor do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Santa Catarina, Brasil  
E-mail: mfpcris@gmail.com

### RESUMO

Com vista à importância da questão metodológica para a qualidade do conhecimento produzido na área de estratégia, este trabalho tem como objetivo analisar a utilização do método estudo de caso empregado nas pesquisas científicas na área de estratégia, a fim de observar se a forma como os casos são construídos validam o método e respondem efetivamente aos objetivos de pesquisa propostos. Para tanto, foi realizado um levantamento dos artigos publicados na Revista de Administração Contemporânea (RAC), envolvendo as publicações de janeiro de 2006 e janeiro de 2012. Constatou-se a predominância do uso do estudo de caso na área da estratégia, sendo a maioria deles com caráter descritivo e pouco crítico, com o intuito de testar hipóteses. Ainda, mostrou-se pequeno o número de estudos de caso únicos que objetivam se unir, no sentido de complementar, outros estudos de caso para assim construir uma pesquisa mais consistente; entre outros achados.

**Palavras-chave:** Estudo de Caso; Método de Pesquisa; Estratégia; Análise.

### ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the case study method adoption in strategy field research. Based on the relevance of the methodological issues in order to achieve high quality knowledge, research papers published in Revista de Administração Contemporânea (RAC) during the 2006 – 2012 period was analyzed in order to identify the means utilized by the authors in terms of case elaboration and validation, mainly checking the research objectives achievement. As the main results, was identified the predominance of the descriptive case study method with a lack of criticism in the data analysis and a lack of complementarity between single case studies, facts that should be avoided in order to attribute consistency to the research results.

**Keywords:** Case Study; Research Methodology; Strategy; Analysis.

Data de submissão: 12 jun. 2013.

Data de aprovação: 20 jul. 2013.

## INTRODUÇÃO

A importância da questão metodológica na construção do conhecimento, em qualquer área, é inerente à sua pretensão de cientificidade, devido à característica básica da produção do conhecimento científico ser o questionamento sistemático, uma vez que este se valoriza por sua capacidade tanto por questionar as verdades estabelecidas como de ser permanentemente questionado (DEMO, 1996).

Cresce o número de estudos publicados que vem analisando e questionando a cientificidade das publicações nacionais e internacionais, os quais questionam a utilização dos métodos científicos empregados. O método estudo de caso é exemplo de uma estratégia de pesquisa que atualmente vem sendo altamente utilizado na área de estudos organizacionais (GODOY, 2006), e conseqüentemente é alvo de uma série de críticas.

Uma pesquisa documental desenvolvida a partir da análise da produção científica brasileira, publicada entre os anos 1997-2004, desenvolvida por Godoy e Balsini, registra que a maioria dos estudos qualitativos encontrados foram declarados pelos autores como estudos de caso único ou multicaso, embora nem sempre esta modalidade de investigação apresente a qualidade desejada (GODOY, 2006).

Mariz, Goulart, Dourado e Regis (2004) realizaram um estudo sobre a metodologia utilizada nos trabalhos publicados nos anais do ENANPAD, no período de 1999 a 2002, e apresentaram que das nove estratégias de pesquisa empregadas na classificação das metodologias, o estudo de caso e o estudo qualitativo básico dividiram uma posição de destaque em relação às demais estratégias. Entretanto, os autores destacam que foi revelada uma vulgarização na utilização do termo estudo de caso, constando uma falta de aprofundamento no conhecimento dessa estratégia de pesquisa.

Denota-se que muitas críticas são endereçadas às publicações e aos pesquisadores que utilizam o estudo de caso. De acordo com Consoli, Musetti, Scare e Fratantonio (2008), a principal crítica se relaciona à falta de rigor metodológico utilizado por alguns pesquisadores que utilizam o estudo de caso como método de pesquisa, o que segundo o autor reflete a existência de preconceito ou falta de conhecimento aprofundado sobre o método. Os autores afirmam que os principais problemas associados às críticas ao método de pesquisa estudo de caso estão relacionados à forma como tais pesquisas são desenvolvidas (utilização inadequada do método), e não ao método propriamente dito.

Alves-Mazzotti (2006) também apresenta como o maior problema de grande parte dos trabalhos apresentado como estudo de caso, o fato destes não se caracterizarem como tal, sendo assim chamado pelos seus autores pelo simples fato de serem desenvolvidos em apenas uma unidade ou por incluírem um número muito reduzido de sujeitos.

Assim, percebe-se que existe uma visão equivocada sobre o método de pesquisa estudo de caso, que acaba por abrir espaço para uma série de críticas. No entanto, apesar das frequentes discussões acerca das dificuldades para utilização deste método, percebe-se que no ambiente das publicações na área de Estratégia ele vem sendo utilizado de maneira frequente. Uma pesquisa bibliométrica, realizado por Benetti, Almeida, Pereira, Melo e Roczanski (2008), que estudou o estado da arte em estratégia na Revista de Administração Contemporânea, apresentou que aproximadamente a metade (46,9%) dos trabalhos publicados no periódico, entre 2005 e 2007, que continham a palavra “estratégia” no título ou nas palavras-chaves, utilizava o método de pesquisa estudo de caso.

Desta forma, considerando a importância da questão metodológica para a qualidade do conhecimento produzido na área de estratégia, este trabalho tem como objetivo analisar a utilização do método estudo de caso empregado nas pesquisas científicas na área de estratégia, a fim de observar se a forma como os casos são construídos validam o método e respondem efetivamente aos objetivos de pesquisa propostos.

Para melhor organização do trabalho, este artigo está dividido em duas partes. Na primeira dela é realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema em foco – estratégia - através dos principais conceitos de diferentes autores da área; e em seguida são levantados os pressupostos teóricos sobre o método estudo de caso, envolvendo principais conceitos e classificações, assim como atividades e procedimentos que garantam a viabilidade e validação do método.

Na segunda parte do trabalho discutem-se os resultados de um levantamento de artigos publicados no periódico da Anpad, Revista de Administração Contemporânea (RAC), entre janeiro de 2006 e janeiro de 2012, que tratam do tema estratégia e utilizam o estudo de caso como método de pesquisa.

## **ESTRATÉGIA: PRINCIPAIS CONCEITOS**

A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, pois deriva da palavra grega *strategos*, que significa “general”. Na Grécia Antiga, estratégia significava tudo o que general faz, ou seja, estava ligada a questão militar.

Nas organizações, o interesse pela estratégia se deu devido ao reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Dessa forma, apenas os objetivos, isoladamente, passaram a não serem mais suficientes como regras de decisão, surgindo a necessidade da criação de estratégias para guiar e reorientar a empresa na medida em que esta se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades (Ansoff, 1990).

Na literatura administrativa, o termo estratégia é definido sob diferentes enfoques, por diversos autores; porém, basicamente significa o caminho escolhido, as ações estabelecidas e adequadas para atingir os objetivos da organização.

Para Mintzberg (1998) as estratégias, representam o que deve ser feito para que a empresa sobreviva. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) definiram dez grandes linhas ou escolas de pensamento estratégico que podem ser divididas em três grandes grupos:

- 1) Grupo 1: se interessam mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas, caracterizando-se pela natureza prescritiva. Fazem parte deste grupo: escola da concepção; escola do planejamento; escola do posicionamento.
- 2) Grupo 2: são escolas de prescrição que procuram entender o processo de formação da estratégia à medida que ele se desenrola. Fazem parte deste grupo: escola do espírito empreendedor; escola cognitiva; escola do aprendizado; escola do poder; escola da cultura empresarial; escola do ambiente.
- 3) Grupo 3: consiste em um grupo concentrado dos outros dois, sendo representado unicamente pela escola da configuração.

Mintzberg (2001), ao reconhecer os múltiplos conceitos da palavra estratégia, também a apresenta com base em cinco definições: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Whittington (2002) corrobora com a perspectiva de Mintzberg (2001), de que a palavra estratégia possui diferentes conceitos, e a apresenta sobre a abordagem de quatro formas genéricas - clássica, evolucionista, processual e sistêmica – conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - As quatro perspectivas estratégicas de Whittington**

	<b>Clássica</b>	<b>Processual</b>	<b>Evolucionária</b>	<b>Sistêmica</b>
<b>Estratégia</b>	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
<b>Justificativa</b>	Maximização de lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
<b>Foco</b>	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
<b>Processos</b>	Analítica	Negociação / aprendizagem	Darwiniana	Social
<b>Influências-chave</b>	Econômica / militarismo	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
<b>Autores-chave</b>	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
<b>Surgimento</b>	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Whittington (2002)

Michael Porter, um dos mais importantes autores da área, é um representante da perspectiva clássica, apresentada por Whittington (2002). Por sua vez, Porter (1999) argumenta que a estratégia consiste em uma forma de fixar limites, fator que acelera o crescimento das organizações. Pois uma empresa com uma proposta de valor única terá mais oportunidades que aquela que vagar sem rumo, querendo oferecer de tudo um pouco, lançando produtos os quais também poderão ser oferecidos por seus concorrentes.

Para o autor, estas empresas deixam-se guiar pelo fascínio da eficácia operacional, por tratar de algo concreto e sujeito à ação imediata. As opções excludentes parecem limitar o crescimento, então os gerentes começam a adotar medidas incrementais para “crescer”, que fogem da posição estratégica. Com essa tentativa, de competir de várias maneiras ao mesmo tempo, cria-se uma confusão que solapa a motivação e o foco organizacional, contribuindo para que os rivais continuem emulando uns aos outros até que o ciclo se rompa através de uma fusão ou enxugamento para o posicionamento original (Porter, 1999).

Porter (2002) advoga que a eficiência operacional implica em fazer melhor o que a concorrência está fazendo e que ela não deixa de ser fundamental para o sucesso da empresa, mas muitas delas focam apenas nisso e acabam deixando a estratégia de lado.

Assim, Porter (1999, p.73) define:

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

No entanto, para Hamel and Prahalad (1994 como citado em Pereira, 2010, p.123) a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro, porém utilizá-las antes que seus concorrentes possam imitá-las. Os autores defendem que a melhor vantagem competitiva de todas acontece, não quando a empresa é capaz de melhorar suas habilidades já existentes, mas sim, quando tem competência para aprender novas habilidades.

Sob esta perspectiva, Mintzberg (1998) critica alguns autores, uma vez que eles definem a palavra “estratégia”, sempre em torno de um guia de referência para comportamentos futuros, ao mesmo tempo em que suas estratégias, ou de seus concorrentes, têm coerência com o comportamento passado, ou seja, a estratégia, na visão de Mintzberg (1998), constitui uma das palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de outro, o que se justifica pelo fato das pessoas precisarem explicar ações passadas para descreverem um comportamento desejado.

French (2009) também critica as definições do termo “estratégia”, por considerar a existência de uma grande distância do uso do termo no mundo acadêmico e no mundo empresarial. O autor acredita que este problema é agravado devido à existência de diferentes escolas de pensamento, as quais propõem sofisticadas teorias, cada qual usando sua terminologia de forma ligeiramente diferente uma da outra, o que embora não pareça ser problemático para os estudiosos, se apresenta como uma dificuldade para os profissionais do mundo dos negócios.

Contudo, os diferentes conceitos e diferentes linhas de pensamento dos autores da área de estratégia, não parecem ser excludentes, mas se complementam, uma vez que cada um acrescenta elementos importantes à compreensão da estratégia e encoraja a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. Segundo Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) os maiores fracassos da área de administração foram produzidos por executivos obcecados por uma única abordagem.

## **ESTUDO DE CASO: UM MÉTODO CIENTÍFICO**

A origem do estudo de caso está no Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago, onde seu uso já era identificado, nos anos de 1929 e 1930, em livros-textos, artigos e monografias que tratavam dessa possibilidade de investigação nas ciências sociais. Nos anos de 1910 a 1940, sedimenta-se a idéia do estudo de caso enquanto uma possibilidade de pesquisa oposta aos então denominados métodos estatísticos, e que tem como característica a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivência e experiências pessoais (Godoy, 2006).

A importância da utilização do estudo de caso, de acordo com Godoy (2006), se dá pelo entendimento que ele proporciona ao funcionamento das organizações, especialmente iniciada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional.

Stake (1988 como citado em Godoy 2006, p.119), define estudo de caso como “a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade”. Para Merriam (1988 como citado em Godoy, 2006, p.119), o estudo de caso é uma descrição de um fenômeno bem delimitado, onde o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre variáveis.

O termo “estudo de caso” é utilizado para designar uma ampla categoria de estudos envolvendo métodos quantitativos e /ou qualitativos de pesquisa (Godoy, 2006). Aqui vale destacar que o termo “estudo de caso” além de ser usado como modalidade de pesquisa, também é utilizado para fins de ensino e consultoria, com o intuito de ilustrar uma argumentação, uma categoria ou condição (Alvez-Mazzotti, 2006). Mas este trabalho aborda apenas de estudos de caso tratados como modalidade de pesquisa.

Entres as categorias de estudo de caso como método de pesquisa científica se encontra a *grounded theory*, uma teoria fundamentada nos dados, a qual é construída com base em uma análise sistemática dos dados, ou seja, fenômeno se revela e a teoria se desenvolve; e a etnografia, um método de investigação científica que permite uma análise profunda dos dados, devido à forte convivência do pesquisador com o fenômeno em estudo, e resulta na reconstituição o mais fiel possível do mesmo (Patton, 2002).

O estudo de caso também se encaixa em diferentes classificações. Para Godoy (2006), ele pode ser considerado: descritivo, interpretativo e avaliativo. Segundo Stake (1994), o estudo de caso é representado por três tipos: caso intrínseco, caso instrumental e caso coletivo. Já Yin (2001), afirma que o caso pode ser único ou múltiplo.

De acordo com Godoy (2006) o caso é descritivo quando apresenta um relato detalhado de um fenômeno social, geralmente essencialmente descritivos e a-teóricos, não se guiam por hipótese previamente estabelecidas nem buscam a formulação de hipóteses genéricas. Os casos descritivos são considerados importantes na medida em que apresentam informações sobre fenômenos pouco estudados. Esta definição vai ao encontro do que Stake (2000) define como caso intrínseco, segundo o autor, aquele que busca melhor compreensão de um caso apenas pelo interesse despertado por aquele caso particular, onde a questão não é entender sobre alguma construção abstrata ou um fenômeno geral e nem a construção de uma teoria.

O que Godoy (2006) determina como caso interpretativo é aquele que além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. O nível de conceitualização e abstração obtido podem ir de simples sugestões de relacionamentos entre variáveis até a elaboração de uma teoria. Teoria no sentido de organização e desenvolvimento de um conjunto integrado de conceitos e do relacionamento entre eles, sendo obtida a partir dos dados empíricos, coletados no campo e explicitamente identificados. Neste mesmo sentido que Stake (2000) define o caso instrumental, que ao contrário do intrínseco, o interesse no caso deve-se a crença de que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo uma vez que pode servir para fornecer insights sobre um assunto ou para contestar uma generalização amplamente aceita.

O caso avaliativo, apresentado por Godoy (2006) se caracteriza pela preocupação de gerar dados e informações obtidas de forma cuidadosa, empírica e sistemática, como o objetivo de apreciar o mérito e julgar os resultados e a efetividade de um programa. Esse tipo de estudo de caso pode ser entendido como uma pesquisa aplicada que informa determinados tipos de ação, fornece indicadores para o processo de tomada de decisão e aplica o conhecimento obtido para resolver problemas humanos e sociais.

Já na conceitualização de Yin (2001) tem-se o caso único como decisivo no teste de uma teoria bem formulada ou no caso raro que vale a apenas documentar ou sirva a um propósito revelador, enquanto os casos múltiplos dizem respeito ao estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais

robustos. O caso coletivo, definido por Stake (2000) é aquele onde o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para estudar um dado fenômeno, segue a mesma lógica dos casos múltiplos de Yin (2001).

Assim sendo um caso pode de encaixar em uma das definições de Godoy (2006) – descritivo, interpretativo, avaliativo – ou de Stake (2000) – intrínseco e instrumental – ao mesmo tempo em que pode ser um caso único ou múltiplo, segundo as definições de Yin (2001) ou coletivo, conforme expõe Stake (2000).

Para identificar qual dos tipos de estudo de caso é o mais apropriado para determinada pesquisa, Godoy (2006) sugere que este seja escolhido de acordo com o alinhamento ao problema de pesquisa, levando em consideração a natureza de seus objetivos.

Contudo, definida a utilização do estudo de caso, alguns passos podem ser seguidos, conforme segue:

**1) Escolher uma unidade de análise:**

A escolha do caso a ser estudado é que vai trazer os resultados da pesquisa. Neste sentido que Stake (1994) destaca a importância desta etapa, uma vez que um caso é específico, um “sistema limitado”, através do qual o pesquisador procurará a melhor possibilidade de explicar determinado fenômeno.

**2) Rever a literatura:**

Antes de iniciar seu estudo, o pesquisador deve levar em consideração a produção anterior sobre o tema, principalmente se o autor do estudo de caso pretende gerar uma teoria. Esta é uma fase que envolve indagar a respeito do que é similar e do que contradiz a teoria emergente (Godoy, 2006).

**3) Conduzir a coleta de dados**

Em um estudo de caso são várias as fontes de coleta de dados, tais como: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. No entanto, Godoy (2006) destaca que antes de iniciar a pesquisa de campo é importante conhecer um pouco da história da organização, sua estrutura e funcionamento, assim como atentar aos momentos informais, os quais podem trazer importantes revelações. Ainda, o autor destaca a necessidade de se estabelecer critérios que informem o pesquisador o momento de encerrar o trabalho.

**4) Analisar os dados:**

Patton (2002) aborda a questão da análise dos dados qualitativos, e afirma que não existe uma fórmula para transformar os dados em achados. O autor afirma que os procedimentos de análise variam dependendo dos fins do estudo, uma vez que envolve diferentes normas e expectativas. Para Patton (2002), primeiramente os dados de um caso devem ser acumulados “crus”, para então o pesquisador escrever toda a gravação do caso, e organizar o volume dos dados dentro de um compreensivo “pacote de recursos”, onde os eles fiquem registrados e protegidos.

Stake (1994) destaca o método da triangulação para a análise dos dados qualitativos: um processo de múltiplas percepções para clarear significados, verificar a repetibilidade das observações e da interpretação, e identificar diferentes caminhos que o fenômeno pode seguir. Entretanto, tanto para Stake (1994) quanto para Patton (2002), o principal método de análise de dados é colocar o cérebro para trabalhar. Os autores até mesmo citam procedimentos mais elaborados para a realização da análise de dados qualitativos, com o auxílio de *softwares*; todavia Patton (2002) advoga que *softwares* são ferramentas que podem apenas acelerar o processo de análise, agrupando os dados em categorias, e transcrevendo

passagens e incidentes para notas de campo; pois eles não realizam a verdadeira análise, a qual envolve criatividade, disciplina intelectual, poder analítico e trabalho duro.

Por meio de tais características, e com base nos autores estudados, constata-se que existem muitos estudos de casos na área das organizações, mas nem todos possuem os requisitos para serem tratados como tal. Para Godoy (2006) acredita que a fidedignidade; a validade interna; e a validade externa ou generalização são os critérios que atestam a qualidade de um estudo de caso.

A fidedignidade se caracteriza pela etapa associada ao grau de consistência com que códigos e categorias são atribuídos às informações coletadas, o que pode ser checado por diferentes pesquisadores ou o mesmo o mesmo em diferentes ocasiões. A validade interna diz respeito às conclusões, as quais devem estar apoiadas nos dados, considerando até que ponto a descrição oferecida pelo pesquisador está de acordo, ou seja, representa os dados coletados. Já a validade externa ou generalização verifica em que medida os resultados encontrados em uma investigação particular podem ser extrapolados ou transferidos para outros contextos (Godoy, 2006).

Segundo Alves-Mazzotti (2006), Yin e Stake também tratam desta questão da generalização do estudo de caso, cujo debate cresceu na década de 70. Yin considera que é sempre possível gerar hipóteses que possam ser testadas em outros contextos (replicação) e, caso sejam reiteradamente confirmadas, podem ser generalizadas para contextos similares (“generalização analítica”). Enquanto Stake defende que um caso é relevante e importante por si mesmo, por isso não há a necessidade do pesquisador indagar-se acerca da sua possibilidade de generalização para outros casos (Alves-Mazzotti, 2006).

Apesar de não perceber a necessidade de generalização do estudo de caso, Stake (1994) reconhece os perigos que o conhecimento de um estudo enfrenta ao passar do pesquisador para o leitor, uma vez que o escritor é quem mostra os caminhos para os leitores, sem saber o que eles já conhecem, e com a necessidade de acomodar os conhecimentos dos mesmos.

Neste sentido, Godoy (2006) contempla que a visão de mundo do investigador assume um papel importante na forma como será conduzido o estudo. Ele é a principal fonte de coleta e análise de dados, quem tem uma participação direta e intensa em todas as fases do estudo, são as características pessoais e habilidades intelectuais do pesquisador que farão a diferença no estudo.

Por fim, o estudo de caso não pode ser considerado fácil de ser realizado, uma vez que exige o recurso de técnicas variadas de coleta de dados (Alves-Mazzotti, 2006). Além de depender bastante da habilidade do pesquisador; como afirma Merriam (1988 como citado em Godoy, 2006, p.141): “as exigências que um estudo de caso faz em relação ao intelecto, ao ego e às emoções de uma pessoa são muito maiores do que aqueles de qualquer outra estratégia de pesquisa”.

### **METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para analisar a utilização do método estudo de caso empregado nas pesquisas científicas na área de estratégia, foi realizado um levantamento dos artigos publicados na Revista de Administração Contemporânea (RAC), um periódico da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), envolvendo as publicações de janeiro de 2006 e janeiro de 2012. O período de publicação pesquisado (2006 a 2012) foi o critério temporal adotado, a fim de dar um caráter recente ao trabalho.

Para a realização da pesquisa foi intencionalmente escolhido um periódico, visto que por vezes os estudos apresentados em congresso estão em fase de “amadurecimento”; o pesquisador os apresenta em um fórum de discussões justamente para colher sugestões sobre melhoria ou para promover discussões temáticas que possam levá-lo a um aprofundamento do trabalho, enquanto os artigos apresentados em periódicos costumam refletir trabalhos “maduros”, relatando pesquisas já concluídas ou já discutidas em congressos.

A RAC foi a revista intencionalmente escolhida, por ser a revista oficial da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, órgão conceituado e referência no campo das ciências da administração do Brasil e reconhecida também internacionalmente. A facilidade de acesso que a RAC proporciona para a leitura de seus artigos, através do site [www.anpad.org.br/rac/](http://www.anpad.org.br/rac/), também auxiliou para a escolha da mesma como fonte de coleta de dados.

Dado o foco deste estudo ser as pesquisas da área da estratégia que utilizam o método estudo de caso, os artigos publicados no período estipulado, foram inicialmente selecionados pelo título, como requisito estes deveriam conter a palavra estratégia (s) ou estratégico (s) ou estratégica (s). Nesta etapa foram selecionados 31 artigos dos 285 publicados pela RAC entre o ano de 2006 e janeiro de 2012. Vale destacar que foram levados em considerações os artigos de todos os números de revista de cada ano, assim como suas edições especiais, sendo eles nacionais ou internacionais.

A segunda etapa do levantamento consistiu na separação dos artigos sobre estratégia que utilizavam o método de pesquisa estudo de caso. Aqui, encontrou-se a primeira dificuldade na realização da seleção dos artigos, pois apenas quatro artigos já indicavam no título se tratassem de um estudo de caso, sendo assim necessária a leitura integral de todos os outros artigos que possuíam o termo “estratégia” no título, pois na maioria das vezes o resumo também não identificava a utilização do método de pesquisa aplicado. Aqui foram encontrados 18 artigos dentro dos pré-requisitos (tratar de estratégia utilizando o método estudo de caso) para a realização da presente pesquisa.

Posteriormente à seleção destes artigos, procedeu-se à leitura integral dos mesmos, a fim de realizar uma análise qualitativa. As informações coletadas foram divididas em subgrupos a fim de facilitar a análise do emprego do método.

Em um primeiro momento foram coletados dados gerais de cada artigo, de forma meramente transcritiva, com o intuito de identificá-lo e demarcar seus objetivos, assim como averiguar a natureza da pesquisa, quais as técnicas de coleta e análise de dados utilizados.

Outro conjunto de características foi levantado por meio de análise de conteúdo, na busca de analisar o rigor do método empregado, conforme indicado na revisão de literatura já realizada no presente trabalho, seguindo os pressupostos de Stake (1994), Godoy (2006), Yin (2001) e Patton (2002), no que tange a utilização do método estudo de caso, suas classificações e principais características para que este se torne válido.

**APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados da análise dos artigos selecionados, conforme explicitado na metodologia. A Tabela 1 demonstra um panorama geral no que tange as publicações da RAC, no período de tempo em estudo, e com vistas ao objetivo da presente pesquisa:

**Tabela 1 - Panorama geral das publicações RAC 2006-2012**

ANO	QUANTIDADE DE ARTIGOS			
	Total de artigos	Estudo de Caso	Outro método de pesquisa	Total sobre estratégia
2006	38	3	1	4
2007	52	4	3	7
2008	44	2	2	4
2009	40	1	1	2
2010	55	2	3	5
2011	48	5	3	8
2012	8	1	0	1

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que o ano com maior número de publicações de artigos foi 2007, seguido de 2010. O ano de 2007 ficou em segundo lugar no tema estratégia, vencido por 2011. Durante os anos em estudo, 10,85% dos artigos publicados na RAC são sobre estratégia, o que representa um número significativo visto que a Revista publica na área de Administração e Ciência Contábeis.

Quanto ao método científico dos artigos na área da estratégia, a maioria (58,06%) utiliza o estudo de caso, o que demonstra a importância desta pesquisa, uma vez que vai analisar um método bastante utilizado na área. Neste sentido, o Quadro 2 traz os 18 artigos analisados, numerados de 1 a 18, tendo em vista a melhor compreensão dos dados. Estão explícitos os títulos e o principal objetivo de cada um dos artigos.

**Quadro 2 - Artigos pesquisados**

Número do artigo	Autor (ano) - Título	Objetivo da pesquisa
1	Toledo, Caigawa, Rocha (2006) - Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet. Um estudo exploratório junto a uma instituição financeira.	Fornecer uma análise de algumas das implicações da utilização do ferramental Internet no composto promocional de marketing de uma instituição financeira.
2	Silva (2006) - Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte.	Avaliar a relação entre as variáveis: Relevância do Treinamento para os Objetivos Estratégicos da Organização, Suporte à Transferência de Treinamento e Impacto de Treinamento no Trabalho.
3	Junior, Baraniuk, Bulgacov (2006) - Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias.	Identificar e caracterizar os principais recursos utilizados para execução de mudanças de conteúdo estratégico em três pequenas empresas de massas alimentícias, bem como avaliar os impactos destes recursos sobre as suas vantagens competitivas.
4	Lagreca, Hexsel (2007) - Concorrência desleal: concepções do processo de mobilização estratégica a partir de um estudo de caso.	Analisar como acontecem as ações defensivas desempenhadas pela Souza Cruz S.A, em face da concorrência desleal.
5	Macedo-Soares, Figueira (2007) - Gestão estratégica da energia nucleoeletrônica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso.	Apresentar os resultados de análise estratégica da Eletronuclear dentro de uma perspectiva integrativa sistêmica.
6	Boehs, Segatto-Mendes (2007) - Identificação de mecanismos de controle em alianças estratégicas para desenvolvimento tecnológico: um estudo múltiplo de casos no setor metal-mecânico ao longo das fases do relacionamento.	Analisar mecanismos de controle em casos de aliança estratégica.
7	A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café.	Abordar negociações que ocorrem entre participantes de uma relação híbrida que tem como principal elemento investimento em diferenciação.
8	Zilber, Lazarini (2008) - Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório.	Avaliar quais as fontes de vantagem competitiva que influenciam a decisão de compra de um plano de saúde, pelo cliente.
9	As orientações estratégicas da inovação em produtos populares.	Conceituar produtos populares, dimensionar e caracterizar o mercado popular e identificar as estratégias empresariais de inovação adotadas pelas empresas que procuram atender a este mercado.
10	Balbinot, Argou Marques (2009) - Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletro-eletrônico brasileiro.	Examinar como as empresas brasileiras conseguem aumentar a sua capacidade tecnológica e tornarem-se internacionalmente competitivas.
11	Sampaio, Csillag (2010) - Direcionadores na difusão da estratégia de <i>Postponement</i> : casos de empresas brasileiras.	Investigar a difusão dos <i>postonement</i> no ambiente de negócios brasileiros e identificar os direcionadores de sua implementação.
12	Pereira, Dornelas (2010) - Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista.	Identificar fatores promotores e inibidores do alinhamento das estratégias entre a tecnologia da informação e a estratégia empresarial em uma situação de fusão de empresas em um ambiente varejista.
13	Salgado (2011) - Barriers to the accomplishment of a subsidiary's strategic role: how location and corporate networks influence subsidiary performance.	Descobrir os obstáculos encontrados durante a evolução do cumprimento das estratégias planejadas (tradução da autora).
14	Corrêa, Corrêa (2011) - O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte.	Melhor entender os processos de formação da estratégia de manufatura nas empresas brasileiras de médio e pequeno porte.
15	Souza (2011) - Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações.	Observar o processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em uma empresa organizada por projetos.
16	Saraiva, Carrieri, Aguiar, Brito (2011) - Um "Pas de Deux" da Estratégia com a Arte: as Práticas do Grupo Corpo de Balé.	Construir um conceito de estratégia, a partir da observação das práticas na organização.
17	A Percepção e as Estratégias de Ação do Pesquisador de Café em sua Rede colaborativa.	Expor a percepção dos pesquisadores de café sobre a sua rede e discutir a lógica de suas ligações.
18	Maciel, Weymer, Augusto (2012) - Identificando os Condicionantes Socialmente Construídos (Enacted) das Práticas Estratégicas em Ambientes Altamente Institucionalizados.	Identificar as práticas estratégicas dos dirigentes das congregações de uma Igreja evangélica de Curitiba e como todos se relacionam com as propriedades socialmente construídas ( <i>enacted</i> ) de seu contexto.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3 apresenta em qual classificação de estudo de caso se encontra o artigo em análise, de acordo com o proposto por (Godoy 2006), o qual classifica os casos em descritivo, interpretativo e avaliativo, denominada “classificação 1” na tabela. A coluna de “classificação 2” diz respeito ao apresentado por Yin (2001): estudo de caso único ou múltiplo.

**Quadro 3 - Classificação dos artigos pesquisados**

Número do artigo	Classificação 1	Classificação 2
1	Interpretativo	Único
2	Interpretativo	Único
3	Interpretativo	Múltiplo (3)
4	Interpretativo	Único
5	Interpretativo	Único
6	Interpretativo	Múltiplo (3)
7	Interpretativo	Múltiplo (3)
8	Interpretativo	Único
9	Descritivo	Múltiplo (4)
10	Interpretativo	Múltiplo (5)
11	Interpretativo	Múltiplo (5)
12	Interpretativo	Único
13	Interpretativo	Único
14	Interpretativo	Múltiplo (4)
15	Interpretativo	Único
16	Interpretativo	Único
17	Interpretativo	Único
18	Interpretativo	Único

Fonte: Dados da pesquisa.

Em um primeiro momento é possível observar que apenas um dos artigos tem foco no processo de estratégia em si, o artigo número 15, enquanto todos os restantes tratam de algum outro assunto principal vinculado à estratégia, como composto promocional, treinamento, inovação, *postponement*, entre outros, tal como já sugere o próprio título dos artigos.

Quanto à classificação proposta por Godoy (2006), nenhum dos artigos analisados trouxe explicitamente esta informação, logo, eles foram classificados conforme entendimento da autora. Denota-se que 100% das publicações pesquisadas se qualificaram como casos interpretativos (ou instrumental conforme a nomenclatura de Stake (2000)), ou seja, todos eles além de descreverem o fenômeno estudado, buscaram confirmam ou opor-se a suposições teóricas apresentadas também nos artigos, no capítulo de revisão bibliográfica, trazendo *insights* sobre o assunto. Mas vale destacar, que embora os autores das pesquisas estudadas sempre buscassem fazer uma ligação de seus achados com a teoria existente, a parte descritiva dos artigos se mostrou bastante forte, faltando muitas vezes uma análise mais aprofundada dos casos. No entanto, não podem ser considerados apenas descritivos (ou intrínseco, conforme Stake (2006)) porque não são a-teóricos.

No que se refere à classificação de Yin (2001) em casos únicos ou múltiplos – ou coletivo conforme Stake (2006) - 61,15% (11 artigos) utilizam apenas um caso como objeto de estudo, são únicos, e o restante 38,8% (7 artigos) são múltiplos, utilizando mais de um caso, no entanto nenhum destes ultrapassa 5 casos por trabalho.

Nota-se que nenhum dos estudos de caso único analisado é decisivo para o teste de uma teoria ou tem um propósito revelador, como sugere Yin (2001). Porém, a escolha do caso a ser estudado possibilitou aos autores explicar os fenômenos propostos, como indica (Stake, 1994). Assim, pode-se inferir que o primeiro passo para um pesquisa que utiliza o estudo de caso foi bem realizado pelos artigos em análise, uma vez que foram utilizados casos capazes de explicar os fenômenos propostos (Stake, 1994).

Para observar os próximos passos da construção de um estudo de caso, como proposto no capítulo de revisão de literatura, o Quadro 4 apresenta qual a natureza de pesquisa de cada um dos artigos analisados (qualitativo ou quantitativo), se os mesmos possuem ou não revisão de literatura, quais foram os procedimentos de análise e coleta de dados e qual a utilização do estudo de caso.

**Quadro 4 - Descrição dos artigos pesquisados**

Número do artigo	Natureza da Pesquisa	Revisão de Literatura	Coleta de dados	Análise de dados	Utilização
1	Qualitativa	Possui	entrevista semi-estruturada com os gestores		Testar hipótese
2	Quantitativa	Possui	questionário com 33 gestores e 375 funcionários		Testar hipótese
3	Qualitativa	Possui	observação, documentos, entrevista semi-estruturada com 3 ou 4 gestores de cada empresa em estudo	análise de conteúdo e triangulação	Testar hipótese
4	Qualitativa	Possui	observação, dados secundários, entrevista semi-estruturada com 14 executivos	triangulação	Testar hipótese
5	Qualitativa	Possui	questionário aos gerentes, dados secundários (informações de outras 2 empresas)	triangulação	Testar hipótese
6	Qualitativa	Possui	dados secundários, entrevista semi-estruturada com dirigentes das empresas	análise relacional-organizacional, triangulação	Testar hipótese
7	Qualitativa	Possui	não informa		Testar hipótese
8	Quantitativa	Possui	questionário estruturado com 624 clientes	análise fatorial	Testar hipótese
9	Qualitativa	Possui	dados secundários, estudos da mídia, cinco casos já publicados		não se encaixa
10	Qualitativa	Possui	documentos, visitas, entrevista semi-estruturada com gestores (3 a 5 de cada empresa estudada)		Testar hipótese
11	Qualitativa e quantitativa	Possui	documentos, visitas (1 ou mais a cada empresa), entrevista em profundidade com executivos (2 a 3 de cada empresa estudada)		Testar hipótese
12	Qualitativa	Possui	entrevista semi-estruturada com 23 executivos	análise de conteúdo	Testar hipótese
13	Qualitativa	Possui	documentos		Testar hipótese
14	Qualitativa	Possui	entrevista semi-estruturada com gestores de todas as empresas estudadas	explicações concorrentes como padrão	Testar hipótese
15	Qualitativa	Possui	observação, documentos, entrevista com integrantes de diferentes níveis organizacionais (15 pessoas)	Atlas.ti	Testar hipótese
16	Qualitativa	Possui	observação participante, documentos, entrevistas em profundidade (durante 1 ano)	análise de conteúdo, análise de discurso (etnografia e <i>ground theory</i> )	Testar hipótese
17	Qualitativa e Quantitativa	Possui	documentos, entrevista semi-estruturada com 39 pesquisadores de elite selecionados através de análise sociométrica, questionário survey com 236 pesquisadores responsáveis por projetos e subprojetos	Quali: análise de conteúdo e triangulação Quanti: análise descritiva de conglomerado e discriminação de dados coletados numa survey, software PAJEK e SPSS	Testar Hipótese
18	Qualitativa	Possui	entrevista em profundidade com 5 pastores	análise de conteúdo, Atlas.ti	Testar hipótese

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a natureza das pesquisas dos 18 artigos analisados, 77,7% (14 artigos) são pesquisas de natureza qualitativa, 11,1% (2 artigos) qualitativa-quantitativa e apenas duas pesquisas (11,1%) somente quantitativa. Assim percebe-se uma maioria de pesquisas qualitativas na área da estratégia, quando o método escolhido é o estudo de caso.

Porém, independente da natureza da pesquisa (qualitativa ou quantitativa), de acordo com os autores já citados e apresentados na revisão bibliográfica deste trabalho, para o desenvolvimento de uma pesquisa que utiliza o estudo de caso como método, alguns passos podem ser seguidos, tais quais: 1) escolher unidade de análise; 2) rever literatura; 3) conduzir coleta de dados; 4) analisar dados.

A revisão de literatura se apresentou em 100% dos trabalhos analisados, todas elas condizentes com o tema em estudo, como expõe Godoy (2006) antes de iniciar seu estudo, o pesquisador deve levar em consideração a produção anterior sobre o tema, em uma fase que envolve indagar a respeito do que é similar e do que contradiz a teoria emergente (Godoy, 2006).

No entanto 16,6% (3) dos artigos não falam sobre o tema estratégia na revisão de literatura de suas pesquisas, apenas tratam dos temas em foco. Um subcapítulo para o tema “estratégia” se apresenta em 22,2% (4) dos trabalhos pesquisados, enquanto que os 61,1%, a maioria deles, tratam do termo estratégia em suas revisões bibliográficas, mas já relacionados ao assunto principal do artigo.

Denotam-se na análise da literatura destes artigos as diferentes abordagens que o termo “estratégia” permite, sendo usados em pesquisa que tem como foco desde marketing até desenvolvimento de capacidade tecnológica, sendo o termo utilizado sob diferentes abordagens, como propôs Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), Whittington (2002) e French (2009).

No que se refere às formas de coleta e análise de dados, é preciso ressaltar que estes, devido ao número reduzido de páginas de um artigo, não são detalhados, o que dificultou um pouco a realização desta pesquisa, além de representar um viés, uma vez que os autores podem ter realizado todos os passos para a construção do estudo de caso - como a revisão de bibliografia deste estudo explícita - mas não o descreveram no artigo. Tanto que 38,8% (7 artigos) das pesquisas não informaram como foi realizado o processo de análise dos dados. No entanto é possível realizar algumas inferências.

Devido à maioria das pesquisas em estudo serem de natureza qualitativa, 66,6% (12 artigos) delas utilizaram entrevistas como o principal meio de coletas de dados. Destes 33,3% (4 artigos) utilizaram somente entrevista, enquanto 66,6% (8 artigos) utilizaram de outros métodos também, como observação, pesquisa documental e visitas a empresa. Ainda, vale destacar que destes 12 casos que utilizaram apenas entrevista, 83,3% (10 artigos) deles entrevistaram apenas gestores, executivos ou diretores das organizações, apenas 16,6% (2 artigos) estudos envolveram outro nível organizacional para coletar os dados da pesquisa.

Apenas um caso qualitativo utilizou questionário, duas pesquisas utilizaram apenas documentos. Os dois trabalhos que se apresentaram exclusivamente quantitativos não utilizaram entrevista, apenas questionários. Ainda, um dos artigos em estudo utilizou das categorias de estudo de caso: *etnografia* e *grounded theory*.

Quanto à análise dos dados, como já mencionado, 38,8% (7 artigos) das pesquisas em análise não informaram o método de análise dos dados utilizados. A triangulação foi citada em cinco casos, 27,77% dos trabalhos, em dois deles foi o único método de análise de dados utilizado, e em outros dois a triangulação foi

utilizada em conjunto com a análise de conteúdo, e em um artigo, juntamente com análise relacional organizacional.

A análise de conteúdo foi citada em 27,77% (5 artigos) dos casos, em um artigo sozinho, em outro juntamente com o *software Atlas ti*, em um juntamente com análise de discurso, e em dois com a triangulação, como já foi citado.

Além de ser citado com a análise de conteúdo em um trabalho, o *software Atlas ti*, foi citado em mais um caso como o único método de análise de dados. Um artigo citou o uso do *software PAJEK* e *SPSS*. Assim, somando o número de artigos que utilizaram *softwares* na análise de dados, tem-se apenas 16,6% do total de trabalhos analisados. Este resultado vai ao encontro do proposto por Stake (1994) e Patton (2002), os quais afirmam que o principal método de análise de dados é colocar o cérebro para trabalhar, pois os softwares não realizam a verdadeira análise, a qual envolve criatividade, disciplina intelectual, poder analítico e trabalho duro.

O método de análise “explicações concorrentes como padrão” foi citado em um caso. Assim como o método “análise fatorial” foi citado também em apenas uma publicação pesquisada.

Com base no exposto por Yin (2001), quanto à utilização do estudo de caso único, pode-se inferir que praticamente 100% dos artigos analisados neste trabalho tiveram sua utilização no teste de hipótese, uma vez que basicamente se basearam em teorias para descrever o caso em cima delas, exceto o artigo número 16, que utilizou da *grounded theory*, e no sentido inverso, através dos dados coletados criou uma teoria.

Outra questão a ser destaca nessa análise refere-se aos critérios que atestam a qualidade de um estudo de caso, como apresentado por Godoy (2006): a fidedignidade; a validade interna; e a validade externa ou generalização.

A fidedignidade está associada ao grau de consistência com que códigos e categorias são atribuídos as informações coletadas (Godoy, 2006). Nos artigos em análise, somente os quantitativos criaram categorias explícitas para seus dados, feito de forma coerente.

A validade interna diz respeito às conclusões, as quais devem estar apoiadas nos dados, considerando até que ponto a descrição oferecida pelo pesquisador está de acordo, ou seja, representa os dados coletados (Godoy, 2006). Em 100% dos trabalhos em análise as conclusões estão apoiadas nos dados que foram apresentados e também de acordo com a teoria utilizada, nenhum deles apresenta uma conclusão além da possível de inferir sobre os dados, pelo contrário, alguns ficam aquém do proposto em seus objetivos.

Pode-se dizer sim que os autores das pesquisas em análise atingiram seus objetivos, porém uns mais que outros. As pesquisas que possuem objetivos iniciando por “analisar, avaliar” e derivados ficaram um tanto aquém nesse quesito de análise devido à falta de informações mais profundas, de um conhecimento mais profundo do caso. Enquanto que os artigos com objetivos de “caracterizar, expor, identificar, observar...” foram mais felizes ao atingirem seus objetivos, ao estudarem determinados fenômenos que seus casos representavam. Este fato pode ser explicado pelo fato dos artigos em análise se apresentarem bastante descritivos.

Neste ponto, vale mencionar também que as pesquisas que se caracterizam como estudo de caso múltiplo, se mostraram mais consistentes em seus resultados que os de caso único, mas são representados por apenas 38,8% das publicações.

Outro ponto que chama a atenção é o fato de nos estudos qualitativos 83,3% envolverem na pesquisa apenas gestores, executivos e diretores das organizações. Obviamente que na maioria das empresas ainda a decisão estratégica se dá entre a coalizão dominante, mas já existem estudos que demonstram a importância do restante dos membros da organização nesse processo. Será que apenas entrevistas com a cúpula é capaz de permitir uma análise aprofundada sobre o processo da estratégia, tal qual sugere um estudo de caso de qualidade?

O artigo número 17 que utilizou os dois tipos de pesquisa qualitativa e quantitativa, envolvendo diferentes níveis hierárquicos, pareceu ser o que possuía mais riqueza de dados para chegar a suas conclusões, reforçando assim a validade interna de seu estudo. O artigo número 16 utilizou-se da etnografia e da *grounded theory* também aparece com maior consistência de seus dados, e maior aprofundamento do caso.

Percebe-se que na área da estratégia ainda é forte esta cultura dos estudos de caso utilizarem apenas a entrevista para descrever o processo e pouco se vê sobre pretensões teóricas inovadoras, busca de novos modelos ou relações entre categorias nos estudos de caso. Mas os últimos artigos de 2011 trazem uma esperança para essa mudança na forma de pesquisar a estratégia, penetrando mais fundo no mundo das organizações, utilizando outras estratégias do estudo de caso como a *grounded theory* e a etnografia, as quais permitem um aprofundamento maior no caso estudado.

Para finalizar, há ainda a questão da validade externa ou generalização, a qual verifica em que medida os resultados encontrados em uma investigação particular podem ser extrapolados ou transferidos para outros contextos (Godoy, 2006 e Stake, 2002). Nos estudos pesquisados não se apresenta a possibilidade de generalização para nenhuma deles, mas nem por isso deixam de ser interessantes, pois como defende Stake (2002) um caso é relevante e importante por si mesmo, por isso não há a necessidade do pesquisador indagar-se acerca da sua possibilidade de generalização para outros casos. Entretanto, também vale atentar a observação de Alves-Mazotti (2006, p. 639) ao destacar que o pesquisador deve ser cauteloso ao reduzir a questão estudada ao recorte de sua própria pesquisa, pois isso pode restringir “[...] a possibilidade de aplicação de suas conclusões a outros contextos, pouco contribuindo para o avanço do conhecimento e a construção de teorias.”

Contudo, as publicações estudadas no presente trabalho se mostram pertinentes como estudos de caso, uma vez que proporcionam um melhor entendimento ao funcionamento das organizações.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo discutiu-se a questão metodológica da utilização do método estudo de caso empregado nas pesquisas científicas na área de estratégia, a fim de observar se a forma como os casos são construídos respondem efetivamente aos objetivos de pesquisa propostos, e se são válidos de acordo com as recomendações dos autores que tratam do assunto.

Uma primeira constatação foi a elevada concentração de pesquisas na área de estratégia que utilizam este método. Diante disso, constatou-se o elevado número de pesquisas que utilizam este método com propósito bastante descritivo para o estudo de fenômenos organizacionais, o que abre margem para as inúmeras críticas que se apresentam sobre o uso do método, pois pouco se vê da utilização do método voltada

para o desenvolvimento de novas teorias ou casos que se mostrem reveladores e/ou únicos; e sim testes de teorias já existentes, verificando o uso destas na prática.

Também se percebe o pequeno número de estudos de caso únicos que objetivam se unir, no sentido de complementar, outros estudos de caso para assim construir uma pesquisa mais consistente. Talvez um comprometimento maior de núcleos de pesquisa com a realização de pesquisas engajadas pudesse contribuir neste sentido.

Denota-se ainda que muitos artigos não apresentam a metodologia de forma a explicar claramente como a pesquisa foi realizada, o que dificultou o presente trabalho. Sabe-se da necessidade da administração em se firmar no campo científico, e por isso a importância desta parte metodológica das pesquisas. O pequeno número de páginas destinado a publicação dos artigos e a falta da cobrança com rigor desta seção em uma pesquisa podem ser justificativas plausíveis para esta questão.

Outro ponto que merece atenção é o fato dos estudos de caso na área de estratégia concentrar o foco na cúpula da organização, como se o restante dela – níveis hierárquicos mais baixos - não existisse. Percebe-se necessária uma reflexão neste sentido, uma vez que um processo estratégico envolve uma série de outros fatores organizacionais, visto o leque de assunto que foram encontrados através da pesquisa pelo termo “estratégia”, assim como a grande quantidade de abordagens que explicam o termo. Parece haver a necessidade de um envolvimento maior do pesquisador que apenas a aplicação de entrevistas com a cúpula, para assim chegar a resultados mais consistentes e por que não inovadores. O uso da etnografia, da *grounded theory*, participação em processos de construção e implantação das estratégias, são estratégias de pesquisa que podem enriquecer os estudos na área.

Por fim, acredita-se que o tipo de análise, aqui proposta, pode trazer contribuições complementares a aplicação do método estudo de caso na área da estratégia, além da possibilidade de fomentar a discussão da construção do conhecimento da área.

No entanto, é preciso destacar que as conclusões aqui apresentadas devem ser seguidas das limitações inerentes a trabalhos desta natureza. Neste sentido, a subjetividade da pesquisadora pode representar interferência na forma de perceber cada um dos tópicos analisados. Sugere-se que outras pesquisas nesta mesma linha sejam realizadas como forma de obtenção de novas informações sobre a produção intelectual acerca da estratégia em organizações.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, v.36, n.129, p.637-651, set./dez. 2006.

ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BENETTI, K. C.; ALMEIDA, M. I. R. A.; PEREIRA, M. F.; MELO, P. A.; e ROCZANSKI, C. R. M. O Estado da Arte em Estratégia na Revista de Administração Contemporânea: um estudo bibliométrico. XI Semead: empreendedorismo em organizações, São Paulo, SP, Brasil, agosto 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/525.pdf>>. Acesso em: 10de janeiro de 2012.

CONSOLI, M. A.; MUSETTI, M. A.; SCARE, R. F.; FRATANTONIO, W. A. Uma Discussão Sobre a Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa em Ciências Gerenciais. XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, setembro 2008. Disponível em: <[http://www.markestrat.org/up\\_arqs/pub\\_20101118092005\\_umadiscusaosobreutilizacaodoestudodecaso.pdf](http://www.markestrat.org/up_arqs/pub_20101118092005_umadiscusaosobreutilizacaodoestudodecaso.pdf)>. Acesso em: 13 jan 2012.

DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development*, vol. 28, n. 1, p. 6-16, 2009.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

MARIZ, L. A.; GOULART, S.; DOURADO, D.; REGIS, H. P. O Reinado dos Estudos de Caso em Teoria das Organizações: Imprecisões e Alternativas. Encontro de estudos Organizacionais. Atibaia, SP, Brasil, junho 2004.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p.419-437, 1998.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p.26-32, 2001.

PATTON, M. Q. Qualitative Analysis and Interpretation. In: PATTON, M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3ª Ed., p.429-534, 2002.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, p.46-82, 1999.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). *Estratégia e planejamento*. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Mangement, p.21-38, 2002.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K. (Edit.); LINCOLN, Y. S. (Edit.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE, p. 435-454, 1994.