

2 Metodologia de Pesquisa

Esta seção descreve a metodologia utilizada para a coleta de dados e sua análise, bem como a elaboração e condução do estudo de caso. Após uma breve explicação da metodologia, os critérios de pesquisa, preparação do estudo de caso, escolha da amostra para o estudo de caso, análises conduzidas e execução do estudo propriamente dita são apresentados. A Figura 1 a seguir indica os passos adotados durante a condução desta pesquisa.

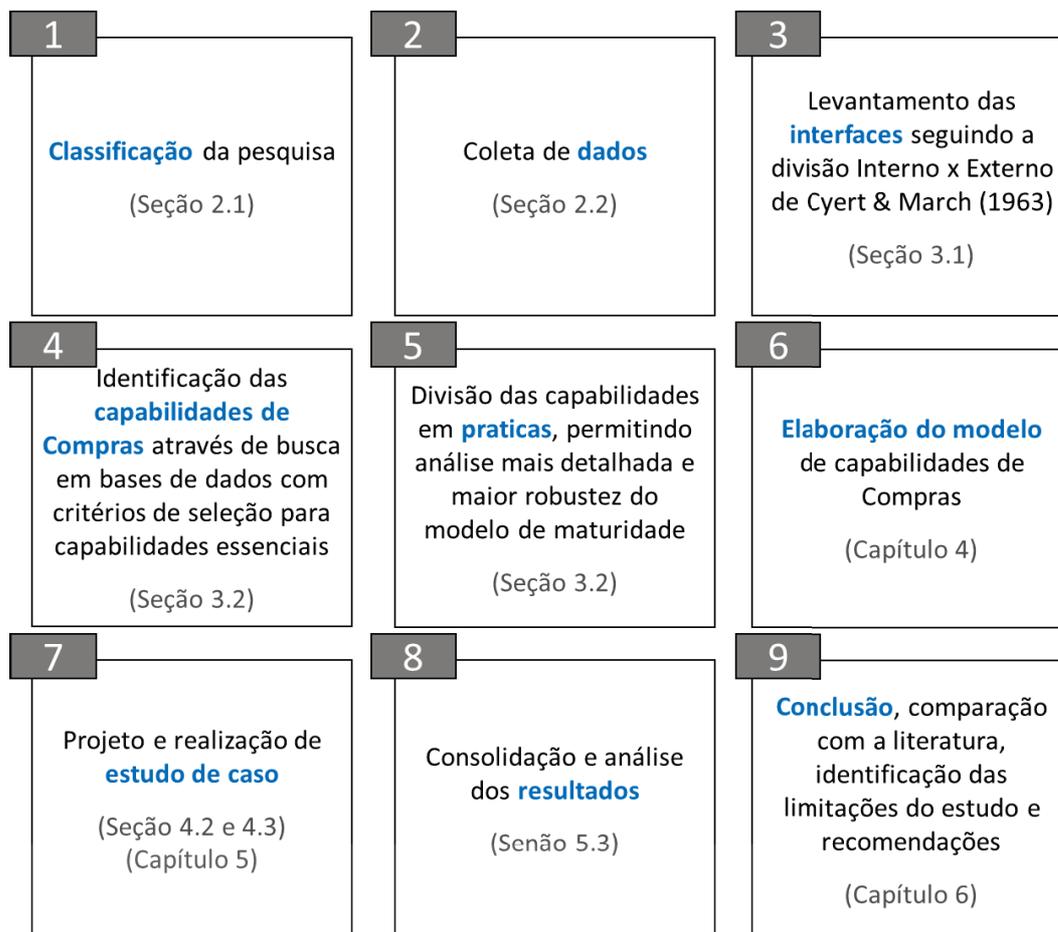


Figura 1: Metodologia de pesquisa (elaborado pelo autor)

2.1. Classificação da pesquisa

Tendo em vista os questionamentos que norteiam este trabalho, o estudo da teoria voltada para a metodologia de pesquisa, sendo utilizados como referências Yin (2010) e Vergara (2013), sugeriu a adoção do estudo de caso como método de pesquisa. No entanto, é importante mencionar que o presente trabalho contou com um método misto no qual, no contexto do estudo de caso, foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental, de campo e *ex post facto*, assumindo que os fatos observados durante o estudo de caso são espontâneos e não provocados pelo pesquisador, segundo a taxionomia proposta por Vergara (2013). Com relação ao objetivo, a pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito (Benbasat *et al.*, 1987; Gil, 1991; Vergara, 2013).

A pesquisa bibliográfica desenvolvida serviu de base para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, a partir da investigação dos seguintes temas: gestão de compras, modelos de centralização, processos de compras corporativas, capacidades de compras, gestão de relacionamentos, interfaces de Compras, sistemas de gestão de fornecedores, modelos de relacionamento comprador-fornecedor.

2.2. Coleta de dados

As pesquisas documental e de campo visaram a coleta de evidências necessárias à realização do estudo de caso. A primeira das duas, associada ao embasamento teórico, foi realizada através de análise do material bibliográfico disponível na literatura acadêmica – consulta a livros, artigos, teses e demais publicações disponíveis em meio eletrônico, de forma direta ou após um trabalho de compilação e análise de dados, produzindo evidências úteis ao desenvolvimento do modelo de capacidades proposto e ao estudo de caso.

Para a pesquisa de campo e coleta dos dados primários, foram realizadas entrevistas com profissionais do departamento de Compras de uma empresa multinacional do setor de mineração, alvo do estudo de caso e escolhida pela disponibilidade de acesso aos seus dados e integrantes, bem como pela ampla associação da função de Compras às suas atividades. Tais entrevistas, com profissionais especialistas nos assuntos tratados neste trabalho, tiveram como

principal objetivo validar o conhecimento obtido através da pesquisa documental durante a construção do modelo proposto. Durante o estudo de caso, foram feitas duas novas rodadas de entrevistas, com um novo grupo de profissionais, para aplicação propriamente dita do modelo desenvolvido, nas quais um questionário estruturado foi aplicado.

2.3. Levantamento das interfaces e capacidades de Compras

Para o levantamento do conjunto de interfaces da área de Compras, trabalhos como Baily *et al.* (2004) e Sundbo (2006) foram consultados para entendimento de como uma interface se torna relevante para uma determinada área em uma organização. Uma vez compreendido tal fenômeno, percebeu-se que o levantamento de interfaces de Compras de acordo com a literatura consiste em um tema amplamente coberto por estudos clássicos (Reck & Long, 1988; Novack & Simco, 1991; Christy & Grout, 1994; Dumond, 1994) e contemporâneos (Berger *et al.*, 2004; Sundbo, 2006; Cousins *et al.*, 2008; Neves, 2009). Com isso, buscando seguir a literatura atual sempre que possível como norteadora de tendências acadêmicas e assumindo que os trabalhos atuais tenham maior capacidade de refletir o estado das organizações modernas, o trabalho de Cyert & March (1963) foi aplicado para definição da divisão de interfaces entre Internas e Externas e os seguintes trabalhos foram consultados para elaboração do conjunto de interfaces e mapeamento de suas entradas e saídas no relacionamento com a área de Compras: Henriques & Sadorsky (1999), Buysse & Verbeke (2003), Murillo-Luna *et al.* (2008) e Schneider & Wallenburg (2012). Um total de mais de 90 referências acadêmicas foram consideradas durante este levantamento, permitindo que todas as interfaces direta ou indiretamente relacionadas com a área de Compras fossem consideradas.

Para a determinação do conjunto de capacidades consideradas essenciais à função de Compras, considerou-se a seguinte metodologia: uma busca por artigos em bases de dados científicas *online* entre setembro e novembro de 2013, utilizando as palavras-chave *capabilidade, compras, processos e gestão*, além das palavras inglesas *capability, procurement, sourcing, purchasing, process e management* resultou num vasto grupo de leituras consultadas, cobrindo diversos temas relacionados ao mapeamento das capacidades essenciais de Compras. Deste

grupo, aproximadamente 150 obras foram aproveitadas neste trabalho, resultando na listagem detalhada na Tabela 2. É importante ressaltar que não foram aplicadas restrições de data de publicação durante a busca por obras acadêmicas.

Para ser considerada uma capacidade essencial de Compras, o seguinte critério foi utilizado sobre as diversas capacidades encontradas na literatura: (i) primeiramente, capacidade foi definida como um conjunto de habilidades, conhecimentos, recursos ou atividades cujo valor é percebido por uma pessoa, área ou organização e que não são facilmente imitados por competidores (Ulaga & Chacour, 2001; Achim, Ritter & Gemuenden, 2001; Harmsen & Jensen, 2004); (ii) em seguida, foi estabelecido que uma **capacidade essencial de Compras** deveria atender a três condições específicas para ser classificada como tal:

(a) **Relevância para Compras**: Uma capacidade essencial de Compras deve consistir em um conjunto de habilidades, conhecimentos, recursos ou atividades cujo valor impacta diretamente a função de Compras, e não somente a áreas relacionadas;

(b) **Relevância Acadêmica**: uma capacidade essencial de Compras deve ser mencionada em, no mínimo, três obras entre os resultados obtidos durante pesquisa nas bases de dados, entendendo-se que se trata de uma capacidade relevante para a disciplina;

(c) **Relevância Organizacional**: uma capacidade essencial de Compras deve ter impacto direto ou indireto sobre, no mínimo, duas interfaces relacionadas à função de Compras, indicando importância não restrita a um único relacionamento da área ou à própria área de Compras.

A partir dessas condições, duas capacidades encontradas na literatura não se enquadraram em uma ou mais das condições descritas acima: **Gestão de Rotina**, cujo impacto direto das práticas não se estende além da própria função de Compras ou da área em que é executada, não apresentando Abrangência Organizacional; e **Gestão de Pessoas em Compras**, não sendo uma capacidade diretamente ligada à área de Compras, mas sim a qualquer grupo organizacional, não apresentando Relevância para Compras, e não apresentando impacto direto ou indireto sobre os relacionamentos da área de Compras, não indicando Relevância Organizacional.

Para auxiliar a construção do modelo de diagnóstico proposto, as capacidades foram divididas em quatro práticas, que representam ações,

atividades, rotinas ou direcionamentos específicos, permitindo maior detalhamento para a montagem do modelo de diagnóstico.

2.4. Elaboração do modelo de capacidades de Compras

Em linha com os objetivos específicos deste trabalho, foi desenvolvido um modelo para diagnóstico sistemático de uma área de Compras a partir do conjunto de capacidades essenciais mapeado.

O modelo é composto por dois produtos, assim denominados: (i) um diagrama de capacidades; e (ii) um gráfico de gestão de interfaces. O primeiro produto consiste em um diagrama-radar no qual são dispostas as capacidades essenciais de Compras, uma em cada vértice do diagrama. Uma pontuação entre zero e cinco pontos é atribuída a cada capacidade, formando um desenho no interior da área do gráfico. O uso de um diagrama-radar se justifica pela capacidade visual do gráfico de transmitir informações complexas utilizando a área do desenho formado pelas pontuações, bem como pela ausência de uma ordem ou classificação específicas, evitando que o leitor observe as capacidades como obrigatoriamente interdependentes, ordenadas ou mesmo subordinadas umas às outras. O segundo produto que compõe o modelo, o gráfico de gestão de interfaces, consiste em um gráfico de colunas que representam, cada uma, uma interface relevante para a área de Compras, conforme identificado na literatura atual e descrito na seção de fundamentação teórica.

A composição da pontuação aplicada no diagrama de capacidades e a sua forma de aplicação são apresentadas ao leitor na seção de proposta do modelo.

2.5. Projeto de estudo de caso

Na fase de projeto do estudo de caso, identificou-se a necessidade de realização de um estudo de caso exploratório único. O estudo de caso é exploratório, tendo em vista que não foram verificados trabalhos anteriores voltados para a definição do conjunto de capacidades de Compras dentro do contexto de apoio à gestão de interfaces. É único devido à questão central de estudo, que constitui um caso peculiar no contexto da gestão de compras e seus relacionamentos.

Quanto às descobertas decorrentes do estudo de caso, *a priori*, as mesmas são válidas somente no âmbito de Compras, entendendo-se que uma aplicação similar

do modelo para estudo de outras áreas de uma empresa não proporcionaria a mesma capacidade de entendimento de suas capacidades e de sua gestão de interfaces como em Compras. Cabe ressaltar que as descobertas realizadas podem vir a ser utilizadas como subsídios para estudos semelhantes conduzidos em outras organizações brasileiras ou estrangeiras.

2.6. Realização do estudo de caso

O estudo de caso foi realizado através de entrevistas focadas, seguindo metodologia proposta por Yin (2010) com profissionais de Compras de uma empresa específica, cujo Departamento de Compras desejava-se estudar.

Foram escolhidos oito profissionais da empresa estudada XPTO, selecionados individualmente de acordo com os seguintes critérios:

- **Atuação:** deve ser direta ou indiretamente relacionada ao Departamento de Compras para Operações da empresa XPTO, sendo todos profissionais considerados capazes de avaliar as diversas capacidades da diretoria estudada através de um questionário estruturado;
- **Tempo de Casa:** metade do grupo de entrevistados deveria ter pouco tempo de casa (menos de quatro anos de trabalho na Diretoria de Compras para Operações da XPTO) e metade deveria ter muito tempo de casa (mais de quatro anos);
- **Posição hierárquica:** metade dos profissionais consultados deveria ocupar, no momento da entrevista, posição de liderança, enquanto a outra metade deveria ocupar posições classificadas como Equipe;
- **Posicionamento:** nem todos os profissionais consultados atuavam dentro da diretoria avaliada, sendo alguns capazes de fornecer uma visão externa acerca das capacidades da diretoria;

A avaliação foi feita com base em uma escala numérica de 0 a 5 de pontuação atribuída para cada prática de cada uma das nove capacidades essenciais de Compras através de uma entrevista semiestruturada com aplicação de um questionário desenvolvido para tal fim (Yin, 2008). Os entrevistados foram incentivados a fazer comentários e críticas qualitativas junto a cada prática avaliada ao longo das entrevistas, que tiveram duração média de 80 minutos e foram conduzidas presencialmente. Com tais entrevistas, buscou-se capturar a percepção

dos profissionais com relação às capacidades existentes na Diretoria de Suprimentos para Operação. A lista de profissionais entrevistados para este estudo é disponibilizada para consulta no Apêndice I, junto a uma classificação dos profissionais com a sua função na XPTO, o cargo atual no departamento de Compras, seu tempo de casa e uma breve descrição de sua experiência profissional. Após condução de uma primeira rodada de entrevistas presenciais, uma segunda rodada de entrevistas por telefone foi realizada com parte dos profissionais consultados para sanar dúvidas restantes ou solucionar conflitos de informações entre diferentes respondentes. Parte destas soluções de conflitos forneceram base para análises e explicações de desvios nos resultados apresentadas na seção de análise dos resultados observados.

A Figura 9, apresentada no estudo de caso, esquematiza a disposição organizacional dos profissionais consultados durante este estudo e ilustra a captura de percepções distintas acerca das capacidades da Diretoria de Suprimentos para Operações, bem como de sua gestão de relacionamentos com interfaces. Entre os participantes, há profissionais internos e externos à diretoria, bem como de diferentes níveis hierárquicos e de senioridade, permitindo múltiplas análises da mesma organização sob diferentes pontos de vista, porém com critério de avaliação único.