

3. METODOLOGIA

A metodologia das implicações estratégicas das alianças/redes de relacionamento mais significativas para a tomada de decisão estratégica, foi adotada nesta pesquisa para estudo do caso da empresas participantes da *joint-venture* Agrega (Souza Cruz e AmBev), conforme será descrita a seguir.

3.1. Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa desenvolvido, segundo classificação de Gil (1991) e Vergara (2004), segue dois critérios básicos: a ótica dos fins a que se destinam e dos meios de investigação adotados.

Quanto aos objetivos ou fins, trata-se de uma pesquisa essencialmente descritiva, uma vez que se refere a um fenômeno pouco explorado academicamente, no que diz respeito à evolução do modelo de análise estratégica, considerando as redes virtuais, com a inclusão dos *constructos* da dimensão relacional.

Quanto aos meios de investigação, trata-se principalmente de estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o método do estudo de caso é apropriado quando a pergunta a ser respondida reúne as seguintes características: é do tipo “qual”, “como” ou “por quê”; o investigador possui pouco controle sobre os eventos; e o foco da pesquisa é um fenômeno contemporâneo num contexto real.

Nesse estudo, procuramos identificar e compreender as razões que levaram a Souza Cruz e a AmBev a tomarem a decisão de criarem um portal, o Agrega Inteligência em Compras. Buscamos também, identificar os fatores de interesse

que os levaram a desdobrar a aliança e aumentar a rede através da participação de outras corporações no negócio, como clientes dos serviços prestados pela empresa em estudo.

Em resumo, a pesquisa foi conduzida de forma a abordar eficientemente a metodologia base de pesquisa, o quadro 8 a seguir, demonstra de maneira esquemática as fases da pesquisa e os métodos utilizados, de acordo com a forma apresentada por Macedo-Soares e Neves (2000):

Fases da Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
Revisão inicial da literatura na área de gestão estratégica e redes virtuais	Bibliográfica	Qualitativo	Levantamento da literatura existente através dos recursos disponíveis, tais como livros, teses, artigos, banco de dados e redes eletrônicas.	Análise de conteúdo e seleção dos autores com linhas de pesquisa mais próximas ao que se pretende com esta pesquisa.
Caracterização da estratégia de negócios do Portal de Compras Agrega.	Descritiva	Qualitativo	Levantamento documental	Análise de conteúdo tendo como base os pressupostos descritos no referencial teórico.
Identificar as principais alianças da empresa Agrega Desenvolvimento do questionário para avaliação das implicações dessas alianças.	Metológica Descritiva Exploratória	Quantitativo Qualitativo	Pesquisa de campo através de estudo de caso. Entrevistas estruturadas com grupo de funcionários selecionados. Elaboração e aplicação de questionário específico, contendo perguntas estruturadas e perguntas abertas.	Tratamento estatísticos dos dados levantados. Confrontação das informações obtidas com os constructos de referencial teórico, a fim de identificar oportunidades e ameaças, fraquezas e forças reais e/ou potenciais.
Entrevistas com os principais executivos/ formadores de opinião, tendo no Agrega quanto nas empresas sócias (Souza Cruz e AmBev).	Descritiva Exploratória	Qualitativo	Entrevistas com um conjunto de executivos.	Cruzamentos dos dados obtidos a fim de verificar "possíveis gaps".

Quadro 8: Fases e métodos da pesquisa

3.2. Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são aqueles que forneceram os dados necessários ao desenvolvimento da investigação. Nesta pesquisa, eles estão representados pelos funcionários e gerentes da empresa em estudo, no caso o Agrega, os principais executivos das áreas de suprimentos e financeira das principais empresas sócias (Souza Cruz e AmBev), que interagem diretamente com o Agrega, bem como executivos das áreas que são beneficiadas pelos ganhos proporcionados a partir das transações efetuadas pelo portal. Neste universo, estão representados os diversos níveis hierárquicos formais da empresa: gerência executiva, gerência de área e *staff*.

É importante ressaltar que na análise da composição dos sujeitos da pesquisa, a maior concentração de entrevistados no nível gerencial deve-se ao fato de que o Agrega é uma empresa que tem a sua atuação transparente para os usuários da ponta, uma vez que em todos os casos - tanto nas empresas-sócias, quanto nas empresas clientes - os procedimentos para requisições de compra são os mesmos utilizados para bens/serviços negociados ou não pelo Agrega.

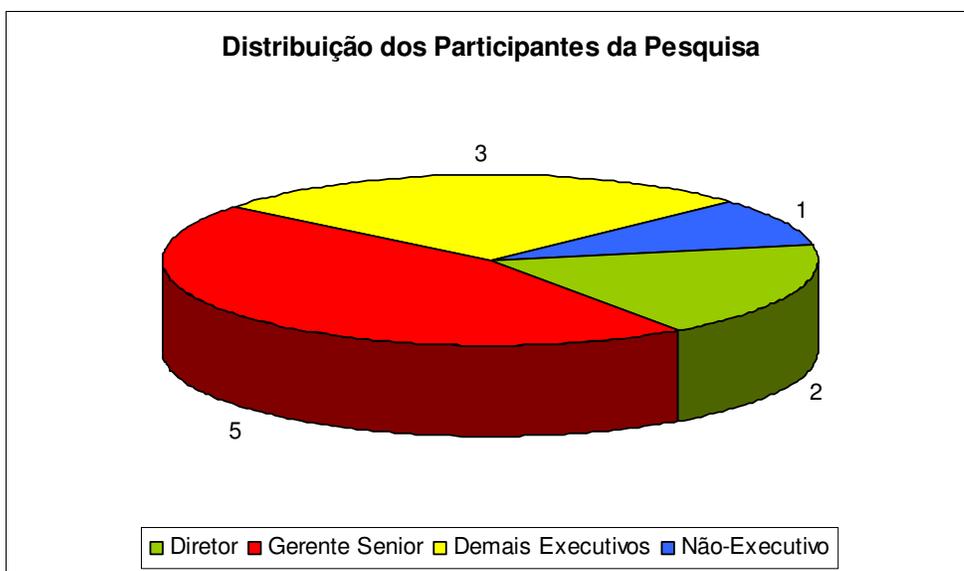


Figura 4: Perfil dos sujeitos da pesquisa, segundo níveis hierárquicos dentro da empresa

No total foram entrevistadas onze pessoas entre diretores, gerentes e analistas. Esse número, a princípio reduzido, corresponde a 100% do total de pessoas ligadas diretamente a operação da empresa.

No caso das entrevistas informais, com representantes das empresas-clientes, os sujeitos foram os diretores e gerentes, que inclusive responderam ao questionário principal da pesquisa, e o objetivo era buscar compreender melhor as implicações relacionadas à relevância da atuação da empresa sob a ótica dos outros participantes da rede.

3.3. Revisão da Literatura

A revisão da literatura foi realizada com base na coleta de material em livros, artigos publicados em revistas especializadas a respeito do assunto, estudos, teses e dissertações publicadas nos últimos três anos por órgãos reconhecidamente considerados celeiros de pesquisa no assunto em destaque.

3.4. Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, pesquisa telematizada e levantamentos de percepções, conforme descrito abaixo:

- Pesquisa documental: tendo como fonte revistas especializadas do setor, comunicações internas das empresas-sócias, jornais diversos, apresentações realizadas pela empresa e disponíveis para consulta,

assim como relatórios gerenciais extraídos dos sistemas de gestão tanto do Agrega, quanto das empresas participantes (Souza Cruz e AmBev), quando aplicável, dentre outros recursos.

- Pesquisa telematizada: feita através da visita ao *website* do portal Agrega (www.agrega.com.br) e das empresas participantes (Souza Cruz, AmBev), além de páginas na web que tratam do tema e comunicados ao mercado (*press releases*);
- Levantamento de percepções do tipo *survey*: feito com auxílio de um questionário predominantemente estruturado, que foi respondido pelo diretor da empresa e a outras dez pessoas entre gerentes *seniors*, *juniors* e outros não executivos, com o objetivo de conduzir um levantamento das principais percepções dos executivos da empresa sob estudo, sobre o grau de importância de fatores estratégicos no relacionamento dos negócios.
- Levantamento de percepções complementares: por meio de três entrevistas abertas e semi-estruturadas (com objetivo de aprofundar questões mais complexas) feitas com os executivos da empresa participante do negócio - diretor e gerentes - bem como com integrantes das empresas-clientes.
- Observação participante das atividades exercidas pelos colaboradores da empresa Agrega e dos relacionamentos estabelecidos entre esses e os participantes da rede (empresas-cliente);

3.5. Tratamento dos Dados

De modo esquemático, o tratamento dos dados seguiu os passos detalhados a seguir:

- No caso da Pesquisa documental e telematizada, para a análise das estratégias, selecionaram-se os dados mais importantes;
- No caso dos questionários estruturados foi aplicado um tratamento estatístico descritivo dos dados coletados. As respostas foram tabuladas e tratadas, por distribuição de frequência;
- Análise do conteúdo dos dados qualitativos, provenientes das entrevistas abertas e semi-estruturadas, foram classificadas em categorias de dados obtidos, complementando-os com aqueles encontrados nas análises descritivas (Morse, 1994);
- Interpretação e aprimoramento da análise a fim de se identificar e registrar pontos de destaque;

3.6.

Limitações Metodológicas

A metodologia escolhida apresentou algumas limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados. Dentre estas, podemos destacar:

- Por ser um estudo de caso, o resultado obtido não poderá ser generalizado estatisticamente. Contudo, de acordo com Yin (2005) e devido à característica do trabalho, pôde ser aplicado o método de generalização analítica, adequando assim a pesquisa ao objetivo proposto;
- Na pesquisa documental, como poderia haver resistência à divulgação de dados confidenciais da empresa, pois a empresa Agrega não possui obrigatoriedade legal de apresentar seus resultados à sociedade, restringindo-se a esfera das empresas-sócias (Souza Cruz e AmBev).

A fim de não prejudicar a abrangência dos documentos investigados, utilizamos resultados que eram de conhecimento público.

- Na aplicação dos questionários semi-estruturados, havia o risco de erros de interpretação, uma vez que as perguntas abertas trazem uma subjetividade inerente à própria percepção do negócio, em determinadas camadas hierárquicas. Os mecanismos de controle para estes casos foram: o confronto com as respostas do questionário estruturado e os levantamentos provenientes da pesquisa documental;

Apesar das limitações impostas, pode-se considerar que, em grande parte, elas foram superadas por meio da aplicação da estratégia de triangulação dos métodos, de acordo com Yin (2005), ou seja, um cruzamento dos dados de várias fontes utilizadas durante a coleta de dados (documental, levantamento de percepções, entrevistas e outras citadas), assegurando a consistência dessas informações. Com isso, foi possível minimizar as limitações inerentes a cada método.