

### **3 Metodologia**

Neste capítulo serão levantados todos os aspectos sobre a metodologia de pesquisa adotados nesta tese, incluindo a abordagem, o objetivo do estudo e o procedimento técnico usado. As técnicas de coleta e análise dos dados, bem como a disseminação dos dados serão explicitadas. As questões a serem pesquisadas são apresentadas, bem como as proposições que servirão de base para responder as questões centrais e secundárias da tese. As proposições são reveladas com o embasamento teórico que as originou. Também são esclarecidos o porquê da escolha dos casos estudados e a qualificação dos entrevistados.

#### **3.1. Abordagem da Pesquisa**

As abordagens para uma pesquisa podem ser classificadas como qualitativas, quantitativas ou um misto das duas.

Uma pesquisa qualitativa é adequada quando o fenômeno de interesse é novo, dinâmico ou complexo, as variáveis relevantes não são facilmente identificadas e quando as teorias existentes não explicam o fenômeno (CRESWELL, 2007). Segundo este autor, a abordagem qualitativa provê ao pesquisador um conhecimento mais profundo de um fenômeno e produz um alto nível de detalhes. Nesta abordagem, o contexto é intrínseco ao fenômeno.

Na abordagem quantitativa, normalmente o fenômeno estudado já foi totalmente descrito e documentado através de pesquisas anteriores. As questões de pesquisa são direcionadas a explicar relações entre variáveis pelo exame de variações. Esta abordagem permite ao pesquisador extrapolar a partir dos dados, com o intuito de desenvolver uma explicação mais geral do fenômeno (GOLICIC, 2005).

Segundo Creswell (2003), abordagem mista é quando dados qualitativos e quantitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno num único trabalho. Segundo este autor, as tendências inerentes a um dos métodos,

qualitativo ou quantitativo, podem neutralizar as tendências do outro método. Especificamente em trabalhos sobre terceirização tanto abordagens qualitativas, quanto quantitativas têm sido utilizadas (SEURING et al., 2005).

Diversos trabalhos sobre terceirização estudados nesta tese são estudos empíricos, com uma abordagem quantitativa (GROVER e MALHOTRA, 2003). Apesar de a TCE ser uma teoria muito disseminada (BARNEY e CLARK, 2007), os resultados de terceirização preconizados pela TCE nem sempre se confirmam, apresentando anomalias e não sendo suficientes para determinar as fronteiras das firmas (HOLMSTRON e ROBERTS, 1998; POPPO e ZENGER, 1998; WILLIAMSON, 1999).

A despeito da publicação de artigos sobre a RBV (baseados em pesquisas empíricas com métodos quantitativos), vários têm apresentado resultados pouco significativos do ponto de vista estatístico (ARMSTRONG e SHIMIZU, 2007). Estes autores sugeriram abordagens para melhorar os resultados empíricos dos estudos sobre a teoria baseada nos recursos, tais como:

- Incorporar uma abordagem qualitativa no levantamento dos recursos que levam à vantagem competitiva. Como os recursos que levam à vantagem competitiva são difíceis de serem observados, deve-se buscar informações sobre as firmas através de entrevistas, triangular informações através de múltiplas fontes e diferentes informantes, entender as limitações advindas da subjetividade e posições pessoais e entrevistar firmas concorrentes;
- Incorporar cenários longitudinais. A RBV está interessada em explicar as condições sob as quais as firmas atingem uma vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem é obtida através de recursos valiosos, raros, não substituíveis e inimitáveis ou de alto custo de imitação. Os recursos valiosos são dependentes do contexto e do ambiente externo, que somados à questão de sustentabilidade, conduzem à necessidade de incorporar um projeto de pesquisa longitudinal. Neste tipo de pesquisa o recurso e o contexto são analisados ao longo de um período de tempo e verifica-se como os recursos que levam à vantagem competitiva variaram neste intervalo.

O fenômeno de terceirização é complexo e dependente do contexto (MCIVOR, 2005; MOL, 2007). Estas condições, aliadas as recomendações de

Armstrong e Shimizu (2007), indicaram a adoção de uma abordagem qualitativa nesta tese, com o intuito de investigar o fenômeno da terceirização.

### **3.2. Objetivos da pesquisa**

As pesquisas, quanto aos seus objetivos, podem ser classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas (BABBIE, 1990; GIL, 2002; YIN, 2009).

Segundo Gil (2002), os objetivos gerais de cada grupo são: as pesquisas descritivas têm o propósito principal de descrever um fenômeno / população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis; as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, construindo hipóteses e tornando o problema mais explícito; as pesquisas explicativas são aquelas cujo objetivo geral é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno.

Quanto aos objetivos desta tese, ela se dividiu em duas fases, uma exploratória e outra explicativa.

A primeira fase foi classificada como exploratória, onde foram entrevistados especialistas da indústria de café solúvel para entender o seu funcionamento. Adicionalmente, realizou-se uma entrevista com executivo da indústria de café solúvel, para analisar a aplicabilidade da pesquisa nesta indústria, e adaptar as perguntas para os estudos de casos. Estes procedimentos serão detalhados na seção do estudo de caso.

A segunda fase da pesquisa foi classificada como explicativa, onde, através das análises dos estudos de casos, procurou-se identificar os principais fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência da terceirização nas firmas estudadas.

### **3.3. Procedimento técnico**

O procedimento técnico ou o projeto da pesquisa é um plano para coletar e analisar evidências, que torna possível a um pesquisador responder quaisquer que sejam as questões propostas numa pesquisa (YIN, 2009). O projeto de uma

pesquisa toca praticamente todos os aspectos da pesquisa, do detalhamento da coleta de dados, até a seleção das técnicas de análise de dados (FLICK, 2007). O procedimento técnico permite analisar os fatos do ponto de vista empírico e possibilita confrontar a visão teórica com os dados da realidade (GIL, 2002).

Os diversos procedimentos técnicos de pesquisa (experimentos, levantamento, estudo de caso, entre outros) podem ser classificados pelo tipo de questões propostas, se a pesquisa requer controle de eventos comportamentais para estudar o fenômeno ou se a pesquisa foca em eventos contemporâneos. A Tabela 7 apresenta os diversos critérios relevantes para a escolha do método de pesquisa.

MÉTODO	Forma de Questão de pesquisa	Requer controle de eventos comportamentais?	Foca em eventos contemporâneos?
<b>Experimento</b>	Como? Por quê?	Sim	Sim
<b>Levantamento</b>	Quem? O quê? Onde? Quantos?	Não	Sim
<b>Análise de Arquivo</b>	Quem? O quê? Onde? Quantos?	Não	Sim/Não
<b>Análise Histórica</b>	Como? Por quê?	Não	Não
<b>Estudo de Caso</b>	Como? Por quê?	Não	Sim

Tabela 7 – Critérios para a escolha do método de pesquisa. Fonte: Adaptado de Yin (2009).

Uma pesquisa utilizando estudo de caso pode ser apontada como uma das escolhas para pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2003). O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes (YIN, 2009). Estas características endereçam pontos que foram levantados por Armstrong e Shimizu (2007) para contribuir para resultados mais adequados nos estudos empíricos da teoria baseada nos recursos.

A pesquisa sobre terceirização é complexa e não controlada, se ajustando a uma pesquisa do tipo levantamento ou estudo de caso. Outro ponto relevante na escolha do procedimento técnico é a questão central da pesquisa. Nesta tese objetiva-se responder por que as firmas terceirizam atividades, enquadrando o projeto da pesquisa como estudo de caso (Tabela 7). Os elementos do estudo da

terceirização nesta tese (complexa, não controlada, forma de questão Por que?), aliado ao amplo uso de estudo de caso em pesquisas em Engenharia de Produção (LACERDA, 2007), e o seu recente uso em trabalhos científicos sobre terceirização (VOORDIJK, et al., 2000; ELRAM et al., 2008; MCIVOR, 2009), levaram que o estudo de caso fosse adotado como o procedimento técnico deste trabalho.

Num estudo de caso, o pesquisador explora um sistema limitado (caso) ou múltiplos sistemas limitados (casos), através de uma detalhada e extensa coleta de dados e relatórios contendo descrições e análises dos casos (CRESWELL, 2007).

Nesta pesquisa, para percorrer as fases de coleta, análise e disseminação dos casos, foi adotado o modelo proposto por Yin (2009), que dividiu uma pesquisa qualitativa com procedimento técnico estudo de caso em seis fases: planejamento, projeto, preparação, coleta, análise e disseminação (Figura 3).

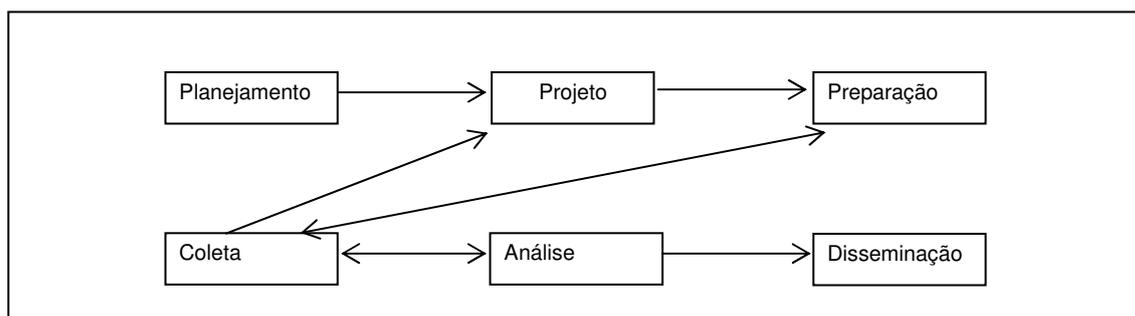


Figura 3 - Método de Pesquisa. Fonte: Baseado em Yin (2009).

Na fase de planejamento são identificadas as questões de pesquisa e outras idéias aceitáveis para o desenvolvimento de um estudo de caso. Nesta fase também é decidido o uso do estudo de caso, comparado a outros métodos. Também são entendidas as forças e limitações de um estudo de caso.

No projeto da pesquisa é definido a unidade de análise e o tipo de caso que deve ser estudado. Desenvolvem-se teoria, proposições e questões subjacentes ao estudo. Também nesta fase identifica-se o projeto do estudo de caso e finalmente define-se os procedimentos para manter a qualidade do estudo de caso.

Na fase de preparação deve-se desenvolver e aprimorar as habilidades do pesquisador como um investigador de estudo de caso; treiná-lo para um estudo de caso específico; desenvolver o protocolo do estudo de caso; conduzir um caso

piloto; e obter aprovação para assuntos relacionados à proteção de identidade (humana).

Na fase de coleta de dados, os seguintes pontos são desenvolvidos: uso de múltiplas fontes de evidência, como documentos, entrevistas, entre outros; criação de um banco de dados de estudo de caso e manutenção de uma cadeia de evidências.

Na fase de análise, cabe desenvolver a estratégia de crítica; adotar uma ou mais técnicas analíticas, usando dados qualitativos; explorar explicações concorrentes e apresentar dados separadamente das interpretações.

Na fase de compartilhamento, impõe-se definir a audiência, compor materiais textuais e visuais, apresentar evidências suficientes para o leitor alcançar suas próprias conclusões e finalmente revisar e reescrever o material até que o trabalho esteja concluído.

### **3.3.1. Planejamento**

Seguindo o modelo proposto por Yin (2009) para conduzir uma pesquisa, Figura 3, na fase de planejamento da pesquisa foi definida a questão de pesquisa, já descrita no capítulo 1, e reapresentada a seguir:

Por que as firmas terceirizam atividades da sua cadeia de valor para fornecedores externos?

Para responder esta pergunta, objetivos foram estabelecidos no capítulo 1 e reproduzidos a seguir:

- Objetivo Geral - Compreender o porquê das firmas terceirizarem atividades da sua cadeia de valores para fornecedores externos.
- Objetivos específicos
  - Descrever e explorar as competências centrais das firmas de café solúvel;

- Identificar quais são as atividades terceirizadas pelas firmas de café solúvel brasileiras;
- Identificar nas firmas estudadas se existe direcionador estratégico para a terceirização;
- Descrever quais são as principais variáveis estudadas para terceirizar uma atividade.

Nesta pesquisa também serão estudadas as relações entre variáveis que explicam o porquê das firmas terceirizarem atividades. Para tanto, serão definidas as variáveis independentes, ou aquelas que são as causas do que queremos explicar e a variável dependente, ou os efeitos.

A variável dependente será o resultado da decisão de fazer ou comprar ou, num termo mais comum, terceirizar uma atividade, e as variáveis independentes serão os recursos da firma e os custos de transação que ela incorre ao usar o mercado.

Na linha de pesquisa desenvolvida por Coase (1937) e Williamson (1979), a decisão de terceirização é função dos custos de transação, que numa formulação matemática será:

$$t = f(CT), \text{ onde } t = \text{terceirização e } CT = \text{custo de transação}$$

Em outra linha de pesquisa mais recente, vários autores (HAMEL, 1991, PETERAF, 1993, QUINN e HILMER, 1994) indicam a análise dos recursos como chave para a decisão de terceirização. Assim:

$$t = f(R), \text{ onde } t = \text{terceirização e } R = \text{recursos}$$

Muito recentemente, autores têm estudado que para uma decisão de terceirização, os recursos e custos de transação devem ser analisados conjuntamente para a tomada de decisão de fazer ou comprar (JACOBIDES e WINTER, 2005; HOLCOMB e HITT, 2006; BARNEY e CLARK, 2007; BARTHELEMY, 2007). Assim:

$$t = f(CT,R), \text{ onde } t = \text{terceirização, } CT = \text{custo de transação, e } R = \text{recursos}$$

Esta pesquisa é um processo de investigação organizado, sistemático e lógico, que usará informações empíricas para responder questões e testar proposições.

### **3.3.2. Projeto da Pesquisa**

Segundo Yin (2009), na etapa de Projeto da Pesquisa, proposições devem ser formuladas para direcionar os trabalhos de pesquisa e assim auxiliar na definição do que deve ser examinado com atenção. Neste trabalho, as proposições foram as seguintes:

- Proposições baseadas na TCE

P1 – Uma firma terceiriza atividades quando a transação está sujeita a investimentos não idiossincráticos e é recorrente (WILLIAMSON, 1985; QUELIN, 2002; ELLRAM et al., 2008);

P2 - Uma firma usa formas internas de governança quando a transação está sujeita a investimentos em ativos idiossincráticos (WILLIAMSON, 1985; GROVER e MALHOTRA, 2003);

P3 - Crescentes níveis de incerteza contratual levam ao incremento do uso de formas de governança internas; (OSBORN e BAUGHN, 1990; AMARAL et al., 2006; KAUFFMANN e CARTER, 2006).

- Proposições baseadas na RBV

P4 - Uma firma terceiriza atividades quando são requeridos recursos nos quais a firma é fraca (MAYER e SALOMON, 2006; BARTHELEMY, 2007);

P5 - Uma firma usa formas internas de governança quando são requeridos recursos nos quais a firma é forte (MCIVOR, 2005; Mayer e SALOMON, 2006);

P6 – Uma firma usa formas internas de governança quando existem conhecimentos proprietários ou estratégicos a serem preservados (TEECE, 1986; LIEBESKIND, 1996);

P7 - Uma firma usa formas internas de governança quando são requeridos recursos que são competências centrais. (PRAHALAD e HAMEL, 1990; QUINN e HILMER, 1994; FINE, 2008).

A definição da unidade de análise desta tese foi baseada nas teorias estudadas. Tanto a teoria dos recursos, quanto a teoria dos custos de transação são aplicadas ao nível da firma, a primeira estudando os recursos das firmas e a última estudando as transações das firmas (MADHOK, 2002). Como estas duas teorias são a base para os nossos estudos de terceirização, a unidade de pesquisa será a firma, analisando suas transações e recursos.

Segundo Yin (2009), ao contrário do método de levantamento quantitativo que busca a generalização estatística para universalizar resultados, o estudo de caso busca a generalização analítica, onde um desenvolvimento teórico prévio é usado como um modelo com o qual os resultados empíricos do estudo de caso são comparados. Se dois ou mais casos parecem mostrar suporte à teoria, a ocorrência de replicação pode ser sustentada.

Um passo relevante para o desenvolvimento de uma pesquisa empírica é a qualidade do projeto da pesquisa. Quatro testes são preconizados por Yin (2009) para verificar a qualidade do projeto, denominados: validade de construção – identificar medidas operacionais corretas para os conceitos estudados; validade interna - buscar estabelecer relações causais; validade externa - definir o domínio aos quais as descobertas do estudo podem ser generalizadas; e confiabilidade – demonstrar que a operacionalização de um estudo pode ser repetida, com resultados semelhantes. Segundo Yin (2009), uma série de procedimentos podem ser empregados para lidar com estes testes (Tabela 8). Todos estes testes serão aplicados no desenvolvimento da tese, e nesta seção será descrito o teste de validade externa, enquanto os outros serão descritos nas seções sobre análise e coleta de dados, bem como de compartilhamento.

<b>Teste</b>	Procedimento para estudo de caso	Fase da pesquisa onde o procedimento é aplicado
<b>Validade de Construção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de múltiplas fontes de evidência</li> <li>• Estabelecimento cadeia de evidência</li> <li>• Uso de informantes chaves na revisão do relatório preliminar do estudo de caso</li> </ul>	Coleta de dados Coleta de dados Disseminação
<b>Validade Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar em padrões equiparados</li> <li>• Trabalhar na construção de explicações</li> <li>• Endereçar explicações rivais</li> <li>• Usar padrões lógicos</li> </ul>	Análise de dados Análise de dados Análise de dados Análise de dados
<b>Validade Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso da teoria no estudo de caso único</li> <li>• Uso da lógica da replicação em estudos de múltiplos casos</li> </ul>	Projeto Projeto
<b>Confiabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de protocolo para o estudo de caso</li> <li>• Desenvolvimento de banco de dados para estudo de caso</li> </ul>	Coleta de dados Coleta de dados

Tabela 8 - Procedimentos para testes de estudo de casos. Fonte: Adaptado de Yin (2009).

Como o estudo de caso é ao nível da firma é necessário definir quais firmas serão objetos de estudo.

Neste trabalho escolheu-se a estratégia do uso de múltiplos estudos de casos, pois permitirá observar a replicação de resultados ao longo dos estudos de casos e assim testar e, se possível, evoluir os arcabouços teóricos explicitados pelas teorias TCE e RBV. Todos os casos foram estudados de forma holística, vendo a decisão de terceirização nas firmas de forma global, sem levar em conta qualquer subunidade de análise. Segundo Yin (2009), o número mínimo de firmas a ser pesquisada para permitir a observação de replicação deve ser de seis a dez.

Segundo Armstrong e Shimizu (2007), para melhorar os resultados empíricos em pesquisas qualitativas, usando RBV, deve-se:

- Definir as indústrias<sup>1</sup>. Esta definição pode ser pelos produtos produzidos por esta indústria ou pelos recursos que são empregados como entradas para o processo de produção;

---

<sup>1</sup> Para efeito deste trabalho, indústria e firma têm definições diferentes. Indústria é definida como o conjunto de firmas que vende o mesmo produto ou produtos correlatos (PYNDYCK e RUBINFELD, 1994). Firma é o termo genérico para um negócio, sociedade anônima, sociedade em comandita ou firma individual (DOWNES e GOODMAN, 1991).<sup>1</sup>

- Definir quais indústrias serão estudadas. O levantamento em múltiplas indústrias é complexo, pois o valor de um recurso particular é dependente da indústria. Para o levantamento em múltiplas indústrias é necessário controlar as influências dessas indústrias nas firmas, pois o seu desempenho é influenciado por aspectos ambientais gerais da indústria, como por exemplo, ciclos econômicos. Os autores recomendam que o estudo em uma única indústria elimina a necessidade destes controles.

Com estes pressupostos colocados, buscou-se elencar um conjunto de pré-requisitos que deveriam ser atendidos pelas indústrias e que poderiam ser pesquisadas nesta tese:

- 1 – Amplo acesso às informações da indústria, com múltiplas fontes, como entrevistas, documentos, arquivos, entre outros, permitindo um estudo qualitativo;
- 2 – Informações coletadas em mais de uma firma, concorrentes entre si, e que o pesquisador pudesse obter informações com triangulação de dados e de entrevistados. O número de firmas pesquisadas deveria ser maior ou igual a seis;
- 3 – A indústria deveria ser claramente identificada pelos produtos ofertados;
- 4 – Indústria com história para permitir um estudo ao longo dos anos (retrospectiva), se aproximando de um estudo longitudinal.

Inicialmente quatro indústrias foram selecionadas para estudo da viabilidade da pesquisa: Fabricantes de Computadores; Desenvolvimento de Software sob encomenda; Televisão Fechada e Café Solúvel. Nas sondagens preliminares, as três primeiras foram descartadas, pois os acessos às informações teriam restrições em algumas das firmas das indústrias e a obtenção de informações de firmas concorrentes seria limitada ou impossível em alguns dos casos. Desta forma a pesquisa concentrou-se na indústria de café solúvel onde as quatro condições apresentadas acima poderiam ser atendidas.

Especificamente na análise da indústria do café solúvel, os pré-requisitos um e dois foram atendidos, pois por relações familiares, um dos membros mais antigos desta indústria fez os contatos preliminares com as firmas da indústria de café solúvel, explicando os motivos da pesquisa e seus benefícios e assim facilitando o acesso a elas. Este mesmo contato, por ter sido membro da

---

Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel (ABICS), viabilizaria os caminhos para a pesquisa de documentos e arquivos. A escolha de firmas com predisposição para fornecer informações e estas pertencendo a uma única indústria (café solúvel) com disponibilidade de dados, facilita o controle das influências que a indústria possa exercer sobre o desempenho das firmas analisadas. Existem hoje no Brasil, aproximadamente vinte firmas exportadoras de café solúvel.

Pelo levantamento inicial, a indústria de café solúvel tem produtos bem caracterizados, atendendo o pré-requisito três e existe há mais de quarenta anos no Brasil, atendendo o pré-requisito quatro.

A despeito das condições acima observadas, investiu-se tempo na articulação dos contatos nesta indústria, para viabilizar os estudos de casos. A indústria de café solúvel tem características de alta concorrência entre as firmas que a integram e várias delas alegam segredos industriais para a sua diferenciação. Assim, vários cuidados tiveram que ser tomados, como garantir que a identidade das firmas fosse preservada e que observações sobre processos, tecnologias e outras por acaso notadas ao longo do trabalho não fossem relatadas, se atendo o estudo de caso às questões de terceirização. Com estas condicionantes garantidas pelo pesquisador, os estudos de caso puderam ser realizados.

### **3.3.3. Preparação para a Coleta de Dados**

A coleta de dados para esta pesquisa tinha algumas particularidades como a dispersão geográfica das firmas a serem pesquisadas, que estão localizadas no Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Desta forma, para a realização da coleta de dados, a logística de entrevistas precisou ser bem planejada para aproveitar ao máximo o deslocamento entre as cidades. Nos casos onde entrevistas tinham que ser realizadas, todas foram agrupadas num mesmo dia, ou em dias consecutivos para evitar novos deslocamentos. Todas as coletas de dados foram feitas pelo autor desta tese. Este procedimento trouxe vantagens como: maior uniformidade na coleta de informações; facilidade de treinamento para o levantamento de campo e perguntas a serem realizadas; acumulação de conhecimento permitindo que informações novas encontradas nos casos fossem exploradas de forma

adaptativa e flexível; compreensão firme das questões a serem estudadas; e evitou preconceitos ou noções pré-concebidas sobre os casos, pois o autor não conhecia os entrevistados e treinou para evitar contaminação das idéias derivadas dos estudos prévios realizados sobre terceirização.

Segundo Yin (2009), um dos aspectos importantes de um projeto de pesquisa deve ser a sua confiabilidade, i.e, que a pesquisa possa ser repetida e apresentar resultados semelhantes. No estudo de múltiplos casos a confiabilidade depende de um protocolo de pesquisa bem elaborado, pois se existem vários estudos de caso sendo levantados, estes devem seguir o mesmo protocolo (CRESWELL, 2007).

A primeira etapa do protocolo foi a definição de quais pessoas deveriam ser entrevistadas nas empresas. Como a decisão de terceirização é vista como uma atividade estratégica nas organizações (GRANT, 2005; ELLRAM et al., 2008), decidiu-se que as entrevistas deveriam ser feitas com a cúpula estratégica das firmas (MINTZBERG, 2003), como por exemplo, o presidente, principal acionista, o responsável pela unidade, os diretores, entre outros cargos responsáveis por este nível nas firmas. Com esta limitação, o público alvo a ser entrevistado dentro das firmas se restringe a um número restrito de pessoas, o que traz problemas de agenda e acesso. Superados estes obstáculos, o resultado do levantamento fica robusto em relação ao que preconiza a teoria do RBV. Apesar deste direcionamento de entrevistas, caso durante a coleta de dados fosse levantado que a decisão de terceirização não é definida na cúpula estratégica, entrevistas em outros níveis organizacionais seriam agendadas.

O segundo passo foi definir as questões a serem feitas ao longo dos estudos de caso. Foi elaborado um protocolo para uma entrevista semi-estruturada (Apêndice B), contendo perguntas gerais sobre as firmas e perguntas específicas sobre os aspectos de competências e terceirização. O protocolo de entrevistas e as questões serão mais bem detalhados na seção Coleta de Dados, que será apresentada na próxima seção deste trabalho.

A indústria de café solúvel no Brasil possui aproximadamente 20 empresas exportadoras ativas. Dentre este universo foram selecionadas as seis maiores firmas, por volume de exportação, que representam quase 95% do volume exportado (ABICS, 2009). Este indicador foi o único acessível para estabelecer um ranking entre as firmas. Outros possíveis indicadores, como faturamento, não

estão disponíveis, pois a maioria das firmas é de capital fechado e o critério de produção ou venda não foi localizado de forma agregada ou analítica por firma. A seleção das seis firmas a serem estudadas deveu-se a possibilidade de termos mais atividades terceirizadas em firmas maiores, pois segundo recente levantamento da CNI, quanto maior o porte da firma, maior o uso da terceirização (CNI, 2009).

Um estudo piloto da entrevista foi preparado com o apoio de um especialista da indústria de café solúvel e realizado antes do levantamento de campo, como sugerido por Creswell (2006), para refinamento da entrevista e das questões. Este estudo serviu para testar se as perguntas eram entendidas por um não especialista em terceirização, se os termos tinham que ser adaptados e se outras questões deveriam ser incluídas. Deste estudo algumas alterações foram realizadas. O primeiro ponto foi que a definição de terceirização deveria ser explicitada antes do início das entrevistas. Segundo, os arcabouços teóricos que envolvem a tese, as definições de TCE e RBV, deveriam ser explicadas de forma sucinta, mas suficientemente clara para o entendimento do entrevistado. Os termos mais herméticos da teoria foram trocados para conteúdos mais coloquiais que facilitassem a comunicação. Por exemplo, o termo usado na TCE “idiossincrático” para descrever o investimento na transação, foi substituído por “investimentos específicos na transação que não poderiam ser usados em outras transações”. Terceiro, que o ritmo da entrevista não poderia ser rápido, pois à medida que o questionário era percorrido, surgiam pontos interessantes que deveriam ser explorados. Quarto, o cuidado em não perguntar sobre assuntos que parecessem obviedades para integrantes da indústria e tirassem a credibilidade do entrevistador. Este ponto mostrou que o entrevistador deveria ter um mínimo de conhecimento da indústria. Este conhecimento inicial foi adquirido no próprio estudo piloto e a partir de pesquisas na internet sobre a indústria (ABIC, 2008; ABICS, 2009). Outro ponto, é que, para eliminar a impressão de obviedade, exemplos de outras indústrias eram trazidos na entrevista que, associando-os às questões feitas, tornaram a entrevista mais dinâmica e com qualidade.

### **3.3.4. Coleta de Dados**

As fontes de dados que podem ser usadas para o levantamento de estudo de casos podem proceder de seis origens: documentos, arquivos históricos, entrevistas, observação direta, observação-participante e artefatos físicos. (YIN, 2009). Nesta tese foram usadas quatro fontes: entrevistas, documentos, observação direta e arquivos históricos.

Segundo Flick (2007), as entrevistas são uma das formas dominantes em pesquisas qualitativas. Para a coleta de dados foi desenhado um protocolo com as questões a serem detalhadas (apêndice B). Na estruturação da entrevista, foram elaboradas questões abertas e fechadas. Segundo Babbie (1990), nas perguntas abertas os entrevistados provêm suas próprias respostas, enquanto nas fechadas, eles devem responder baseados numa lista de opções previamente oferecidas. As perguntas abertas permitem que a pesquisa obtenha respostas que não foram antecipadas (FOWLER, 2002). As questões devem ser desenvolvidas como uma redução das questões centrais e secundárias do estudo (CRESWELL, 2006). Neste sentido as questões contidas no protocolo foram divididas em cinco grandes blocos. Os dois primeiros blocos, caracterização da empresa e cadeia de suprimentos, buscaram entender o contexto em que a firma atuava. O terceiro bloco foi desenvolvido com o intuito de entender as competências centrais das firmas dos estudos de casos. Os dois últimos blocos centraram nas questões sobre terceirização: as razões para terceirização, quais os direcionadores para terceirização e quais e em que montantes atividades específicas eram ou não terceirizadas. As atividades escolhidas para analisar a terceirização foram baseadas no trabalho de Quelin e Duhamel (2003), adaptado ao caso específico das firmas atuantes na indústria de café solúvel.

Segundo Creswell (2003), existem três tipos de entrevistas para coleta de dados: face a face, com um único entrevistado, por telefone e entrevistas com grupos de pesquisados. A modalidade por telefone é mais adequada para entrevistas curtas, de até 30 minutos e de respostas concisas (WEISBERG et al., 1996). Esta modalidade de coleta de dados não é adequada para o tipo de questões desta tese. As entrevistas de grupo não foram adotadas, pois a estratégia de levantamento foi a de entrevistar um executivo da cúpula estratégica, e caso

necessário, outras entrevistas individuais seriam realizadas. Por estas razões, a entrevista face a face, um a um, foi a escolhida para o levantamento de dados.

Um preparo especial foi feito para as entrevistas com os altos executivos das firmas. Segundo Weisberg et al. (1996), o entrevistador deve tomar certos cuidados quando realiza entrevistas com grupos de elites, como por exemplo líderes empresariais e políticos. O primeiro cuidado que o entrevistador deve ter, segundo estes autores, é o de memorizar as questões e perguntá-las na ordem que a conversa com o entrevistado seguir. Segundo, pode ser considerado descortesia ou gerar distração fazer longas anotações sobre o que está sendo falado. Para evitar este problema é sugerido pelos autores que sejam registradas frases chaves durante a entrevista para ajudar a memória e então transcrevê-las logo após o encontro.

Vários documentos foram obtidos a partir de múltiplas fontes, para a realização deste trabalho. Documentos administrativos internos como, por exemplo, folhetos promocionais de venda do café solúvel, artigos sobre café em revistas especializadas e jornais de grande circulação e estudos ou avaliações formais sobre as firmas e a indústria pesquisadas. Os documentos foram obtidos durante as entrevistas com os executivos das firmas dos estudos de casos, em pesquisas da internet ou obtidos através de especialistas na indústria do café.

Os arquivos históricos foram, em sua totalidade, obtidos através da internet. Os dados sobre café foram obtidos através de estatísticas dos ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2009); e das Relações Exteriores (MRE, 2009). Dados das firmas foram obtidos nos sítios das mesmas na internet e também, nas firmas de capital aberto, no sítio da Bolsa de Valores. Dados sobre a indústria do café, foram obtidos, na Internet, nos sítios da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC, 2008) e na Associação Brasileira de Café Solúvel (ABICS, 2009).

No caso de observação direta, uma única oportunidade foi obtida, quando em uma das firmas pesquisadas, foi dada a autorização para visitar a fábrica e observar todo o processo de fabricação do café solúvel. Como esta visita foi casual, não foi elaborado um protocolo de observação, como sugerido por Creswell (2003).

Para se ter validade de construção e confiabilidade, a pesquisa seguiu três princípios sugeridos por Yin (2009): uso de múltiplas fontes de evidência, criação

de um banco de dados dos estudos de casos e manutenção de uma cadeia de evidência.

O uso de múltiplas fontes de evidência permite a triangulação entre elas e assim provê múltiplas medidas do mesmo fenômeno. Estudos de casos que usam múltiplas fontes de evidência têm qualidade superior aqueles que contam apenas com fontes simples de informação (YIN, 2009).

O banco de dados gerado na pesquisa consistiu das notas registradas ao longo da pesquisa e dos estudos de casos. Todas as notas foram realizadas de forma manuscrita e transcritas posteriormente para um editor de textos. Em nenhum momento foi usado qualquer tipo de gravação em fitas de áudio. Esta estratégia foi usada para tornar as entrevistas as mais amigáveis possíveis e evitar constrangimento do entrevistado. Todos os documentos coletados foram guardados em pastas catalogadas por firma pesquisada e finalmente o banco de dados consistiu de materiais tabulados criados a partir do levantamento dos estudos de casos.

Para manter a cadeia de evidência, cada ponto novo analisado ou conclusão realizada foi refletida em todas as fases da metodologia adotada (Figura 3).

### **3.3.5. Análise dos Dados**

A análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais difíceis quando do uso de estudos de casos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009).

Eisenhardt (1989) sugere duas etapas para a análise de múltiplos estudos de casos: análise dentro de cada caso, e procura por padrões entre os casos. Para a autora, a idéia geral da primeira etapa é familiarizar-se com cada caso, como uma entidade única, buscando que padrões únicos emirjam das descrições detalhadas de cada caso.

No processo de descrição dos casos, Miles e Huberman (1994) sugerem alguns métodos úteis para a análise preliminar dos casos, quando estes envolvem ida ao campo para coleta de dados, que serão utilizados neste trabalho. Os métodos escolhidos foram: 1 – Sumário do contato - após cada contato de campo (entrevista, observação), um resumo de uma folha é realizado com as principais

questões respondidas no contato; 2 – Código padrão - são códigos explicativos que identificam um tema ou configuração emergente; 3 – Reunião de análise de casos - a reunião contará com um especialista na indústria de café solúvel para discutir a situação de cada caso e melhor entendê-lo; e 4 – Sumário interino do caso - será uma síntese do que o pesquisador sabe sobre o caso e também indica o que pode ainda ser descoberto. O sumário apresentará a revisão dos achados, um cuidadoso olhar sobre a qualidade dos dados que suportam os achados, a agenda para as próximas ondas de coleta de dados.

Miles e Huberman (1994) também sugerem o uso de matrizes de categorias, incluindo nelas as evidências encontradas e o uso de formas gráficas para a análise dos dados como desenhos de decisão (*flowchart*) ou outros gráficos. Tabelas de frequência também podem e serão usadas.

Após a descrição e codificação de cada caso, segue-se uma análise do caso descrito. A estratégia usada nesta tese para a análise de cada caso foi a proposta por Yin (2009), que sugere seguir as proposições teóricas apresentadas nas pesquisas e que guiam os estudos de caso. Neste trabalho a análise foi baseada nas proposições oriundas das teorias TCE e RBV, que guiaram os estudos de casos das firmas de café solúvel e permitiram assim que não houvesse desvios na busca pelas respostas às indagações feitas, bem como serviram para o pesquisador manter o foco nos objetivos formulados.

Dentro dos casos procurou-se encontrar padrões lógicos semelhantes, em que tal lógica compara um padrão baseado empiricamente com um padrão pré-estabelecido (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009). Segundo Yin (2009), se o padrão coincide, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna. Na fase explicativa da tese, buscaram-se padrões que pudessem estar associados às variáveis dependentes ou independentes propostas.

A segunda etapa sugerida por Eisenhardt (1989) para análise de múltiplos casos é a procura por padrões entre os casos. Uma síntese através de múltiplos casos permite que os resultados da pesquisa sejam considerados mais robustos e facilitem a análise (YIN, 2009). Para este último autor, em múltiplos estudos de casos deve-se usar a lógica da replicação, onde a multiplicação de descobertas pode obter a chamada generalização analítica (*versus* generalização estatística), da qual implicações teóricas podem ser inferidas. Esta replicação pode ser tanto literal, onde, baseado na teoria, resultados similares podem ser esperados através

dos casos, quanto uma replicação teórica, onde, baseada na teoria, resultados diferentes podem ser esperados (KOULIKOFF-SOUVIRON e HARRISON, 2005).

### 3.3.6. Disseminação

A disseminação de um estudo de caso é a fase onde resultados e descobertas têm um fechamento (YIN, 2009). Apesar de não haver um formato padrão para o relatório final de uma pesquisa usando estudo de caso, é vantajoso conceituar uma forma geral (CRESWELL, 2007).

O modelo utilizado nesta tese para a disseminação dos múltiplos estudos de casos foi o proposto por Creswell (2007), ilustrado na Figura 4. Neste formato, os casos são expostos individualmente e logo após cada descrição, uma análise do caso é elaborada.

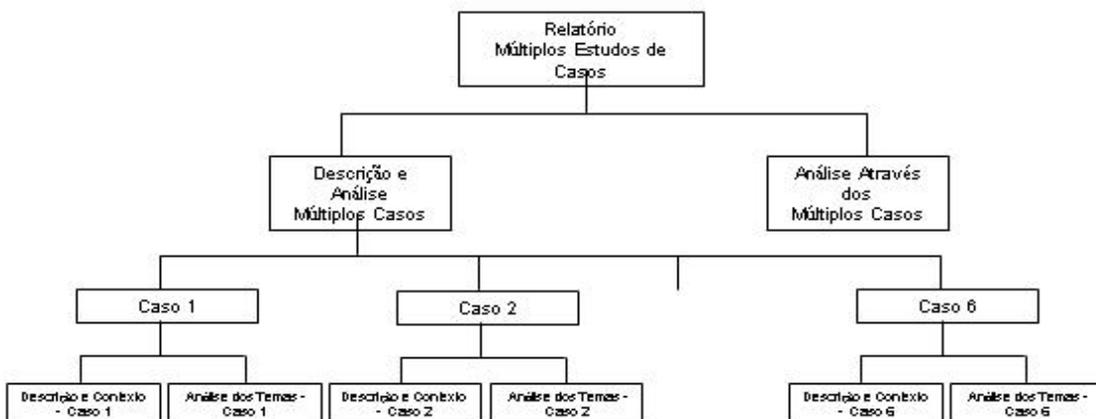


Figura 4 – Relatório de múltiplos estudos de casos. Fonte: Adaptado de Creswell (2007).

Este formato foi adotado para permitir que a compreensão das relações dos casos com a teoria TCE e RBV seja explicitada na medida em que os casos evoluam, num crescente entendimento dos objetivos propostos nesta tese.

Segundo Yin (2009), na descrição dos casos duas formas de redação podem ser usadas: a narrativa e a que segue um conjunto de perguntas e respostas. Segundo este autor, a narrativa tem a vantagem de permitir uma redação mais harmoniosa e agradável ao leitor, enquanto que perguntas e respostas permitem, de forma mais simples, em múltiplos estudos de casos, a comparação através dos

casos, além de proporcionar que a análise de questões específicas levantadas ao longo dos casos seja mais acessível. Neste trabalho foi usado um misto das duas formas de redação. Ao mesmo tempo em que todos os casos foram descritos seguindo o protocolo das entrevistas, a redação se aproximou de uma narrativa para tornar a leitura do texto mais agradável. Independente das duas abordagens usadas, os casos e seus contextos foram descritos, buscando o uso de frases e palavras padrões em todos os casos. Esta estratégia permitiu que a leitura dos casos fosse realizada de forma mais simples e rápida, e identificou as replicações de dados e ações semelhantes, embora tornasse a leitura dos casos mais repetitiva e talvez menos atraente.

### **3.4. Delimitações do Estudo**

Esta tese teve por base um estudo empírico na indústria nacional de café solúvel. Essa indústria é caracterizada por margens pequenas de lucros e com características de indústria madura, focada intensamente na eficiência operacional e redução de custos. O uso dos resultados desta tese em indústrias com características distintas, como por exemplo, inseridas em rápidas mudanças de tecnologia e margens maiores, deverá ser feito com cuidado, pois as variáveis associadas a risco, entre outras, podem ter naturezas diferentes e resultarem em distintos direcionadores estratégicos.

Este trabalho de pesquisa também será limitado pela perspectiva dos altos executivos das firmas de café solúvel. Os pensamentos sobre terceirização podem variar de acordo com o nível gerencial ou operacional das firmas. Assim, poderia ser benéfico obter as visões sobre terceirização nos vários níveis organizacionais. Contudo, como o foco deste trabalho será a decisão de terceirização vista como uma atividade estratégica nas firmas, a opinião dos altos executivos é a mais qualificada para comentar as decisões sobre terceirização.

Outra limitação do estudo diz respeito aos aspectos culturais das firmas, os quais, não serão investigados na análise das terceirizações.