

3

O Método

O presente capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para criação de uma metodologia para elaboração de matrizes de portfólios, permitindo-se assim que os produtos e serviços comprados por uma empresa sejam posicionados corretamente no seu respectivo quadrante de forma clara e precisa. O objetivo desta metodologia é responder as questões apontadas por Gelderman e Welle (2003) como sendo uma lacuna na literatura, ajudando as organizações a identificarem o real significado dos eixos “impacto no lucro” e “risco de suprimento”, como eles podem ser mesurados na prática e a exata distinção entre o nível “alto” e “baixo” nestes eixos.

O método de pesquisa contou com: a realização de *workshops* e entrevistas com funcionários do Departamento de Compras da empresa Gamma para coletar dados e validar as análises realizadas; com dados extraídos do sistema de informação da empresa; e também com o software Expert Choice para processar os dados e aplicar o AHP.

Apesar de existirem várias taxionomias sobre tipos de pesquisa, neste estudo foi aplicada a proposta de Vergara (2007), que propõe classificar a pesquisa segundo de dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa é aplicada, já que ela é motivada pela necessidade de entender e resolver problemas concretos. Quanto aos meios, a pesquisa é um estudo de caso, já que estará circunscrita à empresa Gamma com enfoque em questionamentos do tipo “como” e “por que”, características típicas de estudo de caso segundo Yin (2005). Ainda de acordo com Yin, a vantagem do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, entrevistas e observações, ponto muito explorado no método de pesquisa dessa dissertação.

A Figura 13 apresenta as etapas realizadas para rever a matriz de portfólio de compras da empresa Gamma, propondo uma formulação para a nova matriz, e para posicionar nesta nova matriz as famílias de produtos e serviços representativos da empresa.

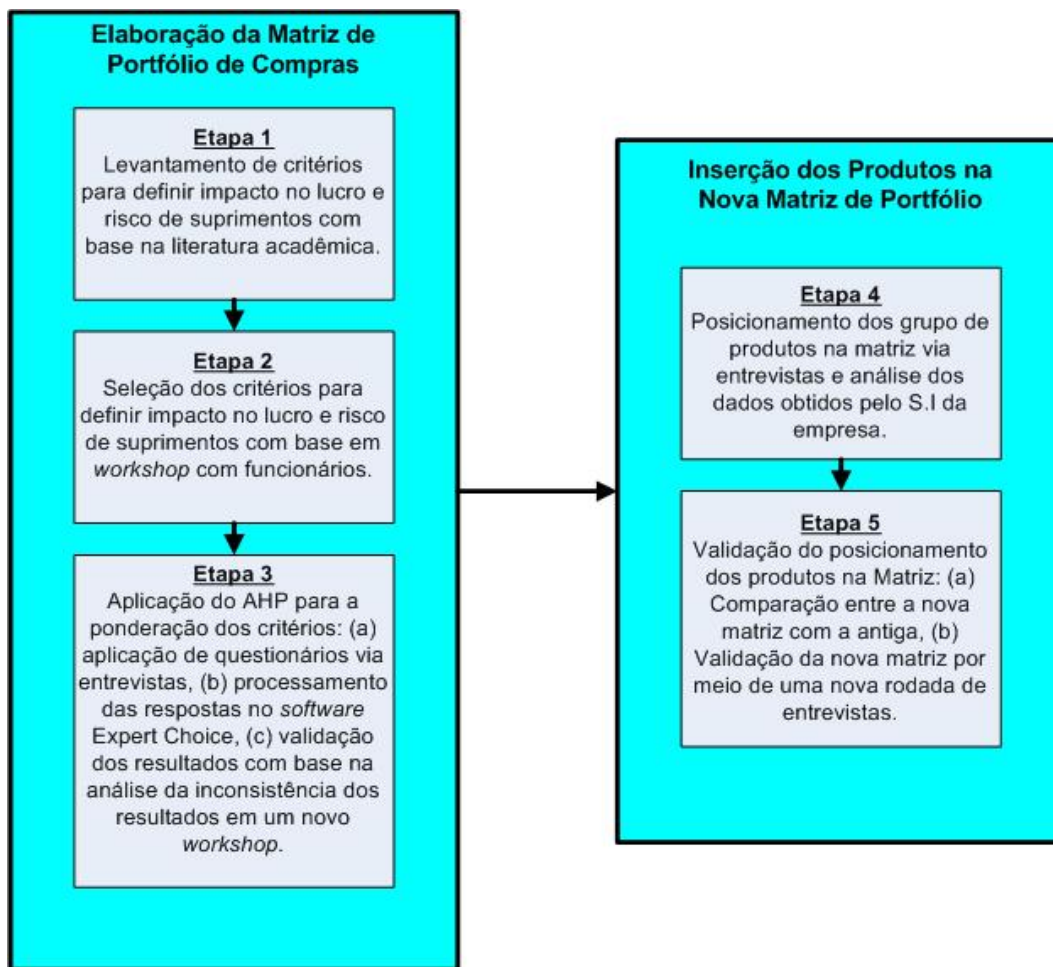


Figura 13: Etapas do método de pesquisa

Etapa 1: Levantamento de critérios para definir o real significado de impacto no lucro e risco de suprimentos para uma organização

Nesta etapa foram considerados os critérios apresentados em Kraljic (1983) para mensurar o risco de suprimento (eixo horizontal da matriz) pelo fato do modelo de Kraljic, segundo Gelderman e Welle (2003), ainda ser o mais utilizado na elaboração de estratégias de compras e por seu modelo oferecer uma ampla variedade de critérios para essa mensuração. Já para obter o impacto no lucro (eixo vertical da matriz) foi utilizado, além dos critérios de Kraljic, o conceito de TCO, pois como Kraljic sugere como um dos seus critérios o volume financeiro de compras do item (a percentagem que o item representa no custo total de compras da empresa), nada melhor do que saber o custo total de propriedade deste item para poder avaliar seu verdadeiro custo.

Etapa 2: Seleção dos critérios para definir impacto no lucro e risco de suprimentos

A seleção dos critérios ocorreu por meio de um *workshop* que reuniu acadêmicos (dois pesquisadores) e quatro funcionários do Departamento de Compras da empresa Gamma (a gerente de compras e os coordenadores de cada área - nacionais, importados e serviços). O objetivo do *workshop* foi o de adaptar os critérios obtidos na literatura para risco de suprimento e para o impacto no lucro à realidade da empresa, com base no senso comum de seus participantes.

Etapa 3: Aplicação do AHP para ponderação dos critérios

Esta etapa contou com três partes, sendo elas:

- (a) **Aplicação dos questionários:** primeiramente um questionário com três tabelas, encontradas no Apêndice 3 desta dissertação, foi aplicado para se definir o peso de cada critério selecionado em relação ao seu respectivo eixo na matriz de portfólio. O questionário foi aplicado sob formato de entrevista com seis funcionários do departamento de Compras (a gerente e os três coordenadores envolvidos na etapa dois, mais os dois compradores mais experientes). As perguntas do questionário foram do tipo fechado, oferecendo ao entrevistado um conjunto de alternativas definidas, conforme preconizado em Gil (2006). O questionário teve como base a escala de “1” a “9” proposta por Saaty (1991) para a aplicação do AHP e a média geométrica das respostas foi calculada em uma planilha eletrônica e utilizada para a obtenção do peso de cada critério.
- (b) **Obtenção do peso de cada critério:** as médias geométricas das respostas obtidas com os questionários foram inseridas no *software Expert Choice* para se obter como saída o peso de cada critério selecionado em relação ao seu respectivo eixo na matriz de portfólio.
- (c) **Validação da formulação da matriz de portfólio:** os resultados obtidos com o *Expert Choice* (análise da inconsistência) foram apresentados em um novo *workshop* para a gerente de compras e para os coordenadores das 3 áreas. Nesta parte da Etapa 3 os critérios foram analisados em relação

aos seus pesos relativos e houve um processo de clusterização e de eliminação de critérios para facilitar o posicionamento dos produtos na matriz.

Etapa 4: Posicionamento de produtos na matriz

Uma vez tendo os critérios que definem os eixos da matriz de portfólio (“impacto no lucro” e “risco de suprimento”) e seus relativos pesos, iniciou-se a etapa de inserção na nova matriz dos grupos de produtos comprados pela empresa. Os dados qualitativos (por exemplo: impacto no negócio) foram obtidos por meio de entrevistas com o coordenador e de um comprador experiente da área de compra do produto analisado, enquanto que os dados quantitativos (por exemplo: preço de compra) foram obtidos acessando o sistema de informação de compras da empresa.

Devido à grande quantidade de produtos e serviços comprados pela empresa Gamma, apenas uma amostra das famílias de produtos, comprados pelas áreas de compras nacionais e internacionais, consideradas como sendo representativa pela empresa, foram posicionadas na nova matriz.

Etapa 5: Validação do posicionamento de produtos na nova matriz

- (a) **Comparação entre a nova matriz com a antiga:** primeiramente foram comparados os posicionamentos dos produtos obtidos na nova matriz através da metodologia desenvolvida nesta dissertação com os posicionamentos desses produtos na antiga matriz de portfólio da empresa Gamma. As diferenças na localização entre os quadrantes da matriz foram analisadas por um colaborador da área de compras da empresa (o responsável pela manutenção da atual matriz da empresa) de forma a verificar a consistência nos resultados e se de fato houve uma mudança no posicionamento de algum produto fruto de uma nova realidade de compras, ponto também destacado em Gelderman e Welle (2003).

- (b) **Validação da nova matriz:** a nova matriz foi validada pela empresa por meio de entrevistas e os resultados finais estão apresentados no Capítulo 4.