



Revista de Administração - RAUSP
ISSN: 0080-2107
rausp@edu.usp.br
Universidade de São Paulo
Brasil

Fava Neves, Marcos; Conejero, Marco Antonio
Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão
Revista de Administração - RAUSP, vol. 47, núm. 4, octubre-diciembre, 2012, pp. 699-714
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223424748003>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão

*Marcos Fava Neves
Marco Antonio Conejero*

RESUMO

No conhecimento em Administração, não é simples encontrar a discussão sobre como sistematizar uma pesquisa acadêmica para a criação de métodos de gestão (*frameworks*). Como planejar uma pesquisa exploratória, qualitativa e interdisciplinar, para a geração de métodos de planejamento e gestão, é o foco neste trabalho. A pesquisa bibliográfica (*desk research*), a análise documental, a *grounded theory* e o estudo de caso são métodos de pesquisa que podem ser utilizados nos trabalhos que produzem sequências de etapas gerenciais, apesar da importância de muitos outros na pesquisa qualitativa. A contribuição empírica deste trabalho começa com a apresentação de diferentes métodos de gestão, aprovados recentemente em *journals* e conferências acadêmicas, e que foram construídos sob um método (processo) comum de pensamento. Na sequência, além da discussão de como estruturar uma pesquisa científica para a geração de métodos gerenciais, apresentam-se os processos para publicação (e reconhecimento) dessa linha de trabalho.

Palavras-chave: método gerencial, planejamento, sequência de etapas, *frameworks*.

1. PROBLEMA DE PESQUISA E MOTIVAÇÃO

Quando um pesquisador precisa definir um problema de pesquisa para sua dissertação, tese, artigo ou outra finalidade, várias ideias e questionamentos surgem em mente. É um período de muita pesquisa bibliográfica, mas principalmente de decisão. Ele deve pensar sobre suas motivações e tomar uma série de decisões relacionadas a seu desenvolvimento acadêmico e pessoal, seu estilo de pesquisa, o que estudar e como estudar um problema de pesquisa, a aplicabilidade empírica, entre outras. São decisões que demandam tempo, mas que serão determinantes do desempenho futuro do pesquisador, tanto para entrega do trabalho no tempo adequado quanto pela influência nos próximos passos de sua vida acadêmica.

Recebido em 11/abril/2010
Aprovado em 28/novembro/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1068

Marcos Fava Neves, Engenheiro Agrônomo pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo, Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor Titular de *Marketing* e Estratégia do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 – Ribeirão Preto/SP, Brasil), Coordenador Científico do Markestrat (Centro de Pesquisa e Projetos em *Marketing* e Estratégia).

E-mail: mfaneves@usp.br

Endereço:
Universidade de São Paulo
FEA Ribeirão Preto

Avenida dos Bandeirantes, 3900 – Sala 64C
14040-900 – Ribeirão Preto – SP

Marco Antonio Conejero, Economista e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 – Ribeirão Preto/SP, Brasil), é Professor e Consultor em Inteligência de Mercado e Estratégia.
E-mail: marcoa@usp.br

Hair Jr. *et al.* (2005) usam três categorias para classificar uma pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal. Para os autores, na pesquisa exploratória o objetivo é aproximar-se do fenômeno ou conseguir nova compreensão dele, frequentemente para que estudos futuros consigam formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses. A pesquisa descritiva apresenta, precisamente, as características de uma situação, ou então estabelece relações entre variáveis. Já a pesquisa causal procura verificar uma hipótese de relação causa e efeito entre variáveis.

Independentemente do caminho a ser tomado, a pesquisa exploratória, seja ela pura ou como passo inicial de uma pesquisa maior, descritiva ou causal, aparece como passo central para dar início ao processo de investigação de um problema de pesquisa. Apesar da natureza singular desse tipo de pesquisa, ela também precisa ser rigorosamente estruturada e outros trabalhos acadêmicos podem ajudar nesse processo.

Ao mesmo tempo, os estudos interdisciplinares têm importância crescente por aumentar o espectro de entendimento de um fenômeno. Sarachek (1967) observou a dificuldade de isolar uma única **disciplina-mãe** para estudar fenômenos complexos relacionados com as organizações.

No entanto, cada teoria pode não só inserir uma diferente perspectiva de análise do problema de pesquisa, mas também reunir um número tão grande de variáveis que o modelo teórico se torna impraticável. Além disso, com a interdisciplinaridade, e a consequente necessidade de abordar um fenômeno sob várias perspectivas, o desenvolvimento de instrumentos de pesquisa e o processo de coleta de dados tornam-se mais difíceis.

Richardson (2007) indica que um dos objetivos da pesquisa é resolver problemas práticos. A pesquisa relacionada a organizações é uma função de busca da verdade, que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JR. *et al.*, 2005). As simplificações distanciam o conhecimento teórico da realidade ao mesmo tempo em que o conhecimento interdisciplinar pode dificultar a operacionalização do conhecimento.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa – quando bem realizada – aparece como uma alternativa, ao lado da corrente hipotético-dedutiva, para evitar um nível de complexidade elevado do estudo e permitir sua real difusão. A operacionalização dos conhecimentos gerados e o retorno deles para a sociedade – e para as organizações – devem inclusive ser um objetivo adicional de qualquer projeto de pesquisa.

A pesquisa qualitativa é inherentemente composta por multimétodos de pesquisa, o que permite um bom entendimento do fenômeno sob análise. Ikeda (2009) caracteriza os métodos qualitativos de pesquisa por seu caráter indutivo (do particular para o geral, da observação de exemplos específicos para generalizações analíticas, da realidade empírica ao desenvolvimento de teoria), por seguir uma abordagem interpretativista (que procura entender e explicar um fenômeno, a experiência humana, no contexto em que ele está inserido) e por sua validade (acurácia, credibilidade e autenticidade) alcançada por meio

da triangulação (análise do fenômeno com diferentes teorias, métodos e fontes de dados).

Portanto, no presente artigo procura-se ajudar na elaboração de uma pesquisa exploratória, interdisciplinar e qualitativa de relevância, na área da Administração, a ser publicada, e com seus resultados aplicados em organizações da sociedade em geral, especialmente quando os pesquisadores querem criar ou refinar um método (sequência de etapas) de gestão.

Assume-se aqui que um método de gestão é uma sequência de processos gerenciais para atingir um objetivo organizacional (SRIVASTAVA, SHERVANI e FAHEY, 1999). Uma organização que busca atender à demanda de seus clientes, por exemplo, precisa sistematizar métodos de trabalho para isso. Trata-se de uma competência valiosa a *expertise* na criação e implementação de métodos de trabalho (GRANT, 2002).

Este artigo está de acordo com o objetivo proposto tanto por Hair Jr. *et al.* (2005) quanto por Richardson (2007), uma vez que nele se visa desenvolver ferramentas de análise que facilitem o processo de decisão gerencial. Por isso, o problema de pesquisa foi assim definido:

- Como estruturar uma pesquisa exploratória, interdisciplinar e qualitativa para a geração de métodos de gestão? Que procedimentos metodológicos ou métodos de pesquisa podem ser utilizados?

2. OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal neste artigo é contribuir com as pesquisas exploratórias, interdisciplinares e qualitativas na geração de métodos de planejamento e gestão. Para tanto, os objetivos específicos podem ser subdividido em dois:

- desenvolver uma proposta para estruturação de pesquisas acadêmicas que procuram o desenho de métodos gerenciais;
- desenvolver uma proposta para publicação e divulgação dessa linha de pesquisa.

O artigo aqui realizado pode ser classificado como um ensaio teórico. Os procedimentos metodológicos ficaram limitados à revisão da literatura sobre quatro métodos de pesquisa, considerados pelos autores como úteis para a realização de pesquisas exploratórias, interdisciplinares e qualitativas. São eles os métodos conhecidos como *grounded theory*, estudo de casos, pesquisa bibliográfica (*desk research*) e análise documental.

Esses métodos foram aqui selecionados pelas cinco razões que se seguem:

- a *grounded theory* e o estudo de casos são métodos notadamente referenciados como relevantes para a criação de uma nova teoria substantiva ou para a realização de generalizações analíticas;
- alguns autores procuram integrar os dois métodos de pesquisa (*grounded theory* e estudo de casos) para aplicação empírica e geração de teorias;

- qualquer artigo científico deve contar com uma pesquisa bibliográfica (*desk research*) para seu embasamento teórico;
- qualquer artigo científico pode contar com uma análise documental como base para pesquisa de campo e coleta de dados primários;
- a familiaridade e a experiência prévia dos autores no uso desses métodos de pesquisa, conforme os artigos referenciados, foram determinantes para sua revisão neste artigo.

O leitor não deve confundir métodos de pesquisa, que aqui foram assumidos como parte dos procedimentos metodológicos, com os métodos de gestão formulados. Para fins didáticos, foram revistos também os diferentes métodos de planejamento e gestão (planejamento e gestão de *marketing*, canais de distribuição, contratos e relacionamentos, *joint ventures*, sustentabilidade empresarial, ações coletivas) produzidos pelos autores nos últimos anos, aprovados e reconhecidos em *journals* e conferências acadêmicas, nacionais e internacionais.

Apesar de esses métodos de investigação (*grounded theory*, estudo de casos, *desk research* e análise documental) terem embasado fortemente as pesquisas já publicadas pelos autores, nada garante a eles a posição de **padrão** ou **modelo** a ser seguido, nem deve limitar o uso de outros métodos de pesquisa de interesse do pesquisador. O processo de geração e disseminação do conhecimento é o objetivo central do artigo e não a preferência dos autores quanto à metodologia de pesquisa. Muito menos há qualquer relação condicional entre a seleção desses métodos de pesquisa e a capacidade de geração de métodos de planejamento e gestão.

Finalmente, apresenta-se uma contribuição empírica para os estudantes e pesquisadores que consideram que esse tipo de pesquisa atende melhor seu próprio estilo.

3. REVISÃO DA LITERATURA: TRÊS FORMAS DE PRODUZIR MÉTODOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

3.1. Pesquisa bibliográfica (*desk research*) e análise documental como um método de pesquisa integrado e complementar

Antes de mais nada, deve-se aqui diferenciar a pesquisa bibliográfica da análise documental. Alguns autores, como Apolinário (2009), referem-se a esses métodos de pesquisa como sinônimos. Isso ocorre porque tanto a pesquisa documental como a pesquisa bibliográfica têm o documento como objeto de investigação. No entanto, Oliveira (2007) faz uma importante distinção entre essas modalidades de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico, tais como livros, periódicos, ensaios teóricos e demais artigos científicos. É, portanto, um estudo de fontes científicas que tratam do tema em estudo. A pesquisa documental, por sua vez, caracteriza-se

pela busca de informações em documentos que não receberam tratamento científico algum, como relatórios executivos, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outros materiais de divulgação (OLIVEIRA, 2007).

A principal diferença está, portanto, na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias. A pesquisa documental, por outro lado, recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias, e por isso merecem uma análise mais cuidadosa do pesquisador (OLIVEIRA, 2007).

Neste artigo, considera-se a pesquisa bibliográfica (*desk research*) e a análise documental como métodos de pesquisa integrados e complementares, ou seja, tanto os dados secundários quanto os primários são de vital importância para a elaboração de métodos de planejamento e gestão. A própria estratégia do estudo de caso deve conter em seu planejamento uma análise documental como procedimento de coleta de dados.

Assim, com base em sua capacidade e em suas experiências passadas, o pesquisador pode realizar uma forte revisão da literatura, de maneira a encontrar métodos de gestão já propostos – e publicados –, ou mesmo documentos históricos que contenham decisões ou aprendizados gerenciais relevantes, que podem aqui ajudar a solucionar um problema em particular. Pode assim discuti-los intensamente, analisar seus pontos em comum e as lacunas existentes e então, por análise comparativa, criar um método de gestão mais sofisticado e completo.

3.2. A perspectiva da *grounded theory* para a geração de teoria substantiva

A grounded theory é um método de pesquisa qualitativo. Surgiu nos Estados Unidos, na década de 1960, concebida por Barney Glaser e Anselm Strauss e divulgada por esses dois autores no livro *The discovery of grounded theory*, em 1967. Esse trabalho foi completado mais tarde por Strauss e Corbin (1990) e Glaser (1992). Trata-se de um método indutivo que tem por objetivo desenvolver teorias à medida que o trabalho de campo avança. Ademais, é um método qualitativo proposto para desenvolver teoria com base nos dados coletados e analisados (GOULDING, 2002).

O pesquisador deve começar a pesquisa apenas com um modelo parcial de conceitos **locais**, ou seja, conceitos que indicam alguns aspectos principais da estrutura – e processos – da situação que será estudada. Portanto, o pesquisador não deve ir a campo com um modelo teórico acabado (GLASER e STRAUSS, 1967). Deve ser um processo de construção conjunto, de ida ao campo e volta à mesa de trabalho.

Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2007), esse método procura explicações, com a mínima intervenção do pesquisador, sobre a ação dos indivíduos em um contexto delimitado. O produto final da *grounded theory* é a proposição de uma teoria substantiva, ou seja, uma teoria que explica uma situa-

ação específica, uma teoria cujo escopo é restrito. Como os dados empíricos coletados em campo são muito importantes nessa composição, esse método também é chamado de **teoria fundamentada em dados**. Seus pressupostos são:

- o relacionamento entre o pesquisador, a realidade e a teoria é contínuo e intrínseco, com o pesquisador interagindo com a realidade e formulando teoria ao longo do tempo;
- a teoria desenvolve-se com a evolução da pesquisa;
- a teoria deve explicar o comportamento social, ser útil para o avanço do conhecimento, possível de ser aplicada e de guiar e suportar um estilo de pesquisa.

Para Glaser e Strauss (1967), a emergência da teoria a partir dos dados é conseguida por meio de procedimentos como a coleta seletiva de dados, a categorização de dados e a saturação teórica. A coleta seletiva de dados (*theoretical sampling*) consiste no processo de coletar dados para gerar teoria. A teoria emergente aponta para os próximos passos a serem pesquisados. Dessa forma, o pesquisador é guiado pelas questões de pesquisa definidas inicialmente e pelas lacunas que emergem na teoria que ele está gerando.

Para Ashill, Frederikson e Davies (2003), a emergência de categorias teóricas somente é permitida pela evidência empírica. Isso contraria o enfoque hipotético-dedutivo, no qual primeiro o modelo teórico é definido e depois testado pelos dados empíricos. De fato, o enfoque de construção de teoria é ligado àquele de descoberta mais do que **refinamento** como na análise causal.

Pode-se referir à construção de teoria como um processo ou ciclo pelo qual representações (categorias) são geradas, testadas e refinadas, até encontrar-se consistência e robutez em seu conteúdo explicativo, obtendo assim uma teoria que reflete a realidade sobre o que se observa (GLASER e STRAUSS, 1967; STRAUSS e CORBIN, 1990). Portanto, há concomitância entre coleta e análise dos dados (GLASER e STRAUSS, 1967).

O critério para julgar quando parar de pesquisar os diferentes grupos relacionados a uma categoria é a saturação teórica. Saturação significa que nenhum dado adicional pode contribuir para a compreensão da categoria e, consequentemente, para a teoria substantiva (GLASER e STRAUSS, 1967).

As principais diferenças existentes entre Strauss e Glaser estão no fato de que, enquanto o primeiro acredita que o conhecimento teórico prévio é um meio indispensável para dar sentido aos dados empíricos, o segundo propõe uma abordagem que despreza qualquer teoria ou conhecimento anterior ao trabalho de campo. Enfim, duas perspectivas da mesma filosofia.

Discussão à parte, pode-se dizer que esse método está posicionado no centro do contínuo entre objetividade e subjetividade que caracteriza uma pesquisa científica, adotando um paradigma positivista integrado a um método fenomenológico. As características das pesquisas que fazem uso desse método são: objetividade, imparcialidade, tendência a produzir dados qualitativos, interesse pela geração de teorias, dados plenos de

significado e subjetivos, baixa confiabilidade⁽¹⁾, alta validade⁽²⁾, generalização da amostra para a população e valorização da estrutura teórica (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Ashill, Frederikson e Davies (2003) procuram integrar a *grounded theory* com o método do estudo de caso, realizando entrevistas em profundidade com gerentes de *marketing* para obter dados e permitindo, em um processo cíclico de revisão da literatura e realização de casos múltiplos, a proposição de um método para planejamento de *marketing*. Payne e Frow (2005) usaram uma abordagem semelhante para uma proposta de método em gestão de relacionamentos com clientes, tal como Ulaga e Eggert (2006), que propuseram um método para que fornecedores conseguissem *status* de fornecedores especiais.

Na essência, a *grounded theory* é um método qualitativo de pesquisa que usa procedimentos sistematizados para induzir e desenvolver teoria sobre um fenômeno. O objetivo é desenvolver conceitos e teorias sobre palavras e ações de indivíduos, em áreas em que o conhecimento necessita de melhoria. Isso traz implícito o viés de entendimento – e tentativa – do pesquisador ao desenvolver teorias explicativas dos processos e estruturas observadas. Os dados são coletados por vários métodos, como pesquisa de campo (*survey*), experiências e estudos de caso, podendo ser de fontes tanto primárias quanto secundárias. A análise desses dados é aberta e flexível, em um processo permanente de comparação (BIANCHI e IKEDA, 2008).

Bianchi e Ikeda (2008) ainda afirmam que o uso do método da *grounded theory* na Administração é incipiente. Muitas são as análises teóricas desenvolvidas, mas poucas as aplicações empíricas nessa área do conhecimento. Há, portanto, uma nítida oportunidade para desenvolvimento desse rico – mas difícil – processo de investigação no estudo das organizações.

3.3. O método do caso como facilitador da geração de métodos gerenciais

Pode-se definir que

“o estudo de casos é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (YIN, 1989, p.96).

Antes de detalhar com maior profundidade esse método de pesquisa, vale lembrar que não se pode confundir os estudos de caso para fins de ensino com aqueles para fins de pesquisa, que serão discutidos no presente trabalho. No primeiro caso, busca-se estabelecer apenas um quadro didático para discussão e debate entre estudantes, não se preocupando necessariamente em refletir, com precisão e abrangência, os fenômenos reais (YIN, 1989; CAMPOMAR, 1991).

A essência de um estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: os motivos pelos

quais foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971, *apud* YIN, 1989). Em adição, o estudo de caso permite a descrição sistematizada de experiências entre empresas, sistemas ou redes de empresas. Dessa forma, gera riqueza porque possibilita o acompanhamento de fluxos reais (de produtos, finanças, riscos, negociação, informação, social) e identifica como os problemas são reconhecidos e solucionados.

Autores como Eisenhardt (1989), Yin (1989) e Gummesson (1991) vêm há muito tempo advogando a favor da construção de teorias embasadas no método do estudo de caso. Dessa maneira, Bonoma (1985) acredita que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento. Para tanto, a revisão cíclica entre teoria, dados e teoria é bastante útil. Sem esse enfoque, o estudo de caso acaba tornando-se apenas uma história bem contada.

Woodside e Wilson (2003) também afirmam ser necessária a triangulação entre teoria/dados/teoria na aplicação do estudo de caso. Eles defendem não só o uso de múltiplos métodos de coleta de dados nos casos, mas também a alternância entre eles. Sugestões operacionais são dadas como a observação direta do pesquisador dentro do ambiente do caso, a aplicação de entrevistas que solicitem explicações e interpretações de **dados operacionais** e por fim a coleta e análise de documentos escritos relacionados ao caso.

A utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente considerar-se a lógica de amostragem, como se utiliza normalmente em *surveys*. Em adição, a decisão sobre o número de casos (ou replicações) irá depender do grau de certeza que se quer ter sobre os resultados da pesquisa (trata-se, analogamente, de uma decisão similar à da significância de um teste estatístico) (YIN, 1989). Eisenhardt (1989) sugere o estudo de quatro a dez casos como um bom número para a construção de teoria. Com menos de quatro casos a teoria pode ser difícil de ser gerada, enquanto com mais de dez casos o volume de dados é tão grande que dificulta sua sistematização.

O que se pretende aqui é defender o planejamento flexível da pesquisa, principalmente no caso das exploratórias, com uso de múltiplas fontes de evidência (estudos de casos, revisão da literatura, entrevistas em profundidade, grupo focal, *survey*) e um processo cílico ou triangular, sem ordem predeterminada, de: revisão da literatura; desenho inicial de um novo método ou modelo teórico (contribuição); coleta e análise de dados empíricos; comparação com a literatura; proposição final de método ou modelo teórico, ou seja, com implicações gerenciais.

Para fazer bom uso do método do estudo de caso, a definição de um bom instrumento de coleta de dados é imprescindível. Os métodos gerenciais aqui revisados caracterizam-se por usarem entrevistas em profundidade e semiestruturadas, grupos focais, questionários e observação participante. Para seguir a

proposta da *grounded theory*, que é a de viabilizar a coleta de informações objetivas e subjetivas, observa-se a necessidade de entrevistar profundamente os agentes. Além disso, para que o pesquisador possa moldar a teoria conforme avançam as entrevistas, também se defende a condução semiestruturada. Assim, o método do estudo de caso pode ser sintetizado pelo quadro 1.

4. REVISÃO DE MÉTODOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PROPOSTOS

Alguns conceitos estão intrínsecos na filosofia de construção de métodos de planejamento e gestão. São eles: a ideia de cadeia (sistema) produtiva ou rede da empresa (*network*) e a orientação para o mercado (*demand driven*). O conceito de sistema (cadeia) produtivo enfatiza as relações verticais, enquanto o de rede (*network*) compreende os relacionamentos verticais e horizontais entre entidades independentes. Os métodos aqui revistos consideram que as organizações devem ter essa perspectiva de conhecimento do sistema e da rede de negócios em que estão inseridas.

Ao mesmo tempo, vale explorar a perspectiva de orientação para o mercado (*demand driven* ou *market driven*), visando satisfazer plenamente determinado grupo de consumidores e oferecendo o que estes desejam, de maneira melhor que os concorrentes. Dentro desse contexto, um método de gestão é um conjunto de processos gerenciais que alcança objetivos organizacionais. Diversos artigos em *journals* reconhecidos na área da Administração e *Marketing* propõem métodos baseados no sequenciamento lógico de ações (processos).

Srivastava, Shervani e Fahey (1999) indicam quatro critérios para definir um processo como sendo central em uma organização. Esses processos devem enfocar tarefas fundamentais e comuns, que são críticas para o alcance dos objetivos da organização; devem contribuir para a criação de valor ao cliente; o processo deve ser mais macro do que micro; por último, como cada processo está conectado com outros processos, eles devem manifestar clara interação e relacionamento.

Portanto, um método de gestão é um detalhamento do processo de criação de relacionamento com agentes de uma rede produtiva e valor para os usuários finais. Isso envolve repensar um processo como é concebido na prática (conhecimento comum sobre como fazer), buscar indicações na literatura sobre o processo estudado e olhar na teoria, de forma mais ampla e até interdisciplinar, formas que possam ajudar a rejuvenescer o processo existente, no sentido de atrair e reter clientes com mais valor e por isso de forma sustentável. É importante colher opiniões daqueles que de alguma forma estão envolvidos com o processo, suas percepções e sugestões de melhoria.

A criação de um método não necessariamente envolve uma reengenharia total de esquecimento do processo tal como ele é e sua recriação a partir do zero, mas sim a reconstrução de um processo, começando com o cliente e buscando sempre pontos-chave fundamentais para a criação de valor e relacionamentos

Quadro 1***Uso do Método do Estudo de Caso para a Geração de Métodos Gerenciais***

Características	Descrição
Propósito da pesquisa	Exploratória.
Abordagem da pesquisa	Qualitativa.
Questões de estudo	A estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo “como” e “por quê”.
Unidade de análise e subunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de unidades: indivíduos, grupos ou organizações, atividade, processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social. • Casos holísticos: o foco maior é centrado no contexto geral do fenômeno. • Casos incorporados: o foco é desviado para subunidades, inseridas em um contexto mais amplo.
Objetivo da pesquisa	Aprimorar e validar um método gerencial proposto.
Unidade geográfica	Escolha por relevância e conveniência.
Setor econômico estudado	Escolha por relevância e conveniência.
Organizações estudadas	Escolha por relevância e conveniência.
Grupos estratégicos identificados	Conforme padrão de concorrência no setor.
Número de casos estudados	Até saturação teórica. No entanto, recomendam-se de quatro a dez casos.
Coleta de dados primários	Questionários, entrevistas em profundidade, grupos focais, análise documental e observação participante.
Instrumento de apoio	Roteiro semiestruturado.
Perfil do pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidade teórica: isso envolve os atributos de imparcialidade e sensibilidade para compreender a realidade a partir do significado atribuído pelos indivíduos (entrevistados) a suas experiências. • Interatividade para direcionamento da pesquisa e realização de uma amostragem teórica. Entre uma entrevista e outra, ele deve influenciar a escolha da direção da pesquisa para saturação teórica.
Recomendações ao entrevistador	<ul style="list-style-type: none"> • Devem-se evitar perguntas diretas sobre o dimensionamento detalhado das operações e outras informações relacionadas. • Não se deve publicar qualquer dado, informação ou opinião considerada estratégica e confidencial às organizações. • Os entrevistados são convidados a revisar o relatório final do caso, podendo-se até omitir o nome da organização se assim for desejado. • É importante que o pesquisador tenha conhecimento acumulado sobre o objeto de estudo. • Deve-se procurar uma situação confortável, para que os entrevistados não se inibam diante do pesquisador.
Perfil dos respondentes (entrevistados)	<ul style="list-style-type: none"> • Deter poder de influência na unidade de análise em estudo. • Ter acesso a informações e dados da unidade de análise em estudo. • Possuir conhecimento acumulado (experiência) sobre a unidade de estudo. • Boa disposição para colaborar com a pesquisa. • Deixar canal aberto de comunicação para futuros contatos.
Período de realização dos estudos de caso	Período determinado, análise discreta.

Fontes: Elaborado pelos autores a partir de Eisenhardt (1989); Yin (1989); Strauss e Corbin (1990); Campomar (1991); Glaser (1992); Lazzarini (1997); Bryman (2005); Hair Jr. et al. (2005); Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2007); Rossi (2009).

(HAMMER e CHAMPY, 1993). A literatura de gestão de processos é uma importante vertente do conhecimento, que pode ser perfeitamente utilizada para geração de métodos de planejamento e gestão, apesar de ser pouco explorada neste artigo.

Os métodos revistos são apresentados no quadro 2 e representam uma aplicação real do raciocínio intrínseco na elaboração e criação de métodos de planejamento e gestão. Os métodos limitam-se à proposição de uma sequência de etapas

Quadro 2

Síntese da Sequência de Etapas dos Métodos Gerenciais Revistos

Principais Métodos	Etapas
Planejamento e gestão estratégica de canais de distribuição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrição da cadeia produtiva (cadeia de suprimentos e canais de distribuição). 2. Descrição dos canais de distribuição da indústria e da empresa foco. 3. Análise ambiental (PEST), impactos nos canais e nas fontes de poder. 4. Análise da especificidade de ativos e integração (controle) nos canais. 5. Análise dos contratos existentes e da referência (<i>benchmarking</i>) em práticas de distribuição. 6. Os objetivos da empresa foco. 7. Os objetivos, necessidades e processo de compra do consumidor (pesquisa de <i>marketing</i>). 8. Análise de lacunas e ajustes rápidos. 9. Seleção dos canais e negociação. 10. Construção de contratos e relacionamentos. 11. Administração dos canais.
Elaboração e revisão de contratos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenho da rede da empresa, conhecimento do contrato e discussão em grupo. 2. Definir as responsabilidades no contrato com relação aos fluxos de <i>marketing</i>. 3. Análise da presença de especificidade de ativos, propriedade dos mesmos e análise de riscos. 4. Análises das possíveis fontes de controle (poder) e como as formas contratuais podem equilibrar o relacionamento. 5. Elaboração e/ou melhoria do contrato e considerações institucionais (fontes futuras de conflito).
Mapeamento e quantificação de sistemas agroindustriais	<ol style="list-style-type: none"> 1.Descrição (desenho) do sistema agroindustrial em estudo. 2. Aprovação da descrição por executivos do setor privado e outros especialistas. 3. Revisão da literatura. 4. Pesquisa por dados de vendas e publicações em associações e instituições. 5. Entrevistas com executivos. 6. Busca de dados de faturamento por cada empresa no setor em estudo. 7. Quantificação do sistema produtivo com a compilação dos dados. 8. Workshop de validação dos resultados. 9. Trabalho em grupos focais para elaboração de ações coletivas.
Criação de organizações verticais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propor a ideia da organização vertical. 2. Estabelecer a organização, definição dos fundadores, adequação à legislação, preparação do estatuto etc. 3. Definir os mecanismos de financiamento da organização. 4. Formar a diretoria e definir a estrutura operacional. 5. Buscar aumentar o número de associados (prospecção de novos associados) e aumentar o grau de envolvimento dos participantes. 6. Medir o desempenho das ações e alcance das metas de trabalho.
Planejamento e gestão de joint ventures	<ol style="list-style-type: none"> 1. Histórico do relacionamento entre as organizações. 2. Identificação das oportunidades de negócios às empresas. 3. Competências centrais de cada empresa (o que ela faz de melhor). 4. Objetivos de cada participante e alinhamento estratégico. 5. Análise do relacionamento e coordenação de formas organizacionais alternativas. 6. Avaliação de fatores críticos de sucesso na aliança e administração do relacionamento.

Continua...

Continuação...

Planejamento e gestão estratégica de <i>marketing</i> com enfoque de redes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Histórico e entendimentos. 2. Análise ambiental. 3. Análise da situação interna e concorrentes. 4. Objetivos estratégicos. 5. Estratégias para atingir os objetivos. 6. Decisões de produtos, marcas e embalagens. 7. Decisões de comunicações. 8. Decisões de precificação. 9. Decisões de distribuição e logística. 10. Decisões de força de vendas e administração de vendas. 11. Orçamentação dos planos. 12. Execução, controle, acompanhamento e correções.
Planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Histórico de iniciativas. 2. Mapeamento e quantificação do sistema agroindustrial. 3. Criação de uma organização vertical no sistema. 4. Montagem do planejamento e gestão estratégica para o sistema agroindustrial. 5. Consolidação e gestão dos projetos. 6. Desenho de contratos.
Projeto integrado de negócios sustentáveis (PINS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Viabilidade técnica. 2. Governança e coordenação de um sub-SAG. 3. Viabilidade econômico-financeira. 4. Sustentabilidade empresarial.
Administração da função de vendas nas organizações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição do papel do vendedor. 2. Análise do ambiente de vendas. 3. Determinação de quotas/ objetivos. 4. Análise do modo de governança e remuneração. 5. Recrutamento e seleção. 6. Treinamento e motivação. 7. Fluxo de informações. 8. Administração de conflitos. 9. Controles de vendas.
Eficiência em canais de distribuição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participação nos fluxos de <i>marketing</i>. 2. Levantamento de custos e margens. 3. Análise comparativa dos resultados. 4. Implicações para a gestão e planejamento dos canais de distribuição.
Revisão do mecanismo de financiamento das associações de interesse privado (AIPs)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benchmarking</i> em organizações nacionais e internacionais. 2. Levantamento da opinião dos associados. 3. Proposta de novo mecanismo de contribuição dos associados. 4. Administração e controle.
Criação de novos canais de distribuição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise ambiental: busca de oportunidades. 2. <i>Benchmarking</i> e análise da concorrência no novo canal. 3. Decisões da estrutura do novo canal. 4. Descrição dos fluxos nos canais e alocação de responsabilidades. 5. Implementação e monitoramento do desempenho.

Fontes: Neves, Campomar e Zuurbier (2001); Neves (2003); Neves et al. (2006); Campos e Neves (2007); Castro e Neves (2007); Consoli, Neves e Lopes (2007); Neves (2007); Neves (2008); Consoli e Neves (2008); Neves e Castro (2008); Neves et al. (2009); Neves, Trombin e Consoli (2010).

gerenciais, com forte embasamento teórico e aplicabilidade empírica, gerando algo útil para as comunidades acadêmica e empresarial. Eles têm sua maturação no longo prazo, ou seja, sua eventual publicação não implica que melhorias nos processos não possam continuar sendo feitas (quadro 3), como proposto na *grounded theory*.

No quadro 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos usados para criar e gerar esses métodos, e quando e onde eles foram publicados até o ano de 2010. Pode-se aqui destacar o processo cíclico ou triangular de pesquisa (teoria-dados-teoria-método) com o uso de múltiplas fontes de evidência (estudos de casos, revisão da literatura, entrevistas em profundidade, grupo focal, observação participante).

5. CONTRIBUIÇÃO EMPÍRICA PARA A GERAÇÃO DE MÉTODOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

5.1. Como estruturar a pesquisa acadêmica para geração de um método gerencial?

O principal objetivo de um pesquisador é, sem dúvida, incrementar a quantidade e a qualidade das publicações, sejam

elas por meio dos livros, artigos em congressos, artigos em *journals* acadêmicos e jornais de negócios (aplicados). Nesse ponto, a forma como se estrutura sua pesquisa pode impactar profundamente no parecer final obtido: aprovação, aprovação com modificações e rejeição. Ainda mais se a proposta é a geração de um método gerencial.

Como contribuição empírica para pesquisadores que gostam desse estilo de pesquisa e pretendem assim caminhar com suas pesquisas exploratórias, interdisciplinares e qualitativas, na figura 1 e no quadro 4 apresenta-se um fluxo decisório sobre como proceder na investigação acadêmica para aumentar as chances de sucesso na proposição do método gerencial.

5.2. Como publicar os métodos gerenciais gerados?

Não é só a forma como a pesquisa é estruturada que determinará seu sucesso e sua aprovação na comunidade científica. Isso depende também da forma escolhida para sua divulgação, ou seja, os mecanismos utilizados para publicação da pesquisa também podem influenciar o resultado final obtido. A evolução do trabalho deve caminhar conforme o *feedback* recebido dos avaliadores e público geral dos mais diversos locais de publi-

Quadro 3

Síntese dos Procedimentos Metodológicos Utilizados nos Métodos Gerenciais Revistos

Métodos/ Procedimentos Adotados	Publicação	Revisão da Literatura (<i>Desk Research</i>)	Pesquisa de Campo	Implicações Gerenciais
Planejamento e gestão estratégica de canais de distribuição	<i>Emerald Journal of Business and Industrial Marketing</i> , 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de canais de distribuição • <i>Supply chain management</i> • Economia dos custos de transação 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho teórico do método • Entrevistas em profundidade com participantes do setor privado 	Série de <i>templates</i> para administração dos canais de distribuição nas organizações
Elaboração e revisão de contratos	<i>Journal of Chain and Network Science</i> , 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de distribuição • Redes de empresas (<i>networks</i>) • Economia dos custos de transação 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de grupos focais para revisão de contratos • <i>Feedback</i> para empresas participantes • Proposição do método 	Ferramenta para o estudo de contratos e permite trabalho conjunto com advogados
Mapeamento e quantificação de cadeias produtivas	<i>International Food and Agribusiness Management Review</i> , 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas agroindustriais • Redes de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho teórico do método • Aplicação em um estudo de caso único e aprofundado, com observação participante 	Instrumento de política pública e também de planejamento das ações coletivas em setores produtivos
Criação de organizações verticais	<i>International Pensa Conference</i> , 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas agroindustriais e redes de empresas • Ações coletivas • Associações de Interesse Privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Nove estudos de casos nacionais e internacionais • Proposição do método 	Ferramenta para criação de organizações verticais representativas dos sistemas agroindustriais

Continua...

Continuação...

Planejamento e gestão de <i>joint ventures</i>	<i>Journal Problems and Perspectives in Management</i> , 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas • Canais de distribuição • Economia dos custos de transação • Pesquisa de <i>marketing</i> • Planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho teórico do método • Aplicação em um estudo de caso único e aprofundado, com observação participante 	Ferramenta para o planejamento de <i>joint ventures</i>
Planejamento e gestão estratégica de <i>marketing</i> com enfoque de redes	<i>Emerald Marketing Intelligence and Planning</i> , 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de <i>marketing</i> • Planejamento estratégico • <i>Marketing</i> estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho teórico do método • Aplicação em três estudos de caso, com observação participante • Validação do método em um <i>workshop</i> com empresas de diferentes setores produtivos 	Série de <i>templates</i> para gestão estratégica de <i>marketing</i> e corporativa
Planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis)	<i>Revista de Administração</i> , 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas agroindustriais e redes de empresas • Ações coletivas • Planejamento e gestão estratégica • Economia dos custos de transação • Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho teórico do método • Aplicação em um estudo de caso único e aprofundado, com observação participante 	Instrumento de política pública e também de planejamento das ações coletivas em setores produtivos
Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (PINS)	<i>Revista Agroalimentária</i> , 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de projetos • <i>Marketing</i> • Economia dos custos de transação 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de caso de sucesso na integração de agricultores familiares • Desenho teórico-empírico do método • Aplicação em estudos de casos, com observação participante • Proposição final do método 	Instrumento de política pública e também de planejamento da cadeia de suprimentos das organizações
Administração da função de vendas nas organizações	<i>Innovative Marketing Journal</i> , 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de vendas • Economia dos custos de transação • Canais de distribuição • Recursos e competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Três estudos de casos • Proposição do método 	Série de <i>templates</i> para administração de vendas nas organizações
Eficiência em canais de distribuição	<i>Revista de Administração Mackenzie</i> , 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso único e aprofundado, com observação participante • Proposição do método 	Ferramenta para administração dos canais de distribuição nas organizações
Revisão do mecanismo de financiamento das associações de interesse privado (AIPs)	<i>International Food and Agribusiness Management Association</i> , 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Ações Coletivas • Associações de Interesse Privado • Organizações verticais em sistemas agroindustriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso único e aprofundado, com observação participante • Proposição do método 	Ferramenta para revisão do mecanismo de financiamento das associações de interesse privado
Criação de novos canais de distribuição	<i>Emerald Direct Marketing International Journal</i> , 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de distribuição • <i>Marketing</i> direto (<i>door-to-door</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso único e aprofundado, com observação participante • Proposição do método 	Ferramenta para o planejamento da entrada em novos canais de distribuição

Fontes: Neves, Campomar e Zurbier (2001); Neves (2003); Neves *et al.* (2006); Campos e Neves (2007); Castro e Neves (2007); Consoli, Neves e Lopes (2007); Neves (2007); Neves (2008); Consoli e Neves (2008); Neves e Castro (2008); Neves *et al.* (2009); Neves, Trombin e Consoli (2010).

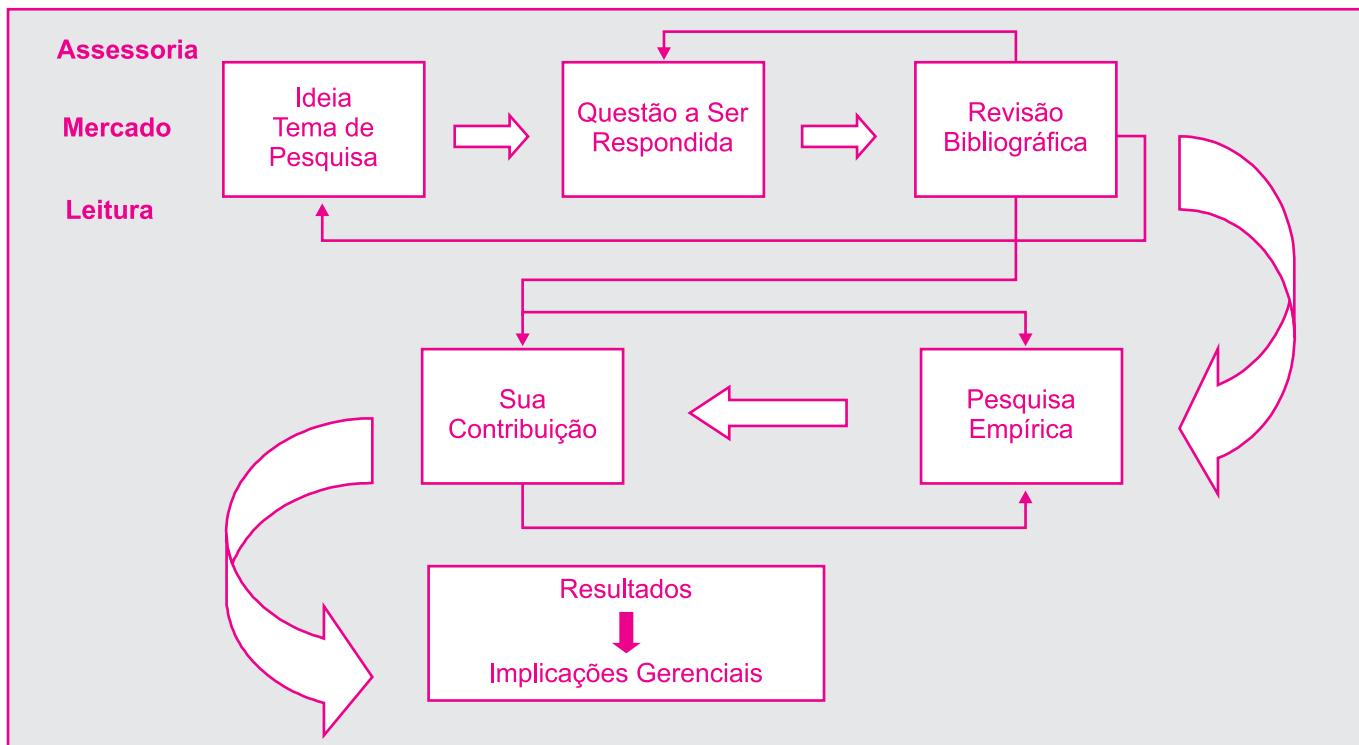


Figura 1: Diagrama sobre como Estruturar uma Pesquisa Científica para a Geração de Método Gerencial

Quadro 4

Processo de Elaboração de uma Pesquisa Científica para a Geração de um Método Gerencial

Etapas	Descrição	Questões Intrigantes (o estudante deve perguntar-se)
1. Ideia ou Tema de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Pode surgir de uma revisão bibliográfica inicial, por meio da qual se identifica uma lacuna na teoria (recomendado para estudantes de doutorado). Pode surgir da intenção de compreender melhor um fenômeno empírico, utilizando para isso um corpo teórico delimitado (recomendado para estudantes de mestrado). Pode vir de um projeto de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Qual é a motivação para a pesquisa? Qual é a viabilidade (tempo, recursos, conhecimentos, aplicabilidade, acesso às organizações, pessoas e informações) dessa pesquisa?
2. Questão a ser respondida (problema de pesquisa)	<ul style="list-style-type: none"> Procura relacionar as variáveis (categorias) de compreensão do fenômeno estudado. Pode ser formulada usando conceitos teóricos, ou mesmo ser elaborada com base na observação empírica para depois ser qualificada teoricamente. O objetivo geral da pesquisa é responder o problema de pesquisa levantado. O objetivo delimita o escopo do problema, e o problema qualifica o objetivo da pesquisa. Com a proposta de gerar métodos, o objetivo da pesquisa sempre é sistematizar o conhecimento empírico e teórico e propor uma sequência de etapas gerenciais. O objetivo específico é o de desenvolver as etapas desse método gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> O que alcançar com a pesquisa? Ela é necessária (útil) tanto para a academia quanto para o setor empresarial?

Continua...

Continuação...

3. Revisão da literatura (teórica e empírica)	<ul style="list-style-type: none"> Vai dar “conteúdo” ao método gerencial que se quer propor. Das vertentes teóricas revistas, extraem-se os insumos que devem ser operacionalizados para compor a ferramenta gerencial (método). A partir da revisão teórica, pode-se desenvolver um método gerencial preliminar, que vai ser modificado a partir das informações coletadas na pesquisa de campo. É a literatura que vai aprovar ou reprovar teoricamente o que se quer propor. O referencial teórico permite um comparativo dos métodos e teorias existentes, lacunas e oportunidades de melhoria. Deve ser bem feita de maneira a cobrir todas as questões abordadas na pesquisa de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> Que outros métodos e sequências de etapas foram encontrados? Foi dado um enfoque interdisciplinar? Quais são os pontos de comparação (concordância e divergência)? O que falta ser considerado nesses métodos (lacunas)? Qual poderia ser a real contribuição da minha proposição?
4. Contribuição gerencial	<ul style="list-style-type: none"> A depender do ineditismo de sua contribuição e do nível acadêmico do estudante (por exemplo, doutorando), sua contribuição pode vir antes da revisão da literatura. Mesmo o método gerencial pode derivar diretamente da pesquisa empírica. A partir da observação empírica, o estudante pode sistematizar a experiência em uma sequência de etapas. A interação entre o método preliminar proposto, a partir das informações provenientes da pesquisa de campo, e a revisão teórica resulta no método gerencial final. 	<ul style="list-style-type: none"> Essa proposição pode ser validada? Qual é o nível de confiabilidade dela? Ela poderia ser generalizada (analticamente)?
5. Pesquisa empírica	<ul style="list-style-type: none"> O método de pesquisa é que vai determinar o grau de profundidade da pesquisa empírica. Aquele, por sua vez, é escolhido em função dos objetivos do estudo. Com a proposta de gerar métodos gerenciais, a abordagem qualitativa adapta-se melhor. E dentro da abordagem qualitativa, conforme dito, o estudo de caso é um dos métodos de pesquisa mais maduros e operacionais. As entrevistas em profundidade, os questionários, os grupos focais, a análise documental e a observação participante são os instrumentos de coleta de dados mais aplicados. Aqui se deve retomar a pergunta inicial para dizer que o método escolhido também vai depender da viabilidade empírica da pesquisa. A disposição das organizações à pesquisa também é vital para o resultado final. 	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os métodos de pesquisa e instrumentos de coleta de dados que serão utilizados? Qual é a viabilidade de seu uso?
6. Resultados e implicações administrativas	<ul style="list-style-type: none"> Finaliza com conclusões teóricas, implicações gerenciais, e limitações e sugestões para pesquisas futuras. Nas conclusões teóricas, discute-se como foram atendidos os objetivos gerais e específicos do trabalho, como foram respondidas as questões de pesquisa, e as contribuições para sua área de estudo (referencial teórico). Em implicações gerenciais, apresenta-se o potencial de aplicabilidade do método gerencial, a qualidade de estimular o <i>brainstorming</i> nas organizações, e também dicas para sua aplicação empírica. Nas limitações, discute-se o enfoque predominantemente qualitativo, sua simplicidade teórica para facilitar a operacionalização empírica, a generalização do método com base em uma ou poucas aplicações empíricas. 	<ul style="list-style-type: none"> Como aplicá-la em outros contextos e para outros objetos de estudo? Quais são suas implicações gerenciais e limitações?

Fontes: Elaborado pelos autores a partir das contribuições de Sarachek (1967); Sutton e Saw (1995); Gummesson (2005); Marconi e Lakatos (2007); Richardson (2007).

cação. Para tanto, sugere-se a produção do *working paper* em pelo menos dois idiomas (português e inglês) e sua submissão inicial em um congresso nacional e outro internacional, ambos de renome. Após sua aprovação, apresentação nos eventos e aprimoramento conforme análises críticas, pode-se enfrentar

o trâmite para sua publicação em *journals* nacionais e internacionais qualificados.

Depois disso, ao contrário da prática verificada, a academia pode dar sua contribuição para o aprendizado e o conhecimento de um público maior e não acadêmico com

miniartigos e entrevistas em linguagem simples e estrutura didática, publicados em jornais, revistas, *websites*, novas mídias em geral, e outros veículos de grande circulação. Também um livro, para uma audiência maior, poderia ser publicado, contendo o método e como os gestores poderiam aplicá-lo de uma maneira prática em suas organizações. Essa não é uma tarefa fácil, mas realmente demonstrará, sob a ótica empresarial, se o pesquisador traz algo novo, criativo e atrativo, ligando a academia ao setor privado. A figura 2

mostra o diagrama para publicar uma pesquisa científica que gerou um método gerencial.

A qualidade dos artigos é de fundamental importância. Para alcançar isso, é fundamental ter uma pesquisa bastante relevante, original, com perspectiva internacional, que traga resultados confiáveis, com implicações teóricas e práticas, limitações e sugestões para pesquisas futuras e, principalmente, que esteja alinhada aos objetivos editoriais do *journal* ou revista a que foi submetida.

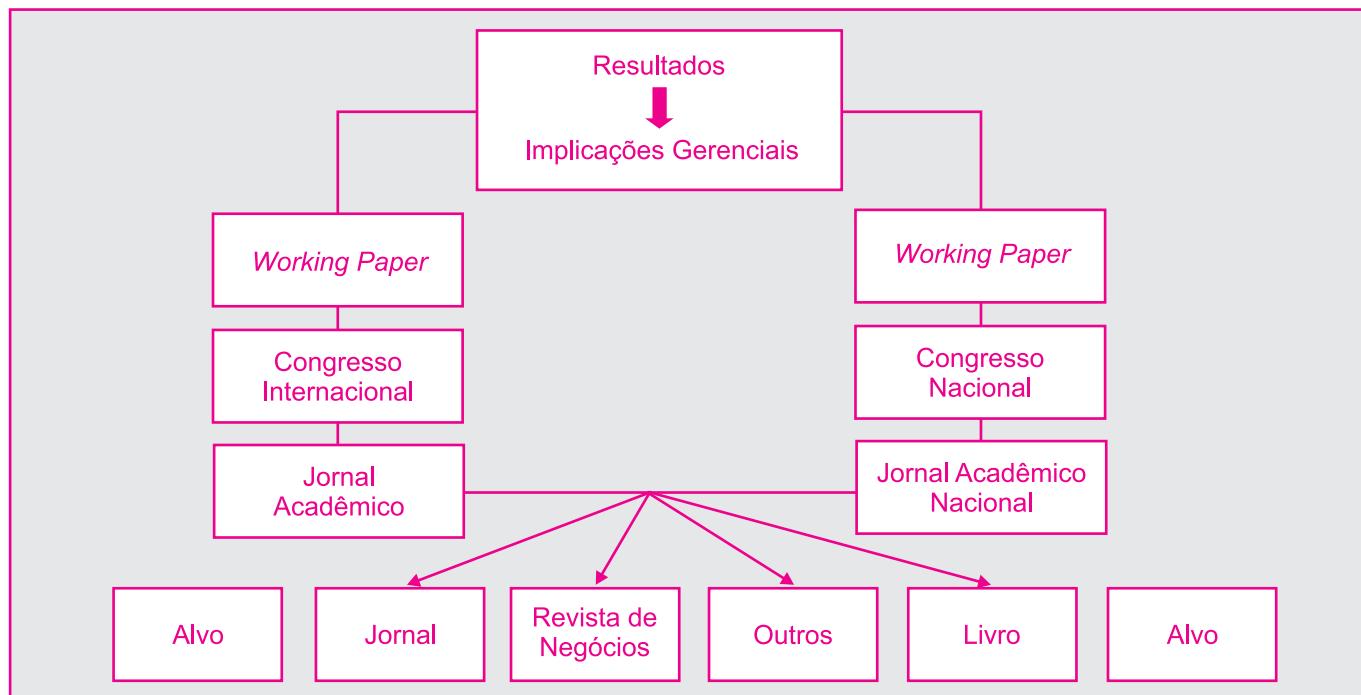


Figura 2: Diagrama para Publicar uma Pesquisa Científica que Gerou um Método Gerencial

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O objetivo neste artigo foi discutir um processo científico para elaboração de métodos de planejamento e gestão. Para isso, a revisão da literatura baseou-se em poucos métodos qualitativos de pesquisa (*desk research*, análise documental, *grounded theory* e estudo de caso) e também em alguns métodos de planejamento e gestão, publicados pelos autores, reconhecidos e aprovados pela comunidade científica internacional. Pela análise dos resultados, pode-se perceber que os métodos gerenciais revisados têm alguns pontos em comum que merecem aqui ser apresentados (quadro 5).

Na sequência, o artigo trouxe contribuições metodológicas nesse processo de geração e publicação de métodos de planejamento e gestão. Com o intuito de incrementar as chances

de sucesso dos pesquisadores, apresenta-se ao leitor como estruturar sua pesquisa acadêmica (exploratória/interdisciplinar/qualitativa) e como deve publicá-la para, assim, aumentar a possibilidade de difusão do conhecimento e também seu reconhecimento público.

Como qualquer artigo científico, o trabalho aqui apresentado tem algumas limitações como: foco em apenas pesquisas exploratórias, com abordagem interdisciplinar (agronegócio, alimentos e energia, administração geral, *marketing* e estratégia), que fazem uso de métodos de pesquisa qualitativos, para geração de métodos de planejamento e gestão que podem não ser apreciados em algumas conferências acadêmicas e *journals* na área de Administração. A simplicidade teórica para facilitar a operacionalização empírica e a generalização do método com base em uma ou poucas aplicações empíricas despontam como pontos fracos desse tipo de contribuição.

Quadro 5

Pontos em Comum nos Métodos de Planejamento e Gestão Revistos

Pontos em Comum

- Todos os métodos apresentam uma sequência de etapas (passos), que segue um encadeamento lógico.
- Todos os métodos são amparados por uma forte revisão da literatura, com destaque especial a cadeias e redes (*networks*), economia dos custos de transação e *marketing*.
- Todos os métodos foram aceitos como válidos pela comunidade científica em *journals* e conferências nacionais e internacionais.
- Todos os métodos foram aceitos por especialistas e atores do setor empresarial, seguindo o ciclo revisão teórica – aplicação empírica – proposição de método.
- Todos os métodos valorizam a rede da empresa e seus relacionamentos.
- Todos os métodos procuram capacitar as organizações para que elas possam incorporar a filosofia da orientação para o mercado (*demand driven*) em suas atividades de planejamento e gestão.
- Todos os métodos estão em constante processo de aperfeiçoamento conforme a aplicação em diferentes sistemas produtivos e organizações e a própria evolução da teoria. São métodos de longo prazo de amadurecimento e consolidação.

No entanto, os métodos gerenciais passíveis de serem gerados pela dinâmica aqui discutida têm algumas vantagens após serem produzidos: sua relativamente simples replicabilidade e sua perspectiva solucionadora de problemas (*problem solving*). E também, esse tipo de trabalho, uma vez aplicado empiricamente com bons resultados às organizações, pode trazer reconhecimento público. Os leitores (pesquisadores, governantes, empresários e executivos) frequentemente dão um *feedback* da aplicabilidade (e do potencial) do método e buscam por avanços que foram feitos nos anos seguintes à publicação.

Por fim, os autores gostariam de convidar outros pesquisadores a fazer parte desse esforço de pesquisa, apresentando

como sugestões para pesquisas futuras as seguintes oportunidades:

- aprofundar a perspectiva da *grounded theory* para geração de métodos gerenciais;
- usar e aplicar outros métodos qualitativos (exemplo: pesquisa-ação) de pesquisa para geração de métodos gerenciais;
- ampliar a base teórica (administração da produção e operações, finanças, recursos humanos, tecnologia da informação etc.) para geração de métodos gerenciais;
- ampliar abordagem metodológica com o uso de pesquisas quantitativas, que seguem a corrente hipotética-dedutiva, no aperfeiçoamento dos métodos gerenciais.♦

(1) O conceito de confiabilidade refere-se à capacidade que uma pesquisa tem de ser replicável (COLLIS e HUSSEY, 2005, p.63).

(2) O conceito de validade “refere-se a até que ponto as descobertas da pesquisa representam de maneira precisa o que está realmente acontecendo” numa determinada situação (COLLIS e HUSSEY, 2005, p.64).

NOTAS

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2009.

ASHILL, J.N.; FREDERIKSON, M.; DAVIES, J. Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*, Bradford, West Yorkshire, UK, v.37, n.3/4, p.430-460, Mar./Apr. 2003.

BIANCHI, E.M.P.G.; IKEDA, A.A. Usos e aplicações da grounded theory em administração. *GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Recife, v.6, n.2, p.231-248, maio 2008.

BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*,

Chicago, IL, v.22, n.2, p.199-208, May 1985.
[DOI: 10.2307/3151365].

BRYMAN, Alan. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 2005. 300p.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./ago./set. 1991.

CAMPOS, E.M.; NEVES, M.F. A vertical organization structuring to dairy agribusiness system in São Paulo state. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE ON SUSTAINABLE AGRI FOOD AND BIOENERGY CHAIN/ NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 6., 2007,

REFERÊNCIAS

- Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto, São Paulo: Pensa, 2007.
- CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. Innovative sales planning and management: a framework proposition. *International Research Journal "Innovative Marketing"*, Sumy, Ukraine, v.3, n.2, p.7-18, Apr./May/June 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.
- CONSOLI, M.A.; NEVES, M.F. A method for building new marketing channels: the case of door-to-door in dairy products. *Direct Marketing: An International Journal*, Bradford, UK, v.02, n.3, p.174-185, July/Ago./Sept. 2008.
- CONSOLI, M.A; NEVES, M.F; LOPES, F.F. Custos dos fluxos de marketing: caso de uma empresa de alimentos utilizando o modelo de eficiência do canal. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, São Paulo, ano 08, n.03, p.77-103, jul./ago./set. 2007.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, NY, v.14, n.4, p.532-550, Oct. 1989.
- GLASER, B. *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GOULDING, C. *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage, 2002.
- GRANT, R.M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 4thed. Malden: Blackwell, 2002.
- GUMMESSON, E. *Qualitative methods in management research*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- GUMMESSON, E. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, Bradford, West Yorkshire, UK, v.39, n.3/4, p.309-327, Apr./May/June 2005.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business/ London: Nicholas Brealey, 1993. 216p.
- IKEDA, A.A. Reflections on qualitative research in business. *Revista de Gestão da USP*, São Paulo, v.16, n.3, p.49-64, jul./ago./set. 2009.
- LAZZARINI, S.G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. et al. (Coord.). *Estudos de caso em agribusiness*. São Paulo: Pioneira, 1997. p.9-23.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315p.
- NEVES, M.F. Marketing and networks contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*, Netherlands, v.3, n.1, p.07-19, May 2003.
- NEVES, M.F. Strategic marketing plans and collaborative networks. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, West Yorkshire, UK, v.25, n.2, p.175-192, Mar. 2007.
- NEVES, M.F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.43, n.4, p.331-343, out./nov./dez. 2008.
- NEVES, M.F.; CAMPOMAR, M.C.; ZUURBIER, P. A model for the distribution channels planning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, West Yorkshire, UK, v.16, n.7, p.518-539, Oct. 2001.
- NEVES, M.F.; CASTRO, L.T. Agronegocio y desarollo sustentable. *Revista Agroalimentaria: Asociación Internacional de Economia Alimentaria y Agroindustrial*, Universidad de los Andes, Venezuela, v.14, n.27, p.43-53, jul./dic. 2008.
- NEVES, M.F.; CONSOLI, M.A.; CLARO, D.P.; ZYLBERSZTAJN, D. Building joint ventures in 6 steps: a South American case. *International Research Journal "Problems and Perspectives in Management"*, Sumy, Ukraine, v.4, n.4, p.12-25, Oct./Nov./Dec. 2006.
- NEVES, M.F.; TROMBIN, V.G.; CONSOLI, M.A. Measurement of sugar cane chain in Brazil. *International Food and Agribusiness Management Review*, College Station, TX, v.13, n.3, p.37-54, July/Ago./Sept. 2010.
- NEVES, M.F.; TROMBIN, V.G.; LOPES, F.F.; GOMES, C.C.M.P. Proposition of a method for industry association's remuneration. In: ANNUAL WORLD FORUM AND SYMPOSIUM – INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION (IAMA), 20., 2009, Budapest, Hungary. Disponível em: <www.ifama.org/events/conferences/2009/Symposium.aspx>.
- OLIVEIRA, M.M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v.69, n.4, p.167-176, Oct. 2005.

- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334p.
- ROSSI, R.M. *Método para análise interna das organizações: uma abordagem a partir da resource-advantage theory.* 2009. 255f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil, 2009.
- SARACHEK, B. A comment on the interdisciplinary approach to administrative thought. *The Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, NY, v.10, n.4, p.365-370, Dec. 1967.
- SRIVASTAVA, R.K.; SHERVANI, T.A.; FAHEY, L. Marketing, business process and shareholder value: an organizational embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v.63, Special Issue, p.168-179, Dec. 1999.
- STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.* Thousand Oaks, CA: Sage, 1990.
- SUTTON, R.I.; STAW, B.M. What theory is not? *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, NY, v.40, n.3, p.371-384, Sept. 1995. [DOI: 10.2307/2393788].
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Value based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v.70, n.1, p.119-136, Jan. 2006.
- WOODSIDE, A.G.; WILSON, E.J. Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, West Yorkshire, UK, v.18, n.6/7, p.493-508, Dec. 2003.
- YIN, R.K. *Case study research: design and methods.* 6th ed. Newbury Park: Sage, 1989.

An empirical contribution to the generation of planning and management methods

In the field of management knowledge, it is no simple task to find a discussion on how to systematize an academic research study for the creation of management methods (frameworks). How to plan an exploratory, qualitative and interdisciplinary research study for the generation of planning and management methods is the focus of this paper. Desk research, documental analysis, grounded theory, and case studies are the methods that might be employed by most studies that produce sequences of planning and managerial steps, despite the importance of many other qualitative research methods. The empirical contribution of this work starts with the presentation of different planning and management methods, recently approved in academic journals and conferences, and built under a common method (process) of thought. This is followed not only by a discussion of how to structure scientific research for the generation of planning and management methods, but also by a presentation of the process for publication (and recognition) of this line of research.

Keywords: management methods, planning, sequence of steps, frameworks.

Una contribución empírica a la generación de métodos de planificación y gestión

En el conocimiento en administración, no es tarea sencilla encontrar la discusión sobre cómo sistematizar una investigación académica para crear métodos de gestión (frameworks). Cómo planificar un estudio exploratorio, cualitativo e interdisciplinario para generar métodos de planificación y gestión es el foco en este trabajo. La investigación de la literatura (*desk research*), el análisis documental, la teoría fundamentada y el estudio de caso son métodos que se pueden utilizar en los estudios que producen secuencias de etapas de gestión, a pesar de la importancia de muchos otros en la investigación cualitativa. La contribución empírica de este trabajo empieza con la presentación de los diferentes métodos de gestión, aprobados recientemente en publicaciones y congresos académicos, y que fueron construidos con base en un método (proceso) común de pensamiento. Posteriormente, además de la discusión sobre cómo estructurar una investigación científica para generar métodos de gestión, se presentan los procesos para publicación (y reconocimiento) de esta línea de trabajo.

Palabras clave: método de gestión, planificación, secuencia de etapas, *frameworks*.