

# 1 Introdução

As firmas enfrentam hoje um cenário competitivo muito mais complexo do que uma ou duas décadas atrás. Vários aspectos contribuem para este cenário, como a abertura e desregulamentação de mercados, formação de blocos comerciais internacionais, mudanças tecnológicas, globalização, entre outros. Estes aspectos se acentuaram no Brasil após o início dos anos 90 do século passado.

Para manter suas vantagens competitivas e enfrentar estes cenários, as firmas têm que definir suas estratégias corporativas em relação ao seu escopo competitivo, que é composto de três grandes dimensões: escopo de produto, escopo geográfico e escopo vertical (PORTER, 1989; GRANT, 2005). Para estes autores, o escopo de produtos é definido pelos bens e serviços que serão produzidos e fornecidos; o escopo geográfico é determinado pelas regiões, países ou grupo de países onde a firma possuirá atividades e, finalmente, o escopo vertical é definido pelas atividades que serão executadas internamente e as que serão executadas por firmas independentes (fornecedores).

Esta tese está concentrada nesta última questão; a definição de quais atividades devem ser executadas internamente nas firmas (integração vertical) e quais devem ser executadas por fornecedores externos, estas últimas denominadas terceirização ou desintegração vertical.

Nesta tese, terceirização será definida como o fornecimento de bens e serviços, que são produzidos internamente ou são necessários no futuro, por fornecedores externos (MCIVOR, 2005). A terceirização pode se materializar de várias formas como alianças estratégicas, contratos de longo prazo, franquias, entre outros.

O conceito de atividade empregado neste trabalho é o definido por Porter (1989), segundo o qual, uma firma é representada como um conjunto de atividades que formam sua cadeia de valores. Segundo este autor, as atividades podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias são aquelas

envolvidas com a criação física do produto ou com a prestação do serviço, na venda e pós-venda destes produtos e serviços, bem como com a transferência para o comprador; atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo tecnologia, recursos humanos, compras, entre outras. Estas atividades primárias e de apoio podem ser subdivididas em outras subatividades. Por conta desta distinção, Porter (1989) sugere uma visão esquemática das atividades primárias e de apoio que compõem a cadeia de valores de uma firma (Apêndice A).

A terceirização não é limitada por fronteiras geográficas. Uma firma pode decidir terceirizar uma atividade com um fornecedor local ou com um fornecedor que opera em outro país. Essa possibilidade traz as alternativas de muitos mercados supridores, mas ao mesmo tempo, apresenta desafios para coleta de dados, precificação e definição das taxas de câmbio futuras.

Segundo Craig e Willmott (2005), quando as firmas começaram a pensar em terceirizar funções não estratégicas – tais como folha de pagamento, tecnologia da informação, manutenção, gestão de facilidades e logística – o principal objetivo era a redução de custos. Para estes autores, estas mesmas firmas consideram regularmente hoje em dia a terceirização de operações centrais para fornecedores especialistas, com o intuito de melhorar o desempenho operacional. Apesar desta mudança de enfoque, vários estudos indicam que redução de custos no curto prazo continua a ser a razão predominante para a terceirização de atividades (DOIG et al., 2001; ELLRAM et al., 2008; CNI, 2009).

A terceirização tem grandes conseqüências para as firmas e também para as nações. Alguns exemplos de impactos nas firmas são os seguintes: 1- É estimado que as firmas americanas tenham economizado US\$ 25 bilhões no ano de 2005, terceirizando atividades para firmas localizadas em países com custos mais baixos (BIERCE et al., 2005); 2 - Na comparação entre montadoras americanas, aquelas que terceirizavam menos tinham custos adicionais de US\$ 800,00, pelos mesmos materiais básicos, que aquelas que terceirizavam mais (SPECKMAN et al., 1999); 3 - As firmas da indústria automotiva americana terceirizam tipicamente de 60 a 80% do valor do produto (ROOKS et al., 2006).

Para as nações, os impactos podem ser de várias naturezas, como a criação de empregos, variação do Produto Interno Bruto (PIB), alteração do tamanho dos mercados, entre outros (BARDHAN e KROLL, 2003; BIERCE et al., 2005).

A despeito de não ser um fenômeno recente (ELLRAM et al., 2008), a terceirização traz ainda muitos desafios para as firmas. Mais de 100 grandes acordos de terceirização, com valores acima de US\$ 1 bilhão cada, foram fechados entre 1995 e 2005 e desses, somente 50% entregaram o valor esperado e 30% falharam completamente (CRAIG e WILLMOTT, 2005). Em outra análise, menos de 15% das *joint ventures*, uma das formas de terceirização, sobreviveram mais que quatro anos (ROSSI et al, 2008). Estes dados demonstram os cuidados que as firmas devem ter na hora de decidir que atividades serão terceirizadas.

O fenômeno da terceirização também está bem presente nas firmas brasileiras. Um recente estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2009) mostra que 54% das empresas industriais brasileiras utilizaram serviços terceirizados em suas atividades, sendo que este número cresce para 74% nas empresas de grande porte. O estudo mostra que o principal motivo para a terceirização nas firmas brasileiras é a redução de custos, seguido do aumento da qualidade do serviço. Para as firmas brasileiras existem riscos com a terceirização, como custos reais maiores que os esperados, qualidade abaixo da expectativa e insegurança jurídica/passivos trabalhistas (CNI, 2009).

Independente dos problemas, os efeitos gerais da terceirização são eficientes economicamente e favoráveis à competitividade, no sentido que eles resultam em preços mais baixos tanto para produtos finais, quanto para produtos intermediários (CHEN et al., 2004).

O estudo da terceirização é multidisciplinar, podendo envolver questões relacionadas às áreas econômica, organizacional e jurídica (WILLIAMSON, 1996). Além da sua aplicação no planejamento estratégico, áreas compreendidas no estudo da engenharia de produção são impactadas pela terceirização, como a gerência da cadeia de suprimentos e a estratégia de operações.

Especificamente na gerência da cadeia de suprimentos, Fine (1998) argumenta que o desenho da cadeia de suprimentos é a mais importante competência de uma firma. Segundo este autor, o desenho da cadeia de suprimentos consiste em: selecionar qual atividade deve ser terceirizada para fornecedores (fazer *versus* comprar); escolher qual fornecedor usar (seleção de fornecedores) e negociar o contrato, tanto as questões legais quanto as questões culturais dos relacionamentos da cadeia de suprimentos. Segundo Fine (1998), a seleção de qual atividade terceirizar é a mais importante entre as três.

Para Bitran et al. (2007), as duas últimas décadas têm trazido dramáticas mudanças no modo como os negócios são conduzidos ao redor do mundo, com as firmas mudando suas atitudes em relação às cadeias de suprimentos hierárquicas e integradas, i.e, os integrantes das cadeias têm um mesmo controlador acionário, em favor de redes fragmentadas de parcerias estratégicas com entidades externas. McNally e Griffin (2004) também destacam a decisão de fazer versus comprar como chave para o estudo da cadeia de suprimentos.

O crescente interesse das firmas pelo uso das alianças estratégicas, uma das formas de terceirização, tem sido atribuído à necessidade de respostas para confrontar mudanças ambientais rápidas, tais como intensificação da competição, aceleração de avanços tecnológicos, aumento dos investimentos requeridos e globalização dos mercados (YASUDA, 2005).

Quanto a estratégia de operações, as firmas têm se tornado cada vez mais complexas nos últimos anos. Um exemplo são as firmas envolvidas com manufatura, que têm como principal foco o processamento da matéria-prima. No início dos anos 90, muitas firmas fabricantes, além de processar matéria-prima e executar processos de montagem, alargaram as suas fronteiras se envolvendo em atividades de desenvolvimento de produtos e mercados, com os adequados suportes e serviços correlacionados (MCCARTHY e ANAGNOSTOU, 2004). Segundo estes autores, as firmas, para enfrentarem este aumento de escopo e de foco, formaram conglomerados e se verticalizaram, mas sobrecarregaram as organizações com processos e serviços ineficientes e em excesso, com um custo de transação não competitivo. Desta forma, a terceirização emerge como uma medida estratégica das firmas para se manterem competitivas, pois conseguem aumentar o seu foco, passando atividades não centrais para fornecedores externos.

A estratégia de operações inclui tanto as atividades de manufatura quanto as de operações de serviço. Decidir quais operações devem ser realizadas internamente e quais devem ser feitas por fornecedores, muitas vezes ao redor do mundo, é determinante para a competitividade das firmas (BECKMAN e ROSENFELD, 2008; ELLRAM et al., 2008; VENKATESAN, 1992).

## 1.1.

### O Problema de Estudo e a Questão de Pesquisa

O presente estudo pretende analisar as terceirizações de atividades em firmas brasileiras, mais especificamente as que pertencem à indústria de café solúvel, visando contribuir para um melhor entendimento teórico e prático da questão.

Não se pretende analisar os impactos da terceirização em aspectos agregados para a economia, como sua influência no desemprego, precarização das condições de trabalho, variação do PIB, entre outros. Perspectivas culturais também não foram consideradas neste trabalho.

Para entender o complexo fenômeno da terceirização, dois arcabouços teóricos foram usados para expor as questões que envolvem a terceirização nas firmas.

Do ponto de vista teórico, a primeira grande linha de pesquisa, que tenta responder quais são as atividades que devem ser realizadas internamente ou não, é baseada no conceito de economia dos custos de transação, em inglês *Transaction Costs Economics* (TCE). Essa teoria surgiu dos estudos do prêmio Nobel em economia R. Coase, que em 1937 escreveu o texto seminal *The Nature of the Firm*. Coase descreveu que as firmas, para comprarem um produto ou serviço incorriam em alguns custos, como por exemplo: pesquisa de preço, pesquisa de fornecedor, negociação e contratação. Estes custos foram denominados por Coase de custos de transação. Para Coase (1937), firmas e mercados são formas alternativas de organização para gerenciar as mesmas transações e a decisão de onde realizá-las é uma questão que afeta a sua eficiência. A opção de fazer ou comprar, i.e, produzir internamente para suprir as suas necessidades ou adquirir um bem ou serviço de um fornecedor externo, gira em torno dos custos do gerenciamento da transação dentro da firma, comparados com os custos de transacionar com o mercado. Da análise da magnitude destes custos, os empreendedores poderiam decidir onde as transações deveriam ocorrer; dentro das firmas ou no mercado.

Posteriormente, Williamson (1979; 1985) ampliou os estudos de Coase para incluir outros custos de transação procedentes: da assimetria de informação entre as partes que transacionam; e do princípio que todo ser humano tem uma

racionalidade limitada. Para o autor, essa assimetria pode gerar riscos de oportunismo. A racionalidade limitada impossibilita prever ou discriminar todas as situações presentes e futuras que podem impactar uma transação. Apesar do conceito de custo de transação ser amplamente difundido, a mensuração dos custos de transação traz enormes dificuldades (WILLIAMSON, 1996). Para superar estas adversidades, o autor propôs um modelo para confrontar características de uma transação com estruturas de governança que minimizam os custos de transação. Para Williamson (1996), o problema padrão pelo qual TCE trabalha é a decisão de fazer ou comprar. Assim, a decisão de terceirização está centrada na análise de onde a transação tem custo menor para ser executada.

A segunda linha de pesquisa, do ponto de vista teórico, é alicerçada na visão baseada em recursos, em inglês *Resource Based View* (RBV). Não existe uma origem única desta teoria, mas alguns autores escreveram textos seminais que influenciaram em muito o seu desenvolvimento: Selznick (1957), Penrose (1959) e Chandler (1962). Após vinte anos destes trabalhos pioneiros, alguns autores começaram a sistematizar o impacto dos recursos nas firmas. Modernamente, a teoria baseada nos recursos pode ser datada de 1984 (FOSS, 1997), quando dois autores Birger Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm* e Richard P. Rumelt, *Towards a Strategic Theory of the Firm*, publicaram seus artigos sobre a importância dos recursos para o sucesso das firmas. A teoria baseada nos recursos tem, entre outras, duas suposições básicas: as diferenças nas forças dos recursos entre as firmas causam diferenças de desempenho e as firmas procuram incrementar seu desempenho econômico (FOSS, 1997).

A RBV preconiza que as firmas devem comparar as suas competências com as dos mercados e as de outras firmas, e não devem terceirizar aquelas que sejam competências centrais, ou que tenham capacitações especiais ou estratégicas (HAMEL E PRAHALAD, 1990; QUINN E HILMER, 1994; FINE, 1998).

A necessidade de relacionar a terceirização e as variáveis internas das firmas que influenciam a decisão de terceirização, variáveis estas associadas aos recursos e custos de transação, nos remete à pesquisa empírica. Vale destacar que estas variáveis serão estudadas na experiência de terceirização das firmas que compõem a indústria de café solúvel brasileira, que vivem constantemente impactadas por cenários de expansão e retração das exportações de café solúvel e alta concorrência, e usam a terceirização como uma das formas de enfrentar estes

contextos externos. Dentro deste quadro, esta tese definiu a seguinte questão central da pesquisa:

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

## **1.2. Objetivo Geral**

Estabelecida a problemática que envolve o tema, explicita-se agora os objetivos desta tese. O objetivo geral é compreender as razões pelas quais as firmas terceirizam atividades da sua cadeia de valores para fornecedores externos. Este objetivo buscará os principais direcionadores de terceirização e o contexto que envolve a definição destes direcionadores.

Estas análises terão como base as teorias dos custos de transação e a baseada em recursos, bem como nos estudos empíricos realizados com firmas da indústria do café solúvel.

Visto que o problema de terceirização é complexo, alguns outros objetivos foram elaborados para ajudar no entendimento do tema e serão descritos adiante.

## **1.3. Objetivos Específicos**

Os seguintes objetivos específicos foram propostos pelo trabalho para melhor entender a questão de terceirização:

- Descrever e explorar as competências centrais das firmas de café solúvel;

Os trabalhos de Quinn e Hilmmer (1994) e Hamel e Prahalad (1990) apontam a importância das competências centrais das firmas para a sua vantagem competitiva. Neste objetivo pretende-se descrever as competências centrais das firmas estudadas, bem como o contexto em que essas estão inseridas.

- Identificar quais são as atividades terceirizadas pelas firmas de café solúvel brasileiras;  
Este objetivo buscará identificar todas as atividades terceirizadas pelas firmas de café solúvel brasileiras, bem como o grau de terceirização da atividade e o principal motivo para a terceirização.
- Identificar nas firmas estudadas se existe direcionador estratégico para a terceirização;  
Para Grant (2005) e Porter (1985), a terceirização de uma atividade deve ser uma decisão estratégica. Neste sentido será pesquisada, nas firmas dos estudos de caso, a existência de direcionador estratégico para as terceirizações de atividades.
- Descrever quais são as principais variáveis estudadas para terceirizar uma atividade.  
Este trabalho buscará compreender as variáveis que influenciam a tomada de decisão dos administradores ou empreendedores, quando analisam a conveniência de terceirizar atividades da cadeia de valor das firmas. Neste sentido, busca-se identificar a lógica das relações entre as variáveis das firmas, a comparação destas com as mesmas variáveis existentes no mercado ou em outras firmas, com o fenômeno da terceirização.

A intenção é que a investigação destes objetivos específicos, mais facilmente trabalhados, ofereça subsídios para o entendimento da questão central desta pesquisa, contribuindo para o entendimento das relações entre recursos, custos de transação e terceirização.

#### **1.4. Justificativa e Motivadores**

Apesar dos fatores para a decisão do uso de mercados ou de hierarquias já terem sido operacionalizados por Williamson (1985), Coase (1991) afirma que as inter-relações que regulam a combinação entre estruturas de mercado e



hierárquicas são extremamente complexas e no nosso presente estado de ignorância, palavras do autor, não será fácil descobrir que fatores são determinantes para esta decisão.

Coase (1991) afirma que, para evoluir neste assunto, é preciso mais estudos empíricos nas firmas, buscando inspiração nos estímulos trazidos pelos padrões, quebra-cabeças e anomalias reveladas pela sistemática coleta de dados. Esta tese busca contribuir, com um estudo empírico nas firmas, para o entendimento deste complexo fenômeno que é a terceirização. Corroborando com a visão de Coase, vários estudos sobre terceirização apontam anomalias nos resultados preconizados pela TCE, indicando que mais estudos são necessários para explicar a decisão de terceirizar ou não uma atividade (MCNALLY E GRIFFIN, 2004; ELLRAM et al., 2008).

Recentemente, alguns estudos (ULRICH E ALLISON, 2005; HOLCOMB E HITT, 2006; MAYER E SALOMON, 2006;) indicam que o estudo da terceirização deve ser efetuado levando em consideração as teorias TCE e RBV de forma conjunta. Esta tese seguirá esta linha de estudo, desenvolvendo a associação das duas teorias para explicar a ocorrência da terceirização nas firmas.

## **1.5. Metodologia da Pesquisa**

A literatura dos custos de transação, dos recursos das firmas e o impacto destes na terceirização de atividades servirão de subsídios para a pesquisa. Será feita a revisão da bibliografia pertinente aos custos de transação e recursos das firmas. Além disso, estudos científicos relacionando TCE e RBV, isolada e conjuntamente ao fenômeno da terceirização, serão examinados para um melhor entendimento das motivações e variáveis que o afetam.

Neste sentido, o método de pesquisa proposto para esta tese está baseado numa abordagem qualitativa de caráter exploratório e explicativo. A terceirização é um fenômeno contemporâneo, que acontece num contexto de realidade das firmas e na qual a fronteira entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Assim, uma pesquisa empírica, usando estudos de casos, será utilizada visando obter informações aprofundadas sobre a terceirização nas firmas.

A coleta de dados se dará através de entrevistas, documentos, observação e arquivos históricos relacionados às firmas que atuam na indústria de café solúvel brasileira.

O uso de múltiplos estudos de caso visa observar a replicação de padrões entre as diversas firmas e assim contribuir para uma melhor análise da terceirização nas firmas estudadas.

## **1.6. Organização do Trabalho**

Para um melhor entendimento da seqüência lógica da pesquisa, o presente trabalho foi dividido em seis capítulos. A seguir, apresenta-se uma descrição do conteúdo de cada capítulo.

O capítulo 1 contextualiza o trabalho, através da descrição do cenário competitivo das firmas, a descrição da situação-problema, objetivos e questão de pesquisa.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura sobre os custos de transação e sobre os recursos que integram as firmas. No levantamento do TCE são descritas as dimensões das transações e como estas são usadas para definir o tipo de governança que minimizam estes custos. Na pesquisa bibliográfica sobre RBV, buscou-se entender as variáveis que determinam se um recurso leva a vantagem competitiva e como este estudo auxilia na definição de terceirizar ou não uma atividade. Adicionalmente, são apresentados trabalhos sobre o uso da TCE e RBV para o estudo do fenômeno da terceirização.

O capítulo três apresenta as questões relativas à metodologia de pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa adotado, o instrumento de pesquisa, a forma de coleta e análise de dados. As proposições levantadas são fundamentadas pela teoria estudada. São justificados a escolha das firmas pesquisadas, a escolha dos entrevistados e o uso de múltiplos estudos de casos.

No quarto capítulo, o contexto que envolve as firmas de café solúvel é apresentado. Primeiro é feita uma descrição da centenária produção de café verde no Brasil e no mundo. Depois, a indústria de café solúvel é detalhada, visualizando a sua cadeia de suprimentos, processos de produção, cenário

competitivo, entre outros. Adicionalmente, todos os estudos de casos são descritos e uma análise de cada um é posteriormente realizada.

No quinto capítulo, é apresentada a análise comparativa entre os casos, buscando identificar padrões de comportamento entre as firmas estudadas. São analisados os principais motivadores preconizados pelo TCE e RBV para a terceirização com os dados levantados nos casos. Cada uma das proposições apresentadas no capítulo três é confrontada com os achados em cada um dos casos.

Finalmente, no capítulo seis são apresentadas as conclusões, recomendações e contribuições desta tese, bem como várias sugestões para estudos futuros são elencadas.