

6 Conclusões e Recomendações

O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma melhor compreensão sobre o porquê das firmas terceirizarem atividades da cadeia de valor, contextualizada na indústria de café solúvel brasileira.

Com o propósito de atingir esse objetivo principal, uma série de objetivos específicos foram propostos. O primeiro buscou descrever e explorar as competências centrais das firmas de café solúvel. O segundo objetivo específico procurou identificar quais são as atividades terceirizadas pelas firmas de café solúvel brasileiras. A identificação se existe direcionador estratégico para a terceirização nas firmas dos estudos de caso foi o terceiro objetivo. Finalmente, o último objetivo buscou descrever quais são as principais variáveis estudadas para terceirizar uma atividade.

Para atingir estes objetivos, uma revisão da literatura sobre terceirização foi empreendida, visando identificar quais as principais variáveis que influenciavam a decisão de terceirização. Como nos trabalhos empíricos estudados, os resultados de terceirização preconizados pela teoria TCE nem sempre se confirmam, uma revisão dos trabalhos clássicos que originaram esta teoria também foi feita, com destaque para os estudos de Coase sobre os motivos da existência das firmas, numa economia cercada de transações de mercado.

O estudo empírico desta pesquisa foi instrumentalizado por estudos de caso na indústria de café solúvel brasileira. Esta abordagem qualitativa se justificou por ser a terceirização um fenômeno contemporâneo, com inter-relações complexas e dependentes do contexto onde ocorre (YIN, 2009).

Os estudos de caso abrangeram seis firmas da indústria de café solúvel brasileira, que tem como objetivo principal a exportação dos seus produtos. As firmas analisadas representavam quase 95% do volume de café solúvel exportado pelo Brasil. A coleta de dados foi feita através de entrevistas com altos executivos das firmas, bem como através da coleta de documentos e registros históricos da indústria e das firmas.

A análise dos casos foi feita em duas etapas. Na primeira estudou-se as proposições feitas na metodologia, baseadas no levantamento bibliográfico das teorias TCE e RBV, aplicadas a cada caso individual. A seguir, uma análise através dos múltiplos casos foi empreendida com o objetivo de identificar padrões e responder a questão de pesquisa.

6.1. Principais Conclusões

As firmas que tinham diretrizes corporativas sobre terceirização, no caso as firmas C, E e F, tinham uma porcentagem de atividades terceirizadas mais acentuada que as outras firmas estudadas. Esta visão reforça um dos conceitos do planejamento estratégico, que afirma que uma das definições que as firmas devem fazer no seu planejamento é sobre quais atividades devem ser feitas internamente e quais devem ser terceirizadas (PORTER, 1989; GRANT, 2005). A constatação da análise dos múltiplos estudos de casos é que as firmas que não encaram de forma estratégica a terceirização, e assim terceirizando menos, podem estar prejudicando as suas vantagens competitivas com esta omissão.

As atividades que são competências centrais, i.e., aquelas que dão vantagens competitivas para as firmas, não foram terceirizadas por nenhuma das firmas estudadas. Esta questão reforça um dos pilares da RBV, que preconiza que as competências centrais devem ser desenvolvidas internamente para manter, ao longo do tempo, a competitividade da firma (QUINN e HILMER, 1994). Este desenvolvimento interno deve-se a perspectiva que só as relações permanentes entre os indivíduos, que normalmente ocorrem nas firmas, são as que podem levar ao desenvolvimento das competências centrais (HOGDSON, 1998).

Outra conclusão, baseada no estudo dos casos, é que atividades que não são competências centrais, mas que sua terceirização pode expor a firma à perda de conhecimento estratégico proprietário ou de conhecimento vinculado a uma competência central, não foram terceirizadas, eliminando assim a possibilidade de transferência deste conhecimento para o mercado fornecedor ou para outras firmas concorrentes. Isto garante uma das condições para que um recurso possa gerar a vantagem competitiva, ou seja, que a concorrência não possa imitar este recurso (TEECE et al., 1997; BARTHELEMY, 2007). Esta questão pode ser observada

nos casos onde a terceirização de informática poderia expor segredos das firmas, principalmente parâmetros para a fabricação de café solúvel, listas de clientes e preços cobrados.

Outra conclusão importante é que as firmas buscam executar as atividades onde são realizadas com um desempenho superior. Assim, quando um mercado fornecedor tem uma competência forte numa determinada atividade e o desempenho da firma é inferior ao do mercado, a atividade é terceirizada (MAYER e SALOMON, 2006). Nas firmas de café solúvel esta constatação ficou evidente no caso de agências de publicidade, onde todas as firmas terceirizaram a atividade de propaganda. Da mesma maneira, mas com outra perspectiva, quando as firmas tinham competências mais fortes que os mercados, não terceirizaram as atividades. Isto foi constatado em várias firmas de café solúvel, mas os exemplos das firmas D e F são interessantes de destacar. Estas firmas, por estarem localizadas em áreas do interior, não possuem fornecedores qualificados em várias atividades, assim, mesmo querendo terceirizar uma atividade, esta terceirização é impedida pela fraca competência do mercado fornecedor local.

As conclusões acima estão ligadas aos conceitos advindos da teoria RBV, cujas proposições levantadas no presente trabalho foram suportadas no estudo dos casos e que estão listadas a seguir:

P4 - Uma firma terceiriza atividades quando são requeridos recursos nos quais a firma é fraca;

P5 - Uma firma usa formas internas de governança quando são requeridos recursos nos quais a firma é forte;

P6 - Uma firma usa formas internas de governança quando existem conhecimentos proprietários ou estratégicos a serem preservados;

P7 - Uma firma usa formas internas de governança quando são requeridos recursos que são competências centrais.

As firmas estudadas também restringiram a terceirização quando havia riscos que falhas em uma transação poderiam causar impactos em outras transações da firma. Um exemplo foi o caso da atividade de Gestão de Resíduos. As firmas A e D possuem fábricas que ficam localizadas em centros urbanos. Quando estas firmas não conseguem observar ou medir adequadamente o desempenho dos fornecedores, correm o risco de uma falha em relação à

destinação dos resíduos industriais gerados no processo de fabricação do café solúvel, que podem acarretar interdição da fábrica e aplicação de multas, afetando todas as outras atividades da firma. Este exemplo é um caso extremo de custos de transação associados aos riscos de uma transação, alinhado à teoria TCE.

As firmas quando têm atividades que são caracterizadas por investimentos idiossincráticos, essas atividades normalmente não são terceirizadas para evitar ações de oportunismo. As que optam por terceirizar redobram os cuidados, através de formas de governança que mitigam os riscos, como foi o caso da terceirização da fabricação de café solúvel ou achocolatados nas firmas A, B e E.

Pela investigação detalhada das questões de oportunismo, observou-se que as firmas E e F estão altamente atreladas, com características de um monopólio duplo. Neste sentido, poderia haver ações de oportunismo de qualquer das partes, o que não ocorreu. Ainda, nas mesmas firmas, foram observadas ações das principais lideranças com o objetivo de que as relações com as firmas fornecedoras continuassem harmoniosas, evitando ações de oportunismo. Estas ações corroboram o estudo de Selznick (1957), que cita como papéis dos líderes, a condução das firmas para o sucesso e a atuação constante para evitar oportunismo nas relações com fornecedores. Segundo este autor, quando há ações de oportunismo, são gerados ganhos no curto prazo, mas estes fragilizam as partes envolvidas na transação, criando dependência ou descontinuidade abrupta do suprimento, afetando as firmas no longo prazo.

Quando as firmas se deparam com atividades que não têm investimentos específicos e não têm risco acentuado, essas são terceirizadas como ocorreu em todas as firmas estudadas, tomando o cuidado de analisar as fraquezas e forças das competências do mercado.

As conclusões acima estão ligadas aos conceitos advindos da teoria TCE, cujas proposições levantadas no presente trabalho, foram suportadas, algumas parcialmente, no estudo dos casos e que estão listadas a seguir:

P1 - Uma firma terceiriza atividades quando a transação está sujeita a investimentos não idiossincráticos e é recorrente.

P2 - Uma firma usa formas internas de governança quando a transação está sujeita a investimentos em ativos idiossincráticos;

P3 - Crescentes níveis de incerteza contratual levam ao incremento do uso de formas de governança internas.

Apesar do suporte dado tanto às proposições oriundas do TCE, quanto das originadas na RBV, esta tese argumenta que essas teorias analisadas isoladamente podem levar a decisões equivocadas de terceirização por parte das firmas. Dois exemplos surgidos no estudo dos casos podem ser destacados.

Em todos os casos estudados, a contabilidade não é uma competência central, nem as firmas em geral têm competências fortes em relação ao mercado fornecedor. Desta maneira, a atividade de contabilidade pela teoria RBV deveria ser terceirizada (QUINN e HILMER, 1994; SALOMON e MAYER, 2006). Existe, no entanto, uma condição de risco para as firmas de capital aberto, inerente à TCE, caso o fornecedor não gere as informações contábeis corretas, que as levou à decisão gerencial de não terceirizar a atividade.

Segundo a teoria TCE, quando existem investimentos idiossincráticos numa transação, a terceirização desta atividade deve ser executada dentro das fronteiras da firma, evitando assim os custos advindos de possíveis ações oportunistas por parte dos fornecedores. No estudo dos casos, as firmas A, B e E terceirizaram parcialmente ou totalmente a atividade de fabricação do café solúvel, obtendo capacidade industrial para atender a demanda do mercado, mesmo sabendo dos possíveis custos de oportunismo. Esta decisão parece estar apoiada na evidência que, neste caso, os custos gerados pelo oportunismo não são únicos (BARNEY e CLARK, 2007). Existem custos de oportunidade originados pelo não atendimento da demanda do mercado por falta de capacidade, que podem superar em muito os custos do oportunismo, o que levou as firmas A, B e E a terceirizarem a atividade.

Desta forma, este trabalho concluiu que na análise da terceirização as duas teorias devem ser usadas de forma complementar. A teoria RBV observa a firma como um todo, comparando os recursos existentes internamente com os do mercado, buscando aqueles recursos, muito poucos, que levam a uma vantagem competitiva de longo prazo, mantendo-os e desenvolvendo-os internamente. Além disso, a RBV leva a uma análise recurso a recurso em relação ao desempenho dos internos comparados com os do mercado ou de outras firmas, buscando a forma de governança que melhor desempenha a atividade. Adicionalmente, a TCE analisa transação a transação, buscando aquela estrutura de governança que minimize os custos de transação e aumente a eficiência da firma no curto prazo.

Do objetivo central, as firmas terceirizam atividades para fornecedores externos com a intenção de:

- Reduzir custos sejam eles vinculados aos custos de transação ou a outros custos, como os de oportunidade, desenvolvimento de competências internas ou custos relacionados à aquisição de competências de outras firmas;
- Melhorar o desempenho das atividades necessárias para conduzir o negócio, contratando fornecedores que tenham competências nessas atividades mais fortes que as internas às firmas;
- Concentrar seus esforços nas competências centrais e assim tendo melhores condições de garantir a competitividade da firma no longo prazo.

As competências centrais das firmas de café solúvel estão relacionadas: 1 – Processo de produção de café solúvel - Esta atividade é chave para o sucesso das fabricantes de café solúvel, pois esta indústria é caracterizada por margens baixas, e assim buscar constante eficiência neste processo é importante para a sobrevivência das firmas; 2 – Processo de desenvolvimento de novos produtos - As firmas de café solúvel brasileiras, além de vender para dezenas de países com necessidades específicas e mutáveis dos seus mercados consumidores, estão constantemente motivadas a explorar novos mercados, que podem ter exigências de sabor, aroma e embalagem que necessitam o desenvolvimento de um novo produto adequado às características dos consumidores locais; 3 – Desenvolvimento da marca - Algumas das firmas brasileiras estudadas neste trabalho (A e B) atingiram a liderança de venda de café solúvel em alguns mercados pelo desenvolvimento de marcas fortes, relacionadas com o Brasil, principalmente em países da Europa Oriental e da antiga União Soviética. Esta liderança exige constante investimento na manutenção e desenvolvimento das marcas. O caso específico da firma C é interessante. Apesar da marca da firma ser uma das mais valiosas do mundo, a marca específica de café solúvel tem maior penetração e conhecimento no mundo que a própria marca da firma. As outras três competências centrais que apareceram nos casos (processo de compras, gestão do caixa e vendas) foram muito específicas a um caso e já foram exploradas no Capítulo 5.

Todas as atividades da cadeia de valores das firmas de café solúvel estudadas nesta tese foram, em maior ou menor grau, terceirizadas (Figura 16). Isto demonstra o largo uso da terceirização pelas firmas desta indústria. Das atividades primárias, a Logística e o Marketing tiveram o maior grau de terceirização, enquanto Vendas, Serviços de Pós-Venda e Produção do café solúvel foram pouco terceirizadas. Das atividades de apoio, os estudos de caso mostraram que Energia, Serviços Gerais, Telecomunicação e Segurança foram quase que totalmente terceirizadas pelas firmas do estudo dos casos, enquanto as atividades de Finanças, Pesquisa e Desenvolvimento, Compras, TI e Contabilidade tiveram um grau de terceirização bastante baixo, menor que 16%. Comparando estes dados com o estudo de Quélin e Duhamel (2003), sobre terceirização de atividades em firmas envolvidas com manufatura na Europa, duas atividades chamam a atenção pela diferença no grau de terceirização. Quase 50% das firmas européias estudadas por estes autores produziam a sua própria energia enquanto que, em todas as firmas de café solúvel estudadas, 100% da produção de energia é terceirizada. Isto pode ser explicado pelo uso extensivo de cogeração de energia na Europa, enquanto que no Brasil este tipo de geração ainda é pouco usado (SOUZA et al., 2003). No caso de TI, esta atividade é terceirizada em 70% das firmas européias estudadas por Quélin e Duhamel (2003), mas nas firmas de café solúvel este percentual é bem menor, sendo o principal motivador para esta diferença o receio das firmas brasileiras estudadas, do vazamento de informações estratégicas do negócio.

6.2. Principais Contribuições

A primeira contribuição deste trabalho é revelar que a terceirização de atividades pelas firmas deve ser definida em dois níveis. Primeiro num nível estratégico, onde as firmas devem decidir claramente que atividades devem ser feitas internamente e por conseqüência, quais atividades podem ser passíveis de terceirização, em linha com o que preconizam Grant (2005) e Porter (1985).

Na análise estratégica da terceirização, as firmas são estudadas como um todo, buscando identificar que atividades estão associadas com as competências centrais e que devem ser executadas internamente (HAMEL e PRAHALAD,

1990; VENKATESAN, 1992; e QUINN e HILMER, 1994). Segundo estes autores, estas competências levam à vantagem competitiva e são encontradas nas firmas em pequeno número, normalmente menor que cinco. Este número pequeno de competências centrais também foi observado no estudo dos casos desta tese, que variou de um a quatro.

Após as firmas definirem estrategicamente as atividades que não serão terceirizadas, podem prosseguir para a análise de segundo nível, transação a transação, determinando quais serão ou não terceirizadas. Neste nível, as firmas devem: comparar as forças e fraquezas das suas competências em relação ao mercado, terceirizando aquelas em que a firma não é forte (POPPO e ZENGER, 1998; MAYER e SALOMON, 2006); verificar se a terceirização pode resultar em perda ou transferência de conhecimento estratégico, fragilizando as competências centrais (TEECE, 1986; LIEBESKIND, 1996), e, em caso positivo, não devem terceirizar tais atividades; e, finalmente, comparar os custos de transação advindos dos investimentos idiossincráticos e incertezas, relacionados com a terceirização com os custos internos, e, caso estes sejam maiores que os custos internos, a atividade não deve ser terceirizada (WILLIAMSON, 1985; AMARAL et al., 2006; ELLRAM, et al., 2008).

A segunda contribuição diz respeito aos custos relacionados com a transação. Nos trabalhos de Williamson (1979, 1985, 1996) os custos originados pelo oportunismo e racionalidade limitada são os relevantes para a tomada de decisão de terceirizar uma atividade. Mas como destacam Barney e Clark (2007), caso a firma não possua a competência necessária para desempenhar a atividade, estes custos podem ser amplamente superados pelos custos de desenvolver internamente a competência ou de adquiri-la através da compra de uma firma que possua a competência necessária. Ampliando o estudo de Barney e Clark (2007), esta tese propõe que os custos de oportunidade podem também superar os custos de transação, como observado no estudo dos casos, e devem ser avaliados nas análises de terceirizações. Estes custos de oportunidade estão relacionados a negócios que só são passíveis de concretizar caso a terceirização de uma atividade possa ser implementada. Os exemplos nos casos foram as terceirizações da atividade de fabricação de café solúvel pelas firmas A, B e E para atender a demanda de café solúvel dos seus mercados consumidores.

Sob o ponto de vista gerencial e prático para as firmas, os principais executivos ou empreendedores devem exercer seu papel de líder, definindo claramente as estratégias de terceirização das firmas. A mensagem repetida é “não terceirize atividades que são estratégicas para a firma”. Para determinar isto, claras definições de quais são as competências centrais das firmas são requeridas. Estas competências devem ser desenvolvidas e mantidas internamente. As outras atividades devem ser objeto de estudo de terceirizações, com base nas indicações das teorias TCE e RBV.

Uma segunda contribuição prática é que os líderes devem atuar constantemente para evitar o oportunismo nas relações com os parceiros comerciais. Desta forma, estarão contribuindo para a estabilidade do suprimento da firma e fortalecendo as relações no longo prazo, como destacou Selsznick (1957). Nas firmas E e F, os principais executivos estão em constante contato um com os outros, monitorando as relações entre as firmas. Quando percebem sinais de oportunismo, trabalham para que esta situação não prospere.

A análise da terceirização em dois níveis, proposta nesta tese, integra as teorias TCE e RBV, tratando uma das críticas apresentadas à TCE (Tabelas 3 a 6), crítica relacionada ao estudo transação a transação para decidir se a atividade deve ser realizada internamente ou adquirida externamente de um fornecedor. Nesta tese é proposta que no primeiro nível, o conjunto de transações da firma seja avaliado. Ao mesmo tempo, no segundo nível, amplia a análise dos custos envolvidos na terceirização, incluindo os custos de oportunidade, além dos outros custos já identificados em pesquisas anteriores (Tabelas 3 a 6).

6.3. Recomendações

Ao longo desse trabalho, questões foram surgindo do estudo do intrincado fenômeno da terceirização que estão fora do escopo desta tese, e que podem ser explorados em estudos futuros. Estas questões serão delineadas a seguir.

No estudo de caso surgiu a questão das cobranças de impostos estaduais e federais que envolvem a indústria de café solúvel brasileira. Segundo a coleta de dados feita, esta cobrança tira parte da competitividade brasileira, sendo inclusive apontada como uma das causas do fechamento de várias fábricas de café solúvel

instaladas no Brasil (NEVES, 2005). Para Coase (1937), a questão dos impostos cobrados nas transações entre firmas não é uma razão para que as transações ocorram dentro das fronteiras das firmas. O superado sistema tributário brasileiro pode gerar distorções em algumas indústrias e afetar as decisões de fazer ou comprar de algumas firmas. No caso específico do café solúvel, só a cobrança do ICMS sobre a matéria-prima comprada de outros estados onera em 12% o café verde adquirido. Parte do valor deste imposto tem que ser embutido no preço para exportação do café solúvel. O ICMS sobre o café verde não incide na importação desta *commodity* por firmas estrangeiras. Assim, o estudo detalhado dos impostos incidentes no Brasil e a influencia destes nas decisões de terceirizar nas firmas podem trazer luzes sobre o impacto dos impostos nos custos de transação e conseqüente impacto na eficiência das firmas no Brasil.

O estudo das firmas de café solúvel no Brasil mostrou que as firmas, que vêm a decisão de terceirizar como uma atividade estratégica, apresentam um grau de terceirização superior, se comparada com as firmas que não vêm esta decisão como estratégica. Esta questão vem de encontro a um dos pontos preconizados pela RBV, que indica que as firmas devem focar-se em atividades que geram vantagens competitivas, ditas como poucas, normalmente menores que cinco (QUINN e HILMER, 1994) e devem terceirizar outras atividades da sua cadeia de valor. Esta questão do número de atividades que uma firma deve executar foi realçada no levantamento bibliográfico dessa tese, quando foi feita a releitura do trabalho de Coase (1937). Para este autor, as firmas perdiam eficiência na medida em que um número maior de transações dissimilares fossem executadas internamente na firma. Segundo este autor, isto se deve ao fato de que o empreendedor ou gestor da firma não consegue alocar eficientemente os recursos internos nas diversas transações executadas. Esta questão da eficiência perdida pela dissimilaridade das transações executadas por uma firma é um tema pouco explorado nos trabalhos sobre os custos de transação e omitido no modelo sugerido por Williamson (1985) para escolha da estrutura de governança mais eficiente em termos de custo. Desta forma, estudos comparando o grau de terceirização das firmas com o seu desempenho econômico, podem contribuir para um melhor entendimento das terceirizações de atividades e na formulação de modelos.

As questões trabalhistas envolvendo a terceirização também devem ser exploradas em estudos futuros, pois podem ter impactos no aumento dos custos de transação. Hoje, pelas leis que regem as relações trabalhistas, existe uma responsabilidade subsidiária na terceirização de uma atividade. Um empregado de uma firma terceirizada pode acionar, em conjunto, tanto a firma contratada, quanto a contratante na mesma ação trabalhista.

Esta questão da responsabilidade subsidiária gera custos de transação adicionais para as firmas contratantes. Quando se terceiriza uma atividade, teoricamente os custos internos de gerenciar a mão-de-obra vinculada à atividade, em termos do cálculo dos impostos e encargos trabalhistas e dos seus respectivos pagamentos, são transferidos para o terceiro. Pela responsabilidade subsidiária, isto acaba não ocorrendo, pois as firmas contratantes têm que fiscalizar o correto cálculo e o pagamento de todos os encargos e tributos incidentes sobre a mão-de-obra terceirizada. Caso o fornecedor não faça corretamente, a firma contratante poderá ser penalizada. Outro custo de transação são as ações do Ministério Público (MP) contra as firmas contratantes de serviços terceirizados. Um exemplo ocorrido numa grande firma, é o de uma questão trabalhista de um empregado de uma firma terceirizada, que subsidiariamente acionou a contratante, gerou um pedido de informações a esta pelo MP, envolvendo centenas de contratos e milhares de terceirizados, exigindo a mobilização de dezenas de executivos da firma contratante durante vários meses. Desta forma, um estudo pormenorizado dos impactos da legislação trabalhista brasileira e do sistema fiscalizador e judiciário nos custos de transação, comparando com o que ocorre em outros países, vão trazer luzes sobre as conseqüências dessas leis e aparato fiscalizador nas terceirizações feitas por firmas no Brasil e os impactos para a competitividade das firmas brasileiras.

Esta tese argumenta que as teorias TCE e RBV devem ser analisadas conjuntamente para a escolha de quais atividades devem ser terceirizadas e quais devem ser realizadas internamente nas firmas. Desta forma, o estudo de um modelo que agregue a visão da RBV que analisa a firma de um modo agregado, com a visão da TCE que analisa a firma transação a transação, pode trazer contribuições para o entendimento do fenômeno da terceirização de atividades das firmas.