

## 4 Estudo de Caso - Indústria de Café Solúvel

Para entender as firmas que atuam na indústria de café solúvel é necessário compreender as características da sua matéria-prima, o café verde, bem como analisar a cadeia de suprimentos e os processos de fabricação do café solúvel. Assim, neste capítulo de estudo de caso, será realizado um apanhado sobre a produção e consumo do café verde no Brasil e no mundo, bem como uma descrição detalhada da indústria de café solúvel, indicando a complexidade do processo de produção, concorrência na indústria, a cadeia de suprimentos, principais produtos, entre outras características.

### 4.1. O Café no Brasil e no mundo

O cultivo do café foi introduzido no Brasil em 1727, no Pará, com sementes trazidas da Guiana Francesa, se espalhando posteriormente pelos estados da Bahia, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo e Paraná (DEON e SOUZA, 1989).

A importância do café para a economia brasileira é bem conhecida, chegando a seu ápice no final dos anos vinte do século XX, quando a participação do café brasileiro chegou a representar quase 16% do PIB brasileiro (BACHA, 1992).

As duas espécies cultivadas no Brasil são o *Coffea arábica* (café arábica) e *Coffea canephora* (café robusta). O café arábica é um café adaptado às condições de clima tropical de altitude, preferencialmente acima de 1000 metros e o robusta adapta-se bem às regiões equatoriais baixas, quentes e úmidas. O café arábica apresenta melhor qualidade, dando bebida de maior valor e alcançando preços superiores ao robusta. O café robusta é considerado uma bebida neutra, usado em misturas (*blends*) e utilizado na indústria de café solúvel e nas torrefações, pois possui uma maior concentração de sólidos solúveis, o que resulta em maior rendimento industrial (MATIELLO, 1991).

Existem muitas variedades de café arábica no Brasil, sendo os principais cultivares: Catuaí amarelo e vermelho, Mundo-Novo e Acaiá. A variedade de café robusta produzida no Brasil é o Conillon (MATIELLO, 1991).

A classificação do café verde é uma importante operação para a comercialização do café, pois através dela é determinada a qualidade do café, da qual depende o seu preço e aceitação no mercado.

Segundo Pereira et al. (2000), a classificação do café brasileiro é feita em duas fases: 1 – classificação por tipos (aspecto e pureza) e 2 – classificação pelas características organolépticas da bebida (aroma e sabor) e de qualidade. A classificação por tipo compreende sete valores, indo de 2 a 8. Esta classificação é obtida por uma amostra de 300 gramas de café beneficiado, seguindo a Tabela Oficial Brasileira de Classificação. Cada tipo de café corresponde uma quantidade maior ou menor de defeitos e estes defeitos podem ser de natureza intrínseca, constituindo-se de grãos alterados, ou extrínseca, compondose de elementos estranhos ao café beneficiado. Quanto menor a classificação atribuída a um café, mais valorizado ele será. No Apêndice C, são detalhados estes tipos de defeitos, suas origens e descritos os modos de evitá-los.

A boa classificação por tipo é dependente dos cuidados com a colheita, manejo do café e do tipo de maquinário empregado. Isto leva à constatação que cada proprietário de terras onde exista plantação de café é responsável pela classificação final do café produzido e do preço alcançado pelo produto vendido.

A classificação por qualidade e bebida considera os seguintes elementos: café, fava, peneira, aspecto, cor, seca, preparo, torração e bebida. Os quesitos de classificação estão resumidos no Apêndice D.

Segundo o Ministério das Relações Exteriores (MRE), no seu relatório '*Brazilian Coffee: Tradition and Quality*' (MRE, 2009), o café no Brasil é produzido em 16 estados, em aproximadamente 2000 municípios, contando com 330 mil propriedades produtivas, que exploram cerca de 2,7 milhões de hectares, gerando um total de oito milhões de empregos diretos e indiretos. O Brasil produz uma média anual de 38 milhões de sacas de café verde de 60 kg, o que representa algo como 31% da produção mundial, sendo o café a segunda *commodity* agrícola mais comercializada, em US\$, no mundo (ICO, 2009). Do total de sacas produzidas no Brasil, aproximadamente 3,3 milhões são destinadas para a produção de café solúvel. A produção brasileira de café é caracterizada, em

geral, por um ciclo bienal, sendo que nos anos pares a safra cresce e nos ímpares decresce (MAPA, 2009) (Figura 5). Do total produzido pelo Brasil em 2008, aproximadamente 77% do café é da espécie arábica e 23% da espécie robusta (OSÓRIO, 2008). Na média de 2008, os preços pagos no Brasil pelo Café Arábica foram aproximadamente 20% superiores ao Café Robusta (ABIC, 2008).

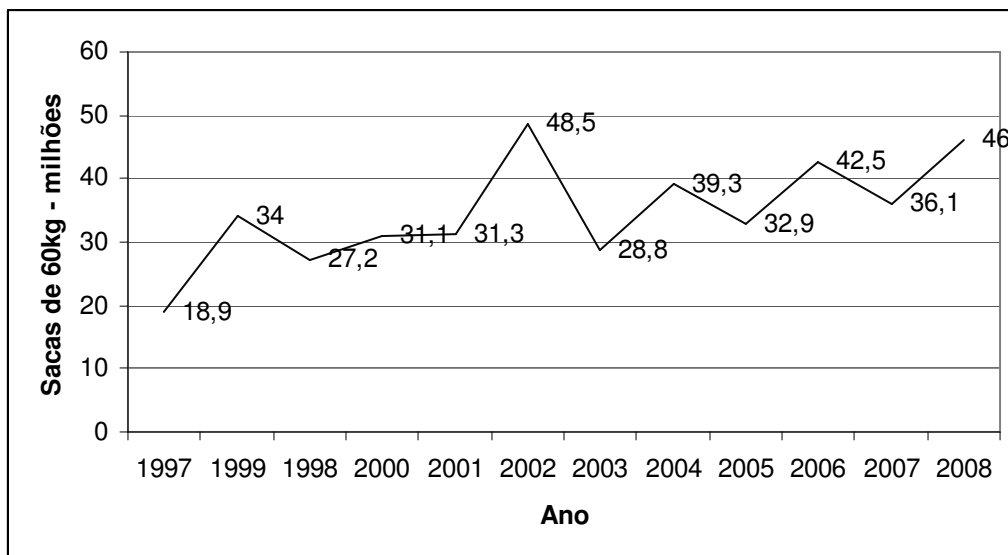


Figura 5 – Produção brasileira de café. Elaboração do autor. Baseado: em MAPA (2009).

O fornecimento e demanda de café no mundo tem estado firmemente balanceado (OSÓRIO, 2009), e dos cafés produzidos, aproximadamente 62% é da espécie arábica e 38% da espécie robusta. Os cinco principais países produtores, em ordem decrescente de volume são: Brasil, Vietnã, Colômbia, Indonésia e Etiópia. A produção mundial de café tem demonstrado variações positivas e negativas nos últimos anos (ICO, 2009) (Figura 6).

O consumo mundial de café girou em torno de 121,1 milhões de sacas em 2006 e 124,7 milhões de sacas em 2007. A perspectiva é de um crescimento anual estimado de 1,5 a 2,5% nos próximos 10 anos (BRANDO e LIMA, 2006). Pelo comparativo entre a produção e consumo mundiais de café, consumo estimado 2008 (Figura 6), percebe-se a necessidade de armazenar estoques nos anos de maior produção. Estes estoques são armazenados tanto nos países produtores quanto nos países importadores. Para a safra de café 2009/2010 é esperado um consumo maior que a produção, gerando um *déficit* de seis a oito milhões de sacas (OSÓRIO, 2009).

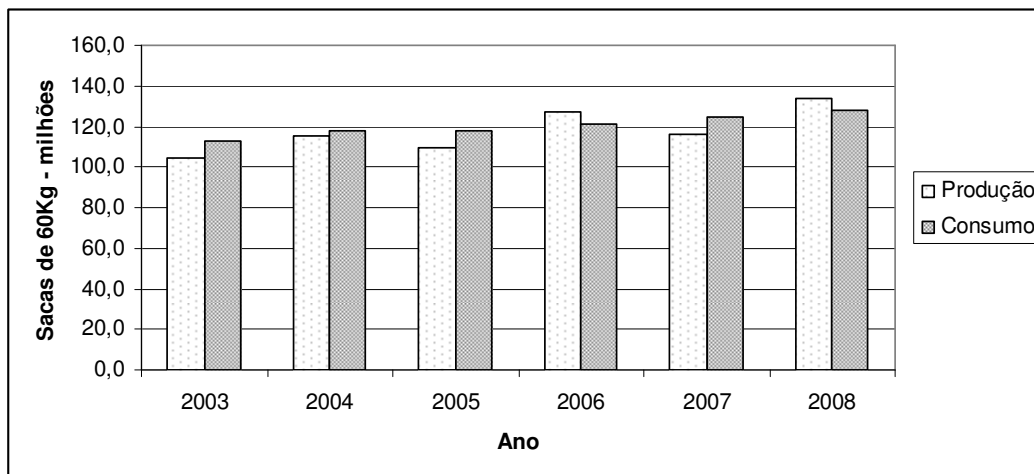


Figura 6 – Produção e consumo mundial de café. Elaboração do Autor. Baseado em ICO (2009).

O Brasil, além de ser o maior produtor e exportador de café do mundo, é o segundo maior consumidor, sendo superado apenas pelos Estados Unidos da América (ICO, 2009). Esta condição de maior exportador e segundo maior consumidor, tem gerado uma demanda de café anual crescente nos últimos anos (MAPA, 2009), como apresentado na Figura 7.

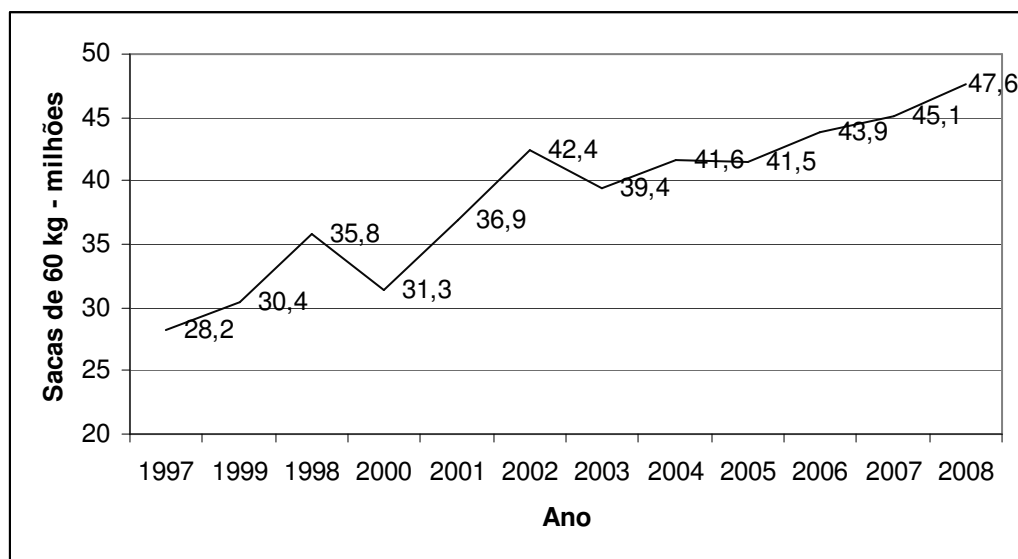


Figura 7 – Demanda de café no Brasil (Exportações mais Consumo interno de café). Elaboração do autor, baseado em MAPA (2009).

Este acréscimo na demanda por café no Brasil tem gerado um *déficit* (produção – demanda) acumulado crescente nos últimos 12 anos (Figura 8), que tem sido suprido, em parte, pelos estoques nas mãos do governo, por meio do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira (FUNCAFE), demonstrado na Figura 9. Como não existe importação de café no Brasil, os *déficits* apontados na Figura 8

têm sido supridos pelos estoques nas mãos da iniciativa privada no Brasil. Se diminuirmos o *déficit* acumulado dos últimos 12 anos, num total de 47,5 milhões de sacas, pelo estoque usado do FUNCAFÉ, num total de 11 milhões de sacas, restará 36,5 milhões de sacas de café de 60 kg, que foram supridas pelos estoques existentes na iniciativa privada no Brasil. Vale ressaltar a hipótese de alguma imprecisão das estatísticas oficiais sobre a produção e consumo de café no período.

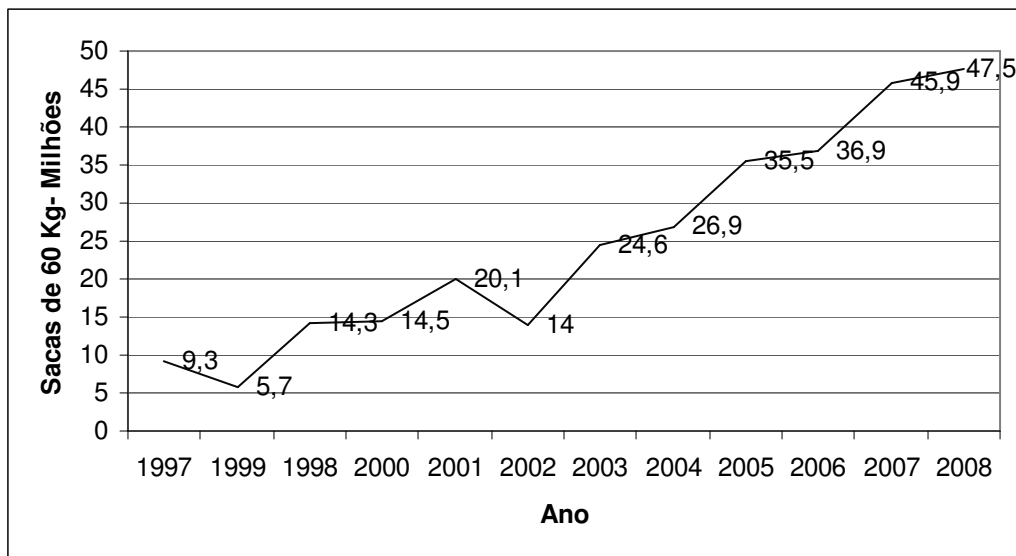


Figura 8 – Déficit acumulados de café no Brasil (1996 = 0). Elaboração do autor, baseado em MAPA (2009).

Segundo Cunha (2007), a estimativa dos estoques privados de café era da ordem de 17.584 mil sacas de 60 kg de café verde, no início de março de 2007, indicando que, se os déficits de café apresentados na Figura 8 persistirem, em breve o Brasil poderá consumir todo o seu estoque de café.

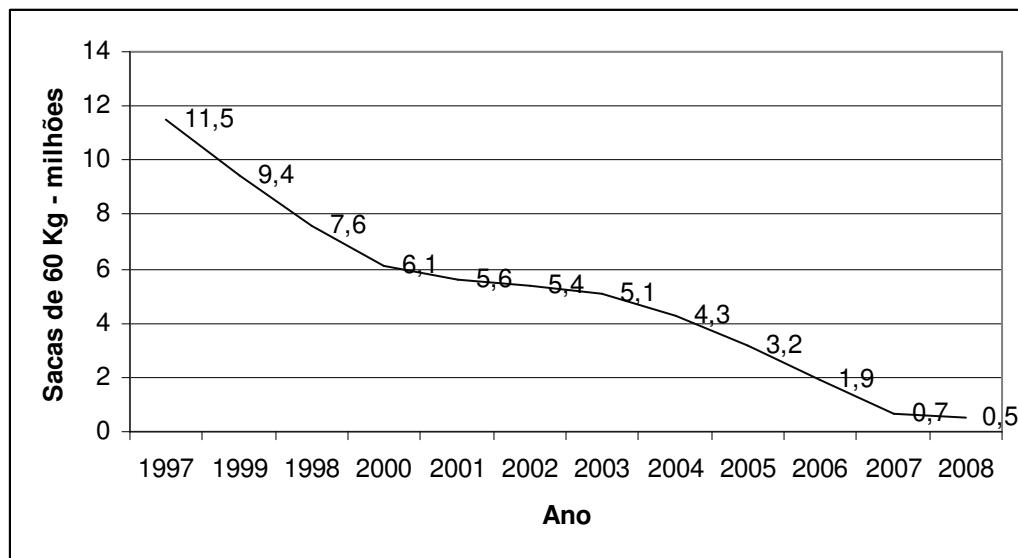


Figura 9 – Estoques do Funcafé. Elaboração do autor, baseado em MAPA (2009).

Esta diminuição dos estoques de café também se verifica em todo o mundo. Segundo Rau (2009), as estimativas de estoques de café verde nos países produtores para a safra 2008/2009 é um pouco superior a 17 milhões de sacas, o menor nível na história.

#### 4.2. O Café Solúvel

O café solúvel foi inventado em 1901, mas somente foi ofertado comercialmente ao mercado em 1938, com o lançamento do Nescafé (ICO, 2009). A utilização do café solúvel fez parte do esforço de guerra dos aliados na Segunda Guerra mundial, para compor o provisionamento das tropas. No final da década de 50 do século passado, o consumo de café solúvel já representava 26,5% do consumo de café das famílias americanas e 30% das canadenses, além do seu uso por todos os países da Europa Ocidental (DUQUE, 1970).

O Brasil, como maior produtor de café do mundo, tardiamente iniciou a sua indústria de café solúvel voltada para exportação. Somente em 1960, através de resolução do Instituto Brasileiro do Café (IBC), o governo brasileiro deu os incentivos necessários para a produção local de café solúvel. No ano de 1965 as primeiras fábricas começaram a funcionar, e o café solúvel brasileiro teve rápida aceitação, pois tinha como sua matéria-prima principal o café arábica, enquanto o

café solúvel produzido nos Estados Unidos e Europa tinham como base o café robusta, de sabor inferior (DUQUE, 1970). Importante destacar que já na década de 50 existia uma fábrica de café solúvel no Brasil, de firma estrangeira, mas que só atendia o mercado interno (NEVES, 2008).

Atualmente, a indústria de café solúvel no Brasil é constituída de aproximadamente 20 firmas exportadoras, sendo que as três maiores representam 75% do volume exportado e as cinco maiores representam 94% do volume exportado (Apêndice E). O volume exportado teve muita variação nas últimas décadas, caracterizando ciclos de expansão e redução (Figura 10).

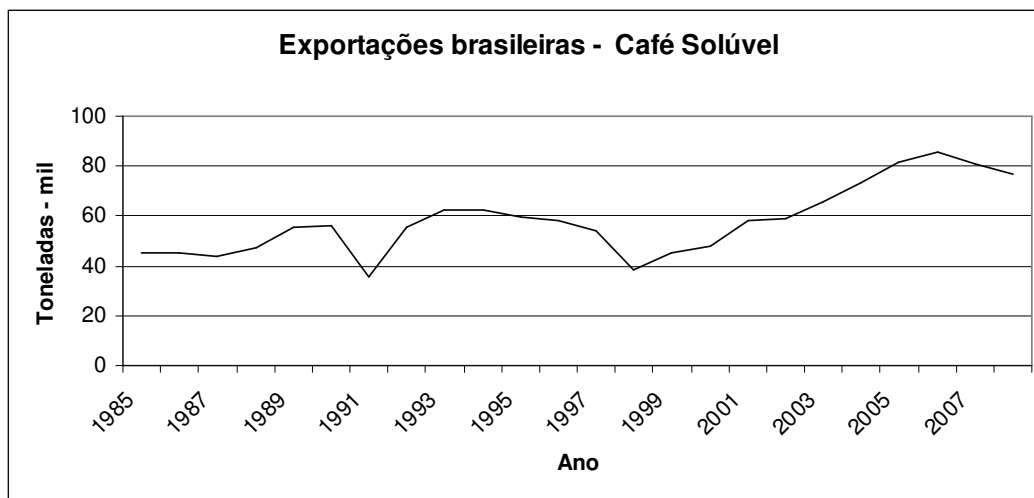


Figura 10 - Exportações brasileiras de café solúvel. Elaboração do autor, baseado em ABICS (2008) e MAPA (2009).

O Brasil chegou a possuir 11 firmas com fábricas de café solúvel, mas hoje só sete fabricam o café solúvel em solo brasileiro (NEVES, 2008). Essas firmas têm seu foco voltado para a exportação. Aproximadamente 87% do faturamento total da indústria têm sua origem nas vendas para o exterior (CARVALHO, 1996).

Segundo Neves (2005), as firmas brasileiras enfrentam fortes obstáculos internos e externos para o crescimento das suas exportações. No campo interno as firmas brasileiras não podem importar café verde pelo regime aduaneiro especial de *draw-back*, que consiste na suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado. O segundo ponto interno é a cobrança de ICMS nas compras interestaduais de café verde, embalagens, e material secundário, sendo a recuperação destes créditos de ICMS pelas firmas exportadoras difícil e onerosa, porque são transferidos a terceiros com deságio. O ICMS não incide sobre o café verde que é importado do Brasil

por firmas estrangeiras, configurando favorecimento às indústrias localizadas nos países consumidores (NEVES, 2005). No campo externo, a União Européia sobretaxa o café solúvel importado do Brasil em 9%, taxa que não incide sobre outros produtores. Como exemplo dos impactos que estes obstáculos geram ao Brasil, a participação brasileira nas exportações mundiais caiu de 29% em 1995 para 15% já em 2002 (NEVES, 2005).

Os obstáculos acima descritos determinaram o fechamento de quatro fábricas de cafés solúvel no Brasil, enquanto se instalaram dezenas em outros continentes. Países como Alemanha, Singapura e Malásia têm aumentado substancialmente suas exportações de café solúvel, apesar de não produzirem café verde, afetando negativamente as exportações de café solúvel brasileira (Nishijima e Saes, 2006). Para estes autores, as tarifas discriminatórias têm um impacto negativo direto sobre a demanda mundial pelo café solúvel brasileiro.

Os impactos positivos da indústria de café solúvel podem ser percebidos em vários setores. As firmas brasileiras de café solúvel são um mercado cativo para a lavoura de café do Brasil de mais de três milhões de sacas anuais, volume que representa quase 8% da produção de café verde do país. Além disto, o café solúvel agrega valor ao produto exportado, gerando mais divisas para o país. Para cada dólar de matéria prima (café verde) adquirida pela indústria, gera-se outro dólar na industrialização do café solúvel (Malta, 2006).

O consumo de café no mundo tem crescido principalmente por causa do café solúvel (Malta, 2006). Nos países tradicionalmente consumidores de chá, existe potencial de crescimento do consumo de café solúvel. Este fenômeno ocorreu no Japão, cuja população era tradicional consumidora de chá, mas que a partir dos anos 90 do século passado, o consumo de café ultrapassou o de chá, tanto em volume quanto em valor (Niro, 2009). A participação do café solúvel aumentará em outros países consumidores de chá como China e Índia (Brando e Lima, 2006), que pelo tamanho da população, poderá acarretar em expressivo aumento das exportações de café solúvel para estes países.

As firmas produtoras de café solúvel do Brasil poderão ser protagonistas na expansão do consumo de café solúvel no mundo, desde que os obstáculos hoje existentes para esta expansão – tarifas discriminatórias, cobrança de ICMS na compra de matéria prima e proibição do *draw-back* – sejam eliminados. A atuação do governo brasileiro, através dos diversos ministérios responsáveis por estas



questões, é fundamental para que se removam estes obstáculos, permitindo assim o estímulo ao crescimento desse importante segmento industrial de nossa economia que agrega valor ao café verde, principal matéria prima da indústria, com gastos em mão de obra, embalagens, rótulos e outros insumos.

#### 4.2.1. Cadeia de Suprimentos do Café Solúvel

A cadeia de suprimentos de café solúvel é composta, de forma simplificada, pelos produtores de matéria-prima (café verde), pelos fabricantes de café solúvel e pelas empresas varejistas e atacadistas. As empresas varejistas e atacadistas revendem seus produtos para o consumidor final. Os fabricantes de café solúvel podem vender seus produtos para outras indústrias intermediárias que utilizam o café solúvel como insumo. A representação esquemática desta cadeia de suprimentos é apresentada na Figura 11.

Do total exportado pelo Brasil, aproximadamente 41% do café solúvel é vendido sob a forma de embalagem final, pronto para consumo e 59% a granel. Quanto ao extrato de café, não foi possível obter uma estimativa da quantidade exportada. Na cadeia de suprimentos da figura 11, os produtores de café verde são responsáveis por todo o processo de produção, desde a preparação das mudas, plantio, manejo, colheita e secagem até o armazenamento do café. O resultado desta etapa é o chamado café em coco.

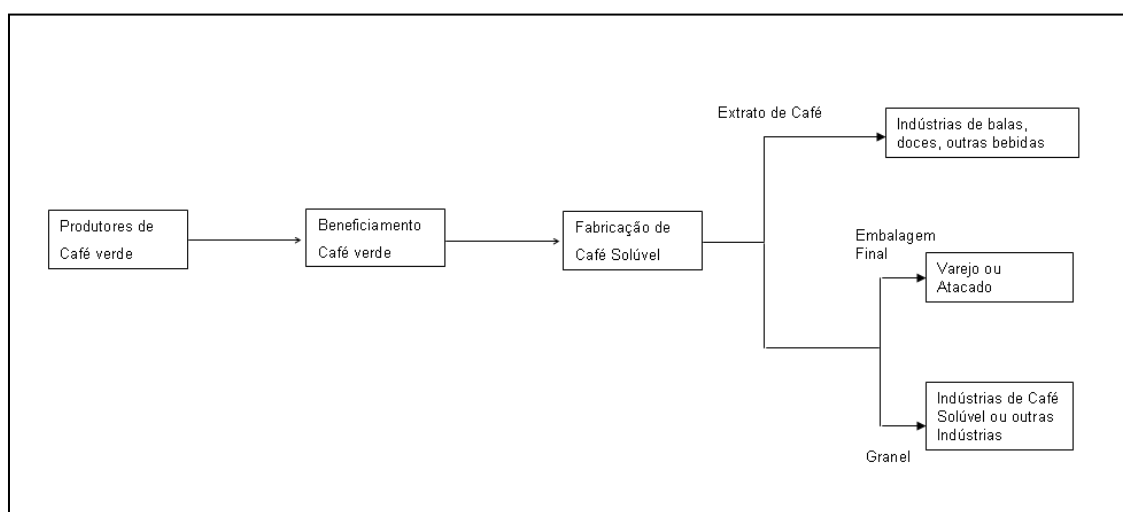


Figura 11 – Cadeia de suprimentos da indústria de café solúvel. Elaboração do autor.

Na etapa de beneficiamento, o café em coco entra em máquinas que separam as impurezas leves (folhas, paus, torrões de terra) e pesadas (pedras), além de retirarem as cascas do café. Desta etapa é produzido o chamado café verde.

Na fabricação do café solúvel, que será descrita na seção 4.2.2, são produzidos o extrato de café e o café solúvel propriamente dito.

O extrato de café é usado em várias outras indústrias, como a de bebidas geladas a base de café, apreciadas na Ásia, e em indústrias que produzem balas, confeitos e sorvetes com o sabor de café, entre outras.

O café solúvel, quando vendido a granel, pode ter vários usos, como por exemplo, pela indústria que utiliza máquinas de auto-atendimento para servir bebidas a base de café, por firmas especializadas em envasar o café solúvel na embalagem e marca do varejista, como também é usado pelas grandes redes de lojas de café. O café solúvel na embalagem final segue diretamente para os varejistas e atacadistas, para venda ao consumidor final.

Quando exportado a granel, é embalado no destino, principalmente para formar *blends* com café solúvel produzido por fabricantes locais.

#### **4.2.2. Processo de Produção do Café Solúvel**

Na literatura pesquisada, não se encontrou uma descrição completa do processo de produção do café solúvel. Para este fim, neste trabalho, um extenso levantamento foi realizado através de entrevistas com especialistas da indústria, visita à fábrica de café solúvel e documentos das firmas pesquisadas. Adicionalmente, foi feito levantamento no sítio de internet da Niro GEA Process Engineering A/S (NIRO, 2009), uma das maiores fabricantes de equipamentos para a indústria do café solúvel e nos sítios de firmas de café solúvel. O processo de produção está representado na figura 12.

A compra da matéria-prima é muito importante, pois ela tem que ser adequada ao tipo de produto final que será produzido. O café verde é adquirido em sacas de 60 kg, em embalagens de juta ou plásticas. Os aromas e sabores variam muito de acordo com os padrões de qualidade do café solúvel exigidos pelos consumidores de cada país. Para produzir o café solúvel dentro das

especificações exigidas pelos consumidores, o tipo do café utilizado como matéria-prima é fundamental para se chegar aos padrões necessários. Na compra do café verde, o produtor de café solúvel tem que saber especificar o tipo de café pretendido, segundo a classificação padronizada de café, bem como determinar qual o percentual de café robusta e café arábica deverão ser misturados e enviados para a etapa de torrefação.

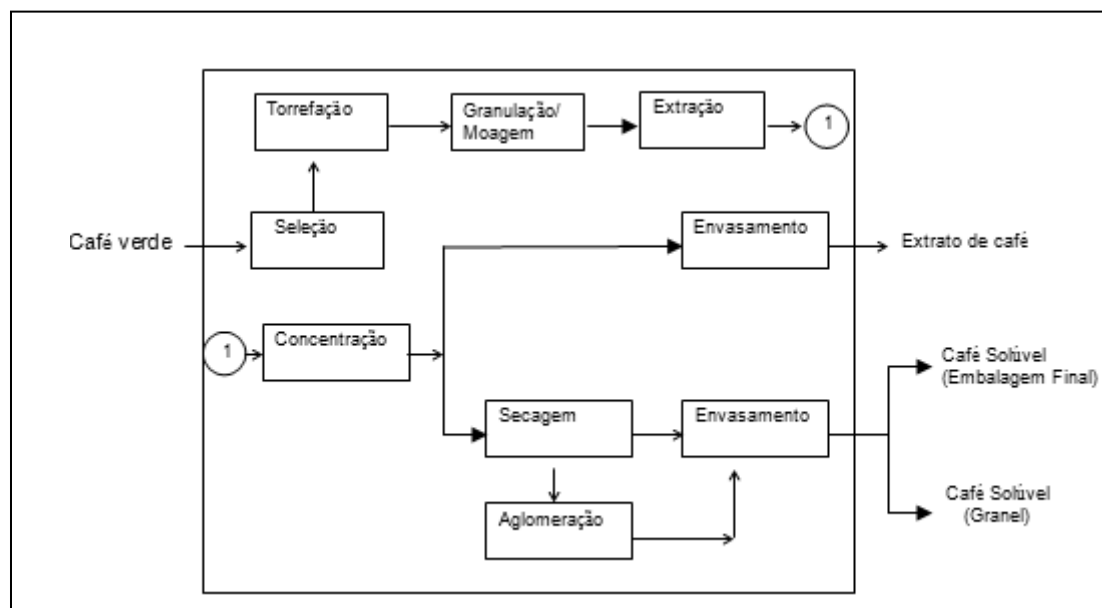


Figura 12 – Processo de produção de café solúvel. Elaboração do autor

Outro ponto importante a ser considerado na compra da matéria-prima é o fato de representar o principal item de custo na fabricação do café solúvel, numa indústria caracterizada por margens da atividade, como definida em Pizzolato (2000), menores que um dígito, sendo menor que 5% na maior parte dos exercícios (CACIQUE, 2006; FREIRE E GRAVE, 2009). O Brasil conta com centenas de milhares de produtores de café, espalhados por aproximadamente dois mil municípios. Com esta multiplicidade de produtores, a qualidade do café variando em cada um deles, e as distâncias para cada fábrica influenciando nos custos de transportes, a compra da matéria-prima é um ponto crítico para cada uma das firmas fabricantes ou exportadoras de café solúvel localizadas no Brasil.

No processo de seleção é realizada uma triagem dos diversos tipos de café que serão necessários para que o produto final tenha a qualidade exigida pelo consumidor. Antes de enviar o café para a etapa de torrefação, este deve ser limpo, para a retirada das impurezas.

No processo de torrefação, os grãos selecionados e higienizados são enviados para torradores, onde são submetidos a uma temperatura de 180° C até 250°C, por oito a quinze minutos. Este processo deve garantir o desenvolvimento integral da qualidade, assegurando a máxima retenção dos aromas e as intensidades de torra adequadas a cada característica organoléptica requerida.

Na etapa de granulação, o café torrado é enviado para os moinhos, onde os grãos são fracionados ou moídos. Nesta etapa busca-se evitar a perda de sabor, através da mínima geração de calor no processo, bem como obter uma distribuição granulométrica mais uniforme.

Os cafés torrados e granulados são cozidos em água quente, em grandes cilindros de aço inoxidável, etapa de extração, obtendo assim o extrato de café que contém sólidos solúveis na água. Neste processo, através de parametrização do sistema, todos os resíduos insolúveis em água são retirados e sistemas recuperadores são utilizados para que todas as características do rico e aromático café torrado sejam preservadas. Os resíduos desta etapa formam uma borra, que em algumas firmas é utilizada como combustível nas caldeiras que são utilizadas para gerar o vapor necessário para o processo de fabricação.

Na etapa de concentração, o extrato de café passa por processos de evaporação ou concentração por termo-centrífugo ou por crio-concentrador (opera a temperaturas abaixo de zero), onde parte da água do extrato é retirada. O processo de concentração depende do tipo de produto que será produzido nas etapas subsequentes.

O extrato de café concentrado pode ser vendido para indústrias que fabricam doces, sobremesas, sorvetes, cafés gelados, cafés líquidos em lata, entre outros. Este extrato tem aspecto de um xarope viscoso, na cor marrom escuro. O produto é envasado em tambores de tamanho que variam de 20 litros a 230 litros e estes devem ser armazenados a temperaturas abaixo de 18° C negativos.

A outra aplicação do extrato do café concentrado é a produção do próprio café solúvel. O extrato passa por um processo de secagem, que gera o solúvel. O processo de secagem pode ser de duas formas: 1 – Secagem por aspersão ou *Spray Dried* - O extrato concentrado é atomizado em forma de gotículas ou névoa em uma torre de secagem e submetido a uma corrente de ar quente, em temperaturas variando de 130° C a 280° C, que provoca a evaporação da água. O produto coletado na base dessa torre é o café solúvel em forma de micro-esferas,

denominado *Spray Dried*; 2 – Secagem por liofilização ou *freeze dried* - O extrato é congelado por fluxo de ar frio, a baixíssimas temperaturas chegando de  $-30^{\circ}\text{C}$  a  $-50^{\circ}\text{C}$ , transformando-se em uma placa maciça. Depois de congelado, o café é triturado ou quebrado, formando grânulos que se assemelham a cristais. Por meio de bandejas, que trafegam em câmaras de vácuo, esses cristais são submetidos ao processo de sublimação, pelo qual se retira a água em forma de vapor sem passar pelo estado líquido, a baixas temperaturas. Terminada a secagem, o produto está pronto para a embalagem; o produto gerado por este processo é denominado café liofilizado ou *freeze dried*.

O último processo é a aglomeração, onde se adiciona vapor de água ao café solúvel previamente seco, resultando no café solúvel granulado ou aglomerado.

No processo de envasamento, existem várias opções de embalagens oferecidas por firmas brasileiras, como vidros, latas, sachês, a granel em caixas de papelão (20 kg a 345 kg) ou em sacos (260 kg a 400 kg). Na Figura 13 são apresentados exemplos das diversas embalagens produzidas por algumas firmas que atuam no mercado brasileiro.



Figura 13 - Embalagens de café solúvel. Elaboração do autor, baseado nos sítios das empresas Cacique, Cocam, Iguacu e Nestle.

### 4.3. Estudos de Casos

Nesta seção serão apresentados os estudos de casos de seis firmas que atuam no mercado de Café Solúvel. Cinco firmas são produtoras e exportadoras de café solúvel e a uma firma não inclui no seu negócio a fabricação de café solúvel. Pelo critério de exportação, as seis firmas estão entre as dez maiores do mercado.

As firmas estudadas, além de representar mais de 90% do café solúvel exportado pelo Brasil, são de origens as mais diversas. Duas empresas são de capital aberto e nacional. Outras duas firmas são multinacionais, com origem do capital asiático e europeu, sendo de capital aberto nas suas matrizes. As firmas restantes são de capital fechado, uma nacional e a outra européia. As fábricas destas firmas estão situadas em estados do Sul e do Sudeste.

Para uma melhor visualização das fábricas e seus mercados fornecedores, incluímos a Figura 14, com o mapa das principais regiões cafeeiras e o principal tipo de café (Arábica ou Robusta), bem como a localização esquemática das fábricas de café solúvel que atuam no Brasil.

Os casos serão descritos individualmente, seguindo a ordem das perguntas constantes no questionário da pesquisa (Apêndice B). Após a descrição do caso, será apresentado um resumo, em forma de tabela, com todas as atividades terceirizadas ou não pela firma. Estas atividades compreendem, entre outras, Telecomunicações, Serviços de Tecnologia da Informação (TI), Segurança, Pesquisa e Desenvolvimento (P e D) e Gestão de Resíduos. A lista completa de atividades analisadas encontra-se no apêndice B. Neste resumo também consta o principal direcionador da terceirização ou não da atividade. No caso do TCE, serão analisadas as questões de incerteza, ativos idiossincráticos, e fundamentalmente a questão da busca pela eficiência econômica. No caso de RBV, serão analisadas as questões da firma em relação a: competências centrais, competências fortes, competências fracas e a questão de preservar informações estratégicas para manter a firma competitiva.

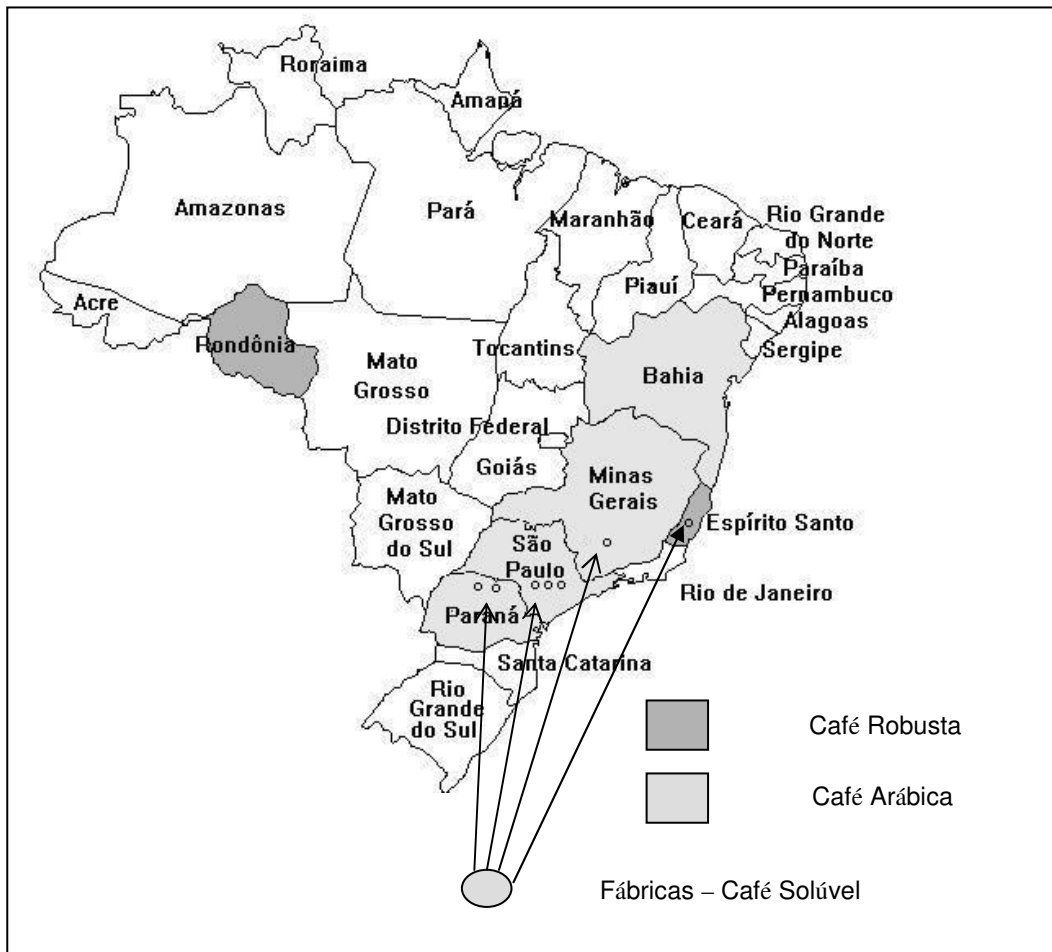


Figura 14 – Principais regiões produtoras de café e fábricas de café solúvel. Elaboração do autor, baseado em MAPA (2009) e firmas de café solúvel.

Após a descrição do caso segue uma análise, em que são comparados os dados coletados sobre terceirização com as proposições P1 a P7, definidas na seção 3.3.2.

Os casos são descritos pela ordem de abrangência do caso. Na firma A, o pesquisador teve oportunidade de visitar a fábrica, a linha de produtos é extensa, inclusive com marcas próprias fortes e a firma possui todos os processos de produção. Tem uma atuação de mais de 30 anos no mercado, o que possibilitou ter uma visão dos impactos dos ciclos econômicos na empresa.

A firma B assemelha-se à firma A, com a diferença de que o controle acionário pertence a uma multinacional. Neste caso também foi possível analisar os impactos dos ciclos econômicos na firma. A firma B, na sua história, abraçou iniciativas de verticalização, e estes fatos trouxeram interessantes análises dos sucessos e insucessos.

A firma C pertence a uma grande multinacional e possui uma das marcas líderes no mundo de café solúvel. Destaca-se das outras firmas por possuir a capacidade de engenharia nos processos de produção, podendo criar seus próprios processos de fabricação de café solúvel.

A firma D é uma firma nacional, mas de capital de origem européia, que tem como foco a produção de café solúvel a granel ou extrato de café para atender outras indústrias.

A firma E é um caso interessante, pois se concentrou basicamente em uma competência central, a venda do solúvel, terceirizando a maior parte das suas atividades, inclusive a produção do café solúvel.

A firma F é um caso diametralmente oposto da firma E. A firma F focou seus esforços na produção, delegando a terceiros praticamente todas as outras atividades da sua cadeia de valores.

A coleta de dados dessas seis firmas exigiu a realização de diversas de entrevistas, viagens, obtenção de documentos de diferentes fontes, acesso a arquivos históricos, apresentados de forma resumida na Tabela 9.

|                           | Firma A   | Firma B   | Firma C                                     | Firma D             | Firma E                          | Firma F    |
|---------------------------|---|---|---|---------------------|----------------------------------|------------|
| Número de entrevistados   | 6   | 1   | 1   | 2                   | 1                                | 1          |
| Tempo das entrevistas (h) | 14  | 3   | 3   | 2,5                 | 3                                | 2          |
| Cargos dos entrevistados  | Assessor da Presidência;<br>Dir. Industrial;<br>Gerente RH; | Dir. Comercial  | Responsável pela Commodity                  | Dir. Comercial      | Presidente                       | Presidente |
| Visita à Fábrica          | Sim   | Não   | Não   | Não                 | Não                              | Não        |
| Visita à sede             | Não   | Sim   | Sim   | Sim                 | Sim                              | Sim        |
| Documentos                | Folheto de Promoção;<br>Balanços financeiros                | Artigo sobre lançamento de ações;<br>Balanços financeiros | Artigos em revistas;<br>Folheto de Promoção | Folheto de Promoção | Artigo sobre estratégia da firma |            |
| Arquivos Históricos       | Site da firma   | Site da firma   | Site da firma                               | Site da firma       |                                  |            |
| Viagens a estados         | Sim   | Sim   | Sim   | Sim                 | Sim                              | Não        |

Tabela 9 – Coleta de dados - seis firmas de Café Solúvel. Elaboração do autor.



### **4.3.1. Estudo de Caso da Firma A**

#### **4.3.1.1. Descrição da Firma A**

A firma A é de capital nacional e aberto, com sede no sudeste brasileiro. Possui fábrica de café solúvel na região Sul e foi uma das pioneiras na implantação do café solúvel no Brasil. Possui aproximadamente 750 empregados. Tem como seu principal negócio a produção e venda de café solúvel e seus derivados.

A entrevista foi realizada com diversos executivos da firma, indo desde o assessor da presidência, passando pelo diretor industrial, gerente de RH, gerente de engenharia, gerente de controle de qualidade, entre outros. As entrevistas duraram dez horas. Nesta firma ocorreu uma visita à fábrica de solúvel, sendo a única, das firmas estudadas, onde foi possível visitar as instalações industriais. A maioria dos executivos entrevistados trabalhava na firma há mais de 30 anos, podendo assim traçar sua história neste período.

A firma A vende o café solúvel com marca própria e a granel, em caixas de papelão de 25 kg e em grandes sacos (*big bag*) de 500 kg. Os produtos das marcas próprias, basicamente duas, são oferecidos em várias formas de embalagens, como vidros, latas e sachês. O extrato de café é vendido em tambores. As marcas próprias estão entre as líderes do Brasil e em países do leste europeu. Das firmas de capital nacional participantes do estudo de caso, a firma A foi pioneira no desenvolvimento de marcas próprias e abertura de novos mercados. É um símbolo de firma exportadora, tendo sido uma das primeiras empresas a desbravar o antigo mercado soviético e chinês. Na região onde possui fábrica, foi pioneira na implantação de uma planta industrial na década de 60.

Em relação à cadeia de suprimentos, a compra da matéria-prima é feita diretamente dos produtores de café verde, naquele que fornecer o menor preço, dentro da classificação de café pretendida. No passado a empresa já possuiu fazendas de café. Na década de 70, o IBC tomou a iniciativa de estimular o plantio de café em novas regiões com potencial de produção de café arábica, principalmente no serrado e em chapadas do nordeste brasileiro. Participando

desta iniciativa, a firma A produziu café durante alguns anos, mas, posteriormente, abandonou a produção própria de café verde.

As principais capacitações levantadas da firma, para a vantagem competitiva, são: 1 – Desenvolvimento de novos produtos - A firma A vende café para dezenas de mercados, com sabores e formas de consumo também distintas. Para atender os mercados interno e externo, existe a necessidade de desenvolver produtos adequados na embalagem, sabor e aroma demandados por cada um dos países compradores; 2 – Processo de Produção - Como o mercado de café solúvel é muito competitivo, exigindo custos baixos e ao mesmo tempo qualidade de produto muito específicas para atender os diversos mercados, ter um processo de produção otimizado é determinante para a sobrevivência da empresa. A firma A tem um processo único de produção de café liofilizado granulado, que lhe dá vantagem competitiva em relação às outras empresas brasileiras do mercado; 3 – Desenvolvimento da Marca - Todo o processo de desenvolvimento da marca é considerado como competência central. A firma A investe em marca vinculada fortemente com o Brasil, com penetração em dezenas de países. Esta construção de marca a difere de todas as outras firmas brasileiras do setor de café solúvel; 4 – O processo de compras também foi descrito como competência central para a firma.

Numa retrospectiva das terceirizações na firma, os executivos mencionaram que numa das crises do café, do final dos anos 90, quando o volume de café solúvel exportado caiu fortemente, houve uma diretriz corporativa de terceirização, excluindo desta diretriz as competências centrais.

Relembrando as terceirizações do final da década de 90, os executivos descreveram as diversas terceirizações feitas e o seu principal direcionador, que foi a redução de custo. No curto prazo a redução de custo ocorreu, mas se tinha conhecimento na época de possíveis reações dos sindicatos locais e da limitada capacitação de alguns fornecedores. Como a firma A, por ter sido uma das primeiras a se instalar na região, é um símbolo industrial local, os sindicatos reagiram fortemente às terceirizações, temendo que este exemplo se espalhasse pela região como um todo. Houve dificuldades na produção, contendas judiciais, intervenção do ministério público, entre outros. Os custos para administrar as atividades terceirizadas se tornaram altos. Quase todas as atividades terceirizadas foram novamente internalizadas. Na avaliação dos executivos entrevistados, uma

lição aprendida com os problemas ocorridos com as terceirizações do final dos anos 90, foi que todas as atividades que são consideradas função fim da firma não devem ser terceirizadas, pelos problemas com os sindicatos locais e questionamentos jurídicos oriundos de todos os níveis de governo. Estas incertezas legais e sindicais levaram a firma a rever seus direcionamentos em relação a terceirização.

Também houve no passado terceirizações com o objetivo de aumento de capacidade. Num dos ciclos de crescimento das exportações brasileiras de café solúvel, a produção própria da firma A não atendia a demanda do mercado. Como a firma A era uma das marcas líderes na região e estava sob influência da antiga União Soviética e não queria perder participação de mercado pela falta de capacidade de produção, houve na época uma decisão estratégica de terceirizar uma parte da produção para atender o mercado, mesmo sabendo dos riscos de ficar na mão do fornecedor, como afirmou o diretor da firma. A produção foi terceirizada com duas firmas produtoras de café solúvel. Para evitar riscos com a produção terceirizada, principalmente quanto à qualidade do produto, foi estruturado um conjunto de processos de acompanhamento da terceirização, foi feito treinamento e alocação de pessoal para entender o processo de fabricação dos fornecedores e acompanhar a produção nas fábricas terceirizadas, para, assim, garantir a qualidade e entrega do produto (estrutura de governança).

Segundo os diversos executivos consultados, não existe atualmente uma diretriz corporativa em relação à terceirização, como já existiu no passado, mas várias atividades são terceirizadas na firma A, as quais serão descritas a seguir, juntamente com as atividades que não são terceirizadas.

As atividades de Telecomunicação, Serviços Gerais, e Energia são terceirizadas, com objetivo de melhorar a eficiência econômica da firma.

A Segurança é parcialmente terceirizada, mantendo pessoal próprio na supervisão, com o intuito de diminuir o risco de desvios ou furtos de materiais ou equipamentos.

Algumas atividades do Marketing são terceirizadas, como o merchandising de degustação nos pontos de venda e a parte de agências de publicidade, com firmas que executam estas atividades com muita qualidade.

Todo o processo de geração de Fluídos, Vapor e Calor é próprio e eficiente, pois queima a borra de café gerada na produção do café solúvel.

Os processos de Venda, Pós-Venda, e Pesquisa e Desenvolvimento são próprios e considerados competências centrais.

Análise laboratorial é própria, pois a firma A vende para mercados exigentes em relação à presença de microorganismos e qualidade de sabor e aroma do produto. Em todas as diversas fases do processo de produção de café solúvel são colhidas amostras para certificar a qualidade e padrão do café e atuar imediatamente na correção de problemas. Outro ponto destacado é que a firma desenvolveu uma série de mecanismos de recuperação de sabor e aroma do café solúvel perdidos ao longo do processo de fabricação e a análise laboratorial é ponto chave para o sucesso desta operação.

A parte de Limpeza Industrial é própria e feita pelos próprios operadores das máquinas, nas horas ociosas.

A atividade de TI não é terceirizada por causa da confidencialidade das informações.

Uma parte da armazenagem é terceirizada, por questões econômicas. Existiam armazéns do antigo IBC localizados ao lado da fábrica e assim, pela proximidade, optou-se por terceirizar a armazenagem nestes armazéns. O transporte externo é totalmente terceirizado por causa da eficiência econômica. A movimentação interna é própria, por causa dos riscos com os sindicatos.

A Manutenção Industrial é toda própria, para evitar riscos de conflitos com os sindicatos, à exceção da manutenção de equipamentos muito específicos que são feitos por terceiros, por empregar tecnologia particular.

Toda a gestão de resíduos é própria por causa dos riscos ambientais e exposição da firma. A fábrica está localizada a poucos quilômetros do centro da cidade, que conta hoje com mais de 500 mil habitantes. Qualquer problema ambiental poderá ser percebido pelos moradores da cidade, com conseqüências drásticas para a firma, como por exemplo, a paralisação total da produção de café solúvel.

A Folha de Pagamento é própria e roda no sistema informatizado de gestão empresarial (sigla em inglês ERP) da firma.

A Contabilidade é própria, pois a firma é de capital aberto e existem muitos compromissos de qualidade e exigências legais nesta atividade. Esta atividade sendo executada internamente pode ser melhor controlada, diminuindo as incertezas.

As funções de Finanças e Recrutamento e Seleção são próprias e não foram estudadas para terceirização.

A atividade de Compras é própria, porque é chave para ter-se um bom café solúvel e ser competitivo em preço.

Todo o processo de produção é próprio e faz parte das competências centrais.

A Tabela 10 apresenta um resumo da análise de todas as atividades terceirizadas ou não pela firma A.

| Atividade                                | Terceirização      | Motivo Terceirizar   | Motivo não terceirizar             |
|--|--------------------|----------------------|------------------------------------|
| <b>Finanças</b>                          | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Segurança</b>                         | Sim                | Eficiência econômica | Incerteza alta                     |
| <b>Produção de café solúvel</b>          | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Folha de pagamento</b>                | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Gestão de Resíduos</b>                | Não                |                      | Incerteza Alta                     |
| <b>Análise laboratorial</b>              | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Marketing</b>                         | Sim – parcialmente | Competência Fraca    | Não estudou                        |
| <b>Serviços pós-venda</b>                | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Tecnologia da Informação</b>          | Não                |                      | Preservar informações estratégicas |
| <b>Fluídos, vapor, calor</b>             | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Limpeza Industrial</b>                | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Força de Vendas</b>                   | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>        | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Manutenção industrial</b>             | Sim - Parcialmente | Competência Fraca    | Incerteza Alta                     |
| <b>Energia</b>                           | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Serviços Gerais</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Contabilidade</b>                     | Não                |                      | Incerteza Alta                     |
| <b>Recrutamento e seleção de pessoal</b> | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Logística</b>                         | Sim – parcialmente | Eficiência econômica | Incerteza Alta                     |
| <b>Telecomunicação</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Compras</b>                           | Não                |                      | Competência Central                |

Tabela 10 - Matriz de terceirização da firma A. Elaboração do autor.

#### 4.3.1.2. Análise da Firma A

A firma A tem bem definidas quais são suas competências centrais, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento da marca, compras e os processos de produção. Esta última competência é determinante no segmento de café solúvel, mas não o é em outras linhas de produtos da firma A.

As atividades definidas como competências centrais pela firma A não foram terceirizadas, dando suporte à proposição P7.

A firma A não terceiriza atividades que são próximas às competências centrais, quando esta terceirização pode acarretar no vazamento de informação e perda de segredos industriais. Desta forma, há suporte para a proposição P6.

Também não foram terceirizadas as atividades em que a firma, se comparada com o mercado, têm competências fortes, dando suporte à proposição P5. Por outro lado, nas atividades em que a firma, se comparada com o mercado, têm competências fracas, como por exemplo, parte da atividade do Marketing e da Manutenção Industrial, estas foram terceirizadas, dando suporte à proposição P4.

A proposição P1 teve suporte parcial, pois em atividades que não existiam investimentos idiossincráticos e as transações eram recorrentes, somente aquelas em que as capacitações não eram fortes, foram terceirizadas.

As atividades de Contabilidade, parte da atividade da Manutenção Industrial, da Gestão de Resíduos e da Logística, que apresentavam alto índice de incerteza, não foram terceirizadas, dando suporte à proposição P3.

Na firma A, algumas das recomendações advindas da teoria dos custos de transação não foram observadas. Com o intuito de manter participação de mercado e aumentar as vendas, num ciclo de grande crescimento de exportações de café solúvel no passado, a firma A terceirizou parcialmente a produção de café solúvel para dois fornecedores, mesmo tendo estas transações características de investimentos idiossincráticos em recursos humanos e estando coberta de incertezas. Esta terceirização parcial ocorreu condicionada a diversos fatores como a mitigação da perda de conhecimento para o fornecedor e certificação da qualidade e quantidade do café produzido. Os investimentos em recursos humanos não podiam ser aproveitados em outras fábricas, pois cada fábrica tem processos de fabricação muito específicos, caracterizando um investimento idiossincrático. Pela teoria dos custos de transação (Figura 1), esta transação deveria ocorrer dentro da firma A, o que não se verificou, fazendo com que a proposição P2 não tenha suporte neste caso.

Na firma A, os principais motivadores para as terceirizações foram influenciados pelos ciclos de crescimento ou diminuição de exportações do café solúvel que impactaram a firma. No ciclo de expansão o foco da terceirização foi

o aumento da capacidade para atender o mercado, no ciclo de redução o objetivo foi a redução de custos.

### **4.3.2. Estudo de Caso da Firma B**

#### **4.3.2.1. Descrição da Firma B**

A firma B é uma firma de capital aberto no Brasil e no exterior. O controle acionário pertence a uma grande multinacional. Possui fábrica de café solúvel e o conglomerado possui 1000 empregados no Brasil. A firma B possui muitas linhas de produtos, mas a maior fatia do faturamento tem sua origem no café. Foi uma das primeiras firmas a instalar fábrica de solúvel no Brasil.

A entrevista foi realizada com o diretor comercial da subsidiária de café solúvel do conglomerado e durou aproximadamente três horas. O executivo trabalha na empresa há mais de 30 anos. Este tempo de trabalho do executivo na firma proporcionou ao pesquisador explorar questões importantes sobre a terceirização e verticalização de atividades da firma ao longo do tempo.

A firma B, igualmente à firma A, vende o café solúvel com marca própria ou marca de terceiros em várias formas de embalagens como vidros, latas e sachês. Uma marca de terceiros, produzida parcialmente na firma, é uma das líderes do mercado americano. Também vende a granel em sacos e em caixas. O extrato de café é vendido em tambores. As marcas próprias estão entre as líderes no Brasil e em países do leste europeu. Interessante notar que as firmas A e B são muito semelhantes em relação a seus produtos e estratégia de exportação. Outra característica semelhante é que são líderes em diferentes países do leste europeu sendo uma mais focada no mercado asiático e outra no mercado americano. Em relação à cadeia de suprimentos, a compra da matéria-prima é feita em cooperativas de produtores e fornecedores específicos de café verde, naqueles que fornecerem o menor preço, com a qualidade de café pretendida. Em alguns casos, a compra é feita em produtores que entregam um café verde de alta qualidade, quando o café solúvel é destinado a países da região asiática que têm exigências específicas de sabor. No passado, a empresa possuiu fazendas de café, mas por questão de eficiência econômica, vendeu as propriedades e terceirizou a atividade.

As principais capacitações levantadas da firma, para a vantagem competitiva, são: 1 – Desenvolvimento de novos produtos - A Firma B vende café solúvel para países da Ásia, Europa e América, com paladares e formas de



consumo distintas. Além disto, os mercados interno e externo, têm necessidades particulares, exigindo o desenvolvimento de produtos adequados na embalagem, sabor e aroma demandados por cada local; 2 – Processo de Produção - O mercado de café solúvel é competitivo, assim a firma tem investido em processos diferenciados para produzir produtos de qualidade, ao mesmo tempo, mantendo os custos baixos. A firma B vende o produto especificado, “nunca deixando o cliente na mão”, segundo o vice-presidente; 3– Desenvolvimento da Marca - Todo o processo de desenvolvimento da marca é considerado como competência central. A firma B quer ser sempre vista como uma empresa ética, com decisão justa na relação com os clientes, mesmo que esta decisão seja contrária aos seus interesses financeiros momentâneos. A relação desenvolvida com os clientes busca a criação de confiança entre as partes.

Segundo o executivo da firma B, não existe uma diretriz corporativa em relação à terceirização, mas nenhuma atividade que é considerada competência central é terceirizada.

Todo o transporte de café verde e produtos acabados são terceirizados. A empresa já teve frota própria, mas como as despesas com fretes caíram muito nos últimos anos e ficou difícil igualar os preços do mercado, optou-se por terceirizar o transporte. O conglomerado chegou a ter uma transportadora, mas com a queda dos valores do frete rodoviário, acabou com o negócio. A armazenagem do café verde e do produto acabado é própria, pois a inspeção de qualidade é feita no armazém da firma, com controle de qualidade da matéria-prima e do produto acabado.

O processo de produção é todo próprio. No passado, a firma terceirizou uma parte da produção de café solúvel para um fornecedor. Nesta época, além do crescimento do consumo em países europeus, havia uma forte expansão do consumo em países asiáticos que estavam trocando o consumo de chá pelo de café solúvel. A firma não tinha tempo para expandir a capacidade fabril para atender o mercado, comprando novas máquinas ou construindo novas fábricas; assim, decidiu-se terceirizar uma parte da produção, mesmo sabendo dos riscos da dependência de um único fornecedor, como afirmou o vice-presidente. Para evitar os riscos, a firma estruturou um conjunto de processos de acompanhamento da terceirização garantindo a qualidade do produto fabricado pelo fornecedor (estrutura de governança).

Recentemente a firma B decidiu entrar em outra linha de produtos, bebidas achocolatadas. A decisão foi terceirizar toda a produção desta bebida com um fornecedor que garantisse a qualidade requerida. Não houve a estruturação de uma estrutura de governança como a que foi feita com o café solúvel, pois as vendas seriam inicialmente pequenas e não havia previsão que o produto fosse muito relevante para a firma B. Algum tempo após o lançamento do produto, o fornecedor do achocolatado, usando de oportunismo, resolveu aumentar os preços dos produtos sem justificativa. A firma B não aceitou o aumento, cancelou o contrato de fornecimento e deixou de comercializar o produto, com conseqüências para a marca e perdas financeiras e de mercado. A Firma B está estudando voltar ao mercado de achocolatados, mas ainda não definiu a estratégia de produção.

As atividades de Segurança, Gestão de Resíduos, Limpeza Industrial, Energia, Serviços Gerais e Recrutamento e Seleção são terceirizadas, buscando uma maior eficiência econômica.

O processamento da Folha de Pagamento é próprio e executado no ERP da firma.

A TI é própria, para preservar a segurança de informações estratégicas.

Todo o processo de Geração de vapor e calor é próprio e eficiente, pois queima a borra de café gerada na produção do café solúvel, bem como os cavacos de madeira, sobras de outros processos industriais.

Partes das atividades do Marketing são terceirizadas, principalmente o merchandising de degustação nos pontos de venda e das agências de publicidade. Estes dois segmentos têm firmas especializadas, que prestam este tipo de serviço.

Duas atividades, Telecomunicação e Finanças, não foram analisadas pela firma B para determinar a terceirização ou não.

A Contabilidade é própria, pois a firma é de capital aberto e existem muitas incertezas e compromissos de qualidade e exigências legais nesta atividade.

Os processos de Venda e Pesquisa e Desenvolvimento são próprios e considerados competências centrais. Apesar de ter um número pequeno de postos, o atendimento aos clientes por meio do serviço 0800 é próprio.

A Análise Laboratorial é própria, pois a firma B vende para mercados asiáticos, que têm exigências específicas em relação a presença de microorganismos. A qualidade, o sabor e o aroma do café solúvel variam muito de país para país. Além disto, o mercado asiático demanda bebidas frias, que têm sua

base no extrato de café, enquanto outros mercados exigem um café mais forte, para ser tomado em climas gélidos.

A atividade de Manutenção Industrial é própria e feita por uma firma de manutenção que pertence ao próprio grupo. A atividade de Compras é feita internamente e considerada importante para o desempenho da firma, pois as margens de lucro são pequenas e o café solúvel brasileiro é sobretaxado na comunidade europeia em 9%, trazendo obstáculos para a sua competitividade.

A Tabela 11 apresenta um resumo da análise de todas as atividades terceirizadas ou não pela firma B.

| Atividade                                | Terceirização      | Motivo Terceirizar   | Motivo não terceirizar             |
|--|--------------------|----------------------|------------------------------------|
| <b>Finanças</b>                          | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Segurança</b>                         | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Produção de café solúvel</b>          | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Folha de pagamento</b>                | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Gestão de Resíduos</b>                | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Análise laboratorial</b>              | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Marketing</b>                         | Sim - parcialmente | Competência Fraca    | Não estudou                        |
| <b>Serviços pós-venda</b>                | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Tecnologia da Informação</b>          | Não                |                      | Preservar informações estratégicas |
| <b>Fluídos, vapor, calor</b>             | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Limpeza Industrial</b>                | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Força de Vendas</b>                   | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>        | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Manutenção industrial</b>             | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Energia</b>                           | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Serviços Gerais</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Contabilidade</b>                     | Não                |                      | Incerteza Alta                     |
| <b>Recrutamento e seleção de pessoal</b> | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Logística</b>                         | Sim - parcialmente | Competência Fraca    | Competência Forte                  |
| <b>Telecomunicação</b>                   | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Compras</b>                           | Não                |                      | Capacitação Forte                  |

Tabela 11 - Matriz de terceirização da firma B. Elaboração do autor

#### **4.3.2.2. Análise da Firma B**

A firma B tem definidas quais são suas competências centrais: o desenvolvimento de novos produtos, a marca e os processos de produção. Esta última competência é considerada importante no segmento de café solúvel, mas não o é em outras linhas de produtos da firma B.

As competências centrais não foram terceirizadas pela firma B, dando suporte a proposição P7.

TI não foi terceirizada, pois está interligada com as competências centrais e a terceirização poderia acarretar perda de segredos industriais. Desta forma, há suporte para a proposição P6.

As atividades em que a firma, comparada ao mercado, têm competências fortes - Compras, Folha de Pagamento, Flúidos-Vapor-Calor, Manutenção Industrial - não foram terceirizadas, dando suporte a proposição P5.

A proposição P4 teve suporte, pois parte das atividades do Marketing e da Logística que a firma B possuía competências fracas em relação ao mercado, foram terceirizadas.

A proposição P1 teve suporte parcial, pois em atividades que não existiam investimentos idiossincráticos e as transações eram recorrentes e somente naquelas atividades em que as capacitações eram inferiores ao mercado – Segurança, Gestão de Resíduos, Marketing, Limpeza Industrial, Energia, Serviços Gerais, Recrutamento e Seleção - foram terceirizadas.

A firma B, por ser de capital aberto, avalia que a atividade Contabilidade apresenta incertezas quanto à medição de seu desempenho, sendo assim, não foi terceirizada, dando suporte a proposição P3.

Na firma B, a atividade de Produção foi parcialmente terceirizada nos anos 80/90, para atender um aumento de demanda que a capacidade de fabricação própria na época não poderia atingir. Houve necessidade de investimentos idiossincráticos em pessoal por ambas as firmas e a transação estava circundada de incertezas, principalmente em relação à qualidade do café produzida pelo fornecedor. As firmas implantaram uma estrutura de governança para mitigar estas incertezas em relação ao café produzido e, enquanto durou a relação, não

ocorreram problemas. Pela teoria dos custos de transação (Figura 1), esta transação (recorrente, investimento específico, grande incerteza) deveria ocorrer dentro das fronteiras da firma B, o que não se verificou, fazendo com que a proposição P2 não seja aceita neste caso.

Interessante notar que na fabricação de achocolatados, que a firma terceirizou, ela sofreu as conseqüências do oportunismo do fornecedor, como explicado anteriormente, e teve que paralisar a comercialização do produto, gerando prejuízos. Neste caso, o preconizado pela TCE foi constatado e suportado.

Na firma B, não há um principal motivador para as terceirizações, mas quando estas acontecem, o foco principal é econômico, almejando a redução de custos.

### 4.3.3. Estudo de Caso da Firma C

#### 4.3.3.1. Descrição da Firma C

A firma C é de capital fechado no Brasil, mas aberto no exterior. Pertence a uma grande multinacional. Possui fábrica de café solúvel e o conglomerado tem 16.000 empregados no Brasil. A Firma C possui muitas linhas de produtos, mas a maior fatia do faturamento tem sua origem no café. Ela é uma das maiores comercializadoras de café do mundo.

A entrevista foi realizada com o responsável pela divisão da *commodity* café do conglomerado e durou aproximadamente três horas.

A firma C vende o café solúvel com marca própria em várias formas de embalagens como vidros, latas e sachês. Estão estudando a introdução de embalagens plásticas, mas ainda a decisão não foi tomada, pois existem questionamentos internos sobre as vantagens econômicas e a aceitação do mercado. A venda do café solúvel a granel é feita somente para outras subsidiárias no mundo ou para matriz da firma. A marca própria da firma C está entre as líderes de venda no Brasil e no mundo.

Em relação à cadeia de suprimentos, a compra da matéria-prima é feita diretamente dos produtores de café verde, naquele que fornecer o menor preço, dentro da classificação de café pretendida. Na avaliação da firma C, a produção de café arábica é madura, com entrega pelos produtores na qualidade especificada. Já no café robusta não existe ainda maturidade de entrega, principalmente com relação à qualidade do produto. Para equacionar este último ponto, a firma C tem feito parcerias com institutos de pesquisa do governo no intuito de melhoria genética do café robusta. Estas pesquisas são realizadas em fazendas experimentais do governo, com a firma C entrando com a experiência e tecnologia para produção do café. Todo o processo de fabricação é feito em fábricas próprias.

As principais capacidades levantadas da firma, para a vantagem competitiva, são: 1 – Processo de inovação da firma, principalmente a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos - A geração de conhecimento é ponto chave para o processo de inovação. Onde a inovação existe, a firma C quer ter total controle; 2 – Desenvolvimento de processos industriais - A firma C foca em ter

processos de produção de café solúvel diferenciados, com tecnologia própria, que garantam uma multiplicidade de produtos difíceis de imitar. A firma C mantém três plantas piloto ao redor do mundo para testar máquinas, parametrizações e novos processos. Ela tem uma engenharia que proporciona melhoria contínua à fabricação do café solúvel; 3 – Desenvolvimento da marca - Todo o processo de desenvolvimento da marca é considerado como competência central e ela consistentemente tem sido considerada uma das marcas mais valiosas no mundo. Além das capacitações citadas, a busca constante pela eficiência da organização, foi lembrada como um dos focos da firma C.

Uma questão importante na firma C é que todo o processo de torra do café é feito numa unidade, que fornece o café já torrado para a unidade de café solúvel. Isto não foi observado nas outras firmas pesquisadas, onde a torra do café é um dos processos contínuos para a fabricação do café solúvel.

Os principais motivos da terceirização foram a busca pela eficiência econômica, respeitando as competências centrais que diferenciam a firma C. Existe uma clara diretriz organizacional de terceirizar as atividades não centrais ou que não agregam valor ao produto.

A armazenagem de café verde é terceirizada. A firma C já teve armazéns próprios e quando foi obrigada a fazer a expansão destes, ela optou por vender os ativos e terceirizar a operação, buscando redução de custos. Foi salientado que esta atividade não agregava valor à produção.

A armazenagem dos produtos acabados foi parcialmente terceirizada. Todos os centros de distribuição (CD's) próprios foram vendidos, bem como toda a gestão da infra-estrutura dos armazéns. As equipes que operam os CD's não foram terceirizadas, pois há restrições de sindicatos, que são fortes, e para a manutenção do bem estar dos funcionários, pois as empresas que ofereciam a terceirização da mão-de-obra não tinham os mesmos benefícios que a firma C.

Todos os transportes de matéria-prima e produto acabado foram terceirizados, com o foco de redução de custo.

O processo de embalagem foi terceirizado, exceto as latas, onde a firma C possui uma fábrica que atende toda sua linha de produtos. Esta fábrica é uma das maiores do Brasil e já foi estudada a sua terceirização, mas não foi concretizada, pois a firma tem uma capacitação na fabricação das latas superior ao mercado.

Como já visto, toda a produção de café solúvel é própria, com tecnologias proprietárias desenvolvidas internamente. Esta atividade não é terceirizada, com o objetivo de preservar conhecimento e a vantagem competitiva. A título de comparação, a firma C vendeu fábricas de outras linhas de produtos e as alugou de volta. Nestes casos não havia segredos industriais e a terceirização pôde ocorrer.

Todo o serviço de pós-venda é próprio, pois atende milhões de clientes e, segundo o entrevistado, faz parte do processo de desenvolvimento da marca.

Em relação ao Marketing, todo o processo de publicidade é feito por agências especializadas. Outras funções do marketing, como produtos e locais de distribuição, são competências centrais.

A força de venda é própria, mas tem alguns agentes de vendas terceirizados para atender o pequeno varejo em algumas regiões e assim garantir capilaridade de venda.

Em relação ao RH, o processamento da folha de pagamento é próprio e parte do recrutamento e seleção está sendo terceirizado, buscando maior eficiência econômica.

Toda a Contabilidade e Contas a Pagar são próprios, pertencentes a uma central de serviços compartilhados no Brasil, que atende todas as unidades da América Latina. Esta centralização busca eficiência econômica, pois as suas capacitações na atividade são mais fortes que o mercado, segundo o entrevistado. Todas as questões contábeis dos países onde a multinacional atua estão refletidas no seu ERP, e o processamento em um único local torna todo o processo eficiente.

A parte de Finanças, principalmente a Tesouraria, é própria e processada numa das unidades da América Latina. Esta centralização busca eficiência econômica, pois as suas capacitações na atividade são mais fortes que as do mercado.

As atividades de Segurança, Serviços Gerais e Telecomunicação são totalmente terceirizadas com o propósito de maior eficiência econômica.

Todo o processo de Geração de vapor e calor é próprio e eficiente, pois queima a borra de café gerada na produção do café solúvel.

A Manutenção Industrial de todo o processo de produção é próprio e o motivo para não terceirizar é manter os segredos industriais preservados. Foi mencionado que na produção de outras linhas de produtos, onde não há segredos industriais, o processo de manutenção é terceirizado.



A atividade de Análise Laboratorial é própria e a explicação é a mesma da manutenção industrial.

Todo o processo de Pesquisa e Desenvolvimento é próprio, seja para criação de novos produtos ou mudança nos *blends* dos produtos atuais. Todos os processos correlatos como controle de qualidade e laboratórios são próprios por causa dos segredos industriais.

Os processos de Gestão de Resíduos e Limpeza Industrial são terceirizados, buscando maior eficiência econômica.

Um dado trazido na entrevista foi que a compra dos serviços de gestão de resíduos foi realizada pelas gerências das fábricas das várias linhas de produtos da firma C, e que são pagos preços discrepantes em cada uma delas, para serviços muito semelhantes.

A atividade de Compras é própria, pois a firma C tem capacitações fortes na compra de matéria-prima, principalmente café verde e açúcar, bem como embalagens e outras compras de investimento de capital. A firma C é uma das maiores, senão a maior, compradora dessas matérias-primas no Brasil. Algumas aquisições de pequenos itens, como materiais de escritório, são feitas por uma firma terceirizada, que tem capacitações fortes na compra destes itens.

Algumas atividades de TI, definidas como mais simples, são terceirizadas como, por exemplo, o *Help-Desk*. Esta terceirização foi feita com o objetivo de redução de custos. Outras funções de TI, como desenvolvimento de sistemas e gerenciamento do ERP são próprios. Na opinião do executivo entrevistado, isto se deve a manutenção de informações confidenciais.

A Tabela 12 apresenta um resumo da análise de todas as atividades terceirizadas ou não pela Firma C.

| Atividade                                | Terceirização      | Motivo Terceirizar   | Motivo não terceirizar             |
|--|--------------------|----------------------|------------------------------------|
| <b>Finanças</b>                          | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Segurança</b>                         | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Produção de Café Solúvel</b>          | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Folha de Pagamento</b>                | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Gestão de Resíduos</b>                | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Análise Laboratorial</b>              | Não                |                      | Preservar informações estratégicas |
| <b>Marketing</b>                         | Sim - Parcialmente | Competência Fraca    | Competência Central                |
| <b>Serviços Pós-venda</b>                | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Tecnologia da Informação</b>          | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica | Preservar informações estratégicas |
| <b>Fluídos, vapor, calor</b>             | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica | Competência Forte                  |
| <b>Limpeza Industrial</b>                | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Força de Vendas</b>                   | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica | Competência Forte                  |
| <b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>        | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Manutenção Industrial</b>             | Não                |                      | Preservar informações estratégicas |
| <b>Energia</b>                           | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Serviços Gerais</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Contabilidade</b>                     | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Recrutamento e Seleção de pessoal</b> | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Logística</b>                         | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica | Eficiência econômica               |
| <b>Telecomunicação</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Compras</b>                           | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica | Competência Forte                  |

Tabela 12 - Matriz de terceirização da firma C. Elaboração do autor

#### 4.3.3.2. Análise da Firma C

A cúpula estratégica da firma C definiu quais são as suas competências-chaves: a inovação, processo de construção da marca e os processos de produção. Esta última competência é chave no segmento de café solúvel, mas não é em muitas outras linhas de produtos. A busca constante pela geração de valor e eficiência econômica é um dos pilares da organização. Estas informações obtidas na entrevista foram trianguladas com entrevistas do presidente da firma C dadas em meios impressos de grande circulação e foram confirmadas nestas entrevistas.

As competências centrais não são terceirizadas pela firma C, dando suporte a proposição P7.

Na firma C, as terceirizações de atividades próximas às competências centrais – Análise Laboratorial, TI e Manutenção Industrial – podem acarretar vazamento de informações e perda de segredos industriais. Essas atividades não foram terceirizadas. Desta forma, há suporte para a proposição P6.

As atividades em que a firma, comparada com o mercado, têm competências fortes – Finanças, Folha de Pagamento, Flúidos-Vapor-Calor, Força de Vendas, Contabilidade e Compras – não foram terceirizadas, dando suporte a proposição P5.

Parte da atividade do Marketing que trata da publicidade, única competência considerada fraca pela firma C, foi terceirizada com o objetivo de obter competências mais fortes do mercado fornecedor, dando suporte a proposição P4.

A proposição P1 teve suporte parcial, pois as atividades que não existiam investimentos idiossincráticos e as transações eram recorrentes, e somente aquelas em que o mercado externo tinha um desempenho superior ao interno, foram terceirizadas.

Na firma C, o principal motivador para as terceirizações é a decisão da cúpula estratégica de terceirizar tudo que não é competência central ou que não agregue valor à firma.

#### 4.3.4. Estudo de Caso da Firma D

##### 4.3.4.1. Descrição da Firma D

A firma D é de capital fechado e de origem européia. Possui fábrica de café solúvel no interior do estado de São Paulo e sua sede está localizada na capital do mesmo estado. Ela possui cerca de 360 funcionários, e é uma das seis maiores exportadoras de café solúvel do Brasil. A firma D é centrada na fabricação do café solúvel e seus subprodutos.

A entrevista foi realizada com o responsável pela área de marketing, sendo o substituto eventual do presidente e um dos seus executivos subordinados e durou aproximadamente duas horas.

A firma D vende o café solúvel basicamente a granel. Também comercializa extrato de café envasado em tambores. Tem possibilidade de envasamento em vidros e latas, mas o chamado “*final packing*” representa menos de 1% do faturamento. Segundo o entrevistado, uma parte considerável do valor agregado percebido pelo consumidor final está atrelada ao processo de construção da marca do café solúvel. O cliente da firma D, normalmente outras firmas, é responsável pelo envase final, marketing, marca, entre outros processos.

Em relação à cadeia de suprimentos, a compra da matéria-prima, que é uma *commodity*, é feita principalmente de algumas cooperativas previamente homologadas, para garantir a qualidade. Os responsáveis pela compra de café verde da firma D avaliam constantemente o mercado e em caso de variação de preços compram de quem oferecer o menor preço, dentro da classificação de café pretendida.

As principais capacitações levantadas da firma, para a vantagem competitiva, são: 1– Processo de Produção - Como o mercado é muito competitivo e a firma D não tem marcas próprias, um processo de produção mais eficiente, fabricando o produto na especificação do cliente, é chave para a sobrevivência da firma; 2 – Desenvolvimento de novos produtos - O mercado tem exigências novas, como sabores mais suaves para o mercado asiático, bebidas geladas a base de café no Japão, produtos mais baratos para o leste europeu, entre outras. Adaptar as diversas etapas do desenvolvimento de um novo produto é uma

tarefa complexa, que tem início com a calibragem dos vários processos envolvidos até chegar ao produto solicitado pelo cliente, segundo o entrevistado.

Não existe direcionamento estratégico na firma D para a terceirização. Quando as terceirizações ocorrem, o principal foco é a redução de custos, dentro de um nível de serviço mínimo estabelecido.

Todo o processo de armazenagem é próprio. Sua estrutura foi construída quando da montagem da fábrica no início da década de 70, e satisfaz plenamente a demanda atual. No processo de armazenagem é feita a inspeção do café, dando maior controle ao processo e, por ser na fábrica, diminui o risco de roubos ou furtos do café, que é um produto valioso e perecível, diminuindo assim o risco de perdas.

Todo o transporte é terceirizado, com o foco em redução de custos. Também são terceirizadas as atividades de Telecomunicação e Energia com o mesmo foco anterior.

A estrutura de Venda e Pós-venda é própria, sendo que esta última consiste basicamente na emissão de laudos com a especificação do produto.

As atividades de RH, Finanças, Contabilidade e Análise Laboratorial são próprias e a possibilidade de suas terceirizações não foram estudadas.

A atividade de TI é própria e já foi estudada a possibilidade de terceirização. O trabalho de terceirização de TI demonstrou custos menores se fosse utilizado um fornecedor externo, mas com o risco de vazamento de segredos industriais. Optou-se por não terceirizar a atividade.

Apesar de não ter marca própria, a firma desenvolve campanhas de marketing direto, através da distribuição de folhetos e outros meios para os seus principais mercados, sendo este material desenvolvido por terceiros.

As atividades de Segurança, Serviços Gerais, Manutenção Industrial e Limpeza Industrial não foram terceirizadas, pois segundo o mercado fornecedor não possui capacitação para atender a firma D, segundo o entrevistado. A fábrica fica no interior onde não existem firmas atuando nestas atividades ou quando existem são muito pequenas.

Toda parte de geração de Vapor, Calor e Fluídos é própria e não foi estudada a sua terceirização.

Uma atividade que já foi terceirizada e se internalizou posteriormente foi a de Gestão de Resíduos. Depois da terceirização, foi construída num terreno ao

lado da fábrica, a sede da prefeitura do município. Na hipótese de ocorrer incidente no tratamento dos resíduos industriais, a proximidade com a prefeitura poderia ocasionar o fechamento da fábrica. Assim, pelo alto risco envolvido na atividade, a firma decidiu por não mais terceirizar a atividade.

A atividade de Compras é importante para o desempenho da empresa e não é terceirizada, pois a firma conhece bem o mercado fornecedor.

A Tabela 13 apresenta um resumo da análise de todas as atividades terceirizadas ou não pela firma D.

| Atividade                                | Terceirização      | Motivo Terceirizar   | Motivo não terceirizar             |
|--|--------------------|----------------------|------------------------------------|
| <b>Finanças</b>                          | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Segurança</b>                         | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Produção de café solúvel</b>          | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Folha de pagamento</b>                | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Gestão de Resíduos</b>                | Não                |                      | Incerteza Alta                     |
| <b>Análise laboratorial</b>              | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Marketing</b>                         | Sim - Parcialmente | Capacitação Fraca    | Não estudou                        |
| <b>Serviços pós-venda</b>                | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Tecnologia da Informação</b>          | Não                |                      | Preservar informações estratégicas |
| <b>Fluídos, vapor, calor</b>             | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Limpeza Industrial</b>                | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Força de Vendas</b>                   | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>        | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Manutenção industrial</b>             | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Energia</b>                           | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Serviços Gerais</b>                   | Não                |                      | Competência Forte                  |
| <b>Contabilidade</b>                     | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Recrutamento e seleção de pessoal</b> | Não                | Não estudou          | Não estudou                        |
| <b>Logística</b>                         | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica | Incerteza Alta                     |
| <b>Telecomunicação</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Compras</b>                           | Não                |                      | Competência Forte                  |

Tabela 13 - Matriz de terceirização da firma D. Elaboração do autor

#### 4.3.4.2. Análise da Firma D

A firma D tem poucas atividades terceirizadas. Dois fatores contribuem para este perfil: a fábrica está localizada numa cidade do interior com pouca oferta de serviços especializados e a ausência de um direcionador estratégico para a terceirização.

As competências centrais da firma – Produção e Desenvolvimento de Produtos - não foram terceirizadas, suportando a proposição P7.

A atividade de TI não foi terceirizada, apesar do mercado ter firmas com competências mais fortes que as da firma D. Na avaliação da firma D, a terceirização poderia fragilizar a segurança, podendo ocorrer vazamento de informações estratégicas. Desta forma, há suporte para a proposição P6.

Nas atividades em que a firma D tem desempenho superior ao do mercado, essas não foram terceirizadas, dando suporte à proposição P5. O mercado local oferta serviços de forma limitada. Parte da atividade do Marketing que trata do desenvolvimento de publicidade dos produtos da firma, onde a firma D considera que tem competência fraca, foi terceirizada, dando suporte a proposição P4.

A proposição P1 teve suporte parcial, pois em atividades que não existiam investimentos idiossincráticos e as transações eram recorrentes, somente naquelas em que as capacitações não eram fortes foram terceirizadas. Em outras atividades o estudo da terceirização não ocorreu.

As atividades que apresentavam índices altos de incerteza não foram terceirizadas. Destaque pode ser dado à atividade de Gestão de Resíduos em que a firma D, por não poder garantir o desempenho adequado do fornecedor, internalizou a atividade, dando suporte a proposição P3.

Na firma D não há um principal motivador para as terceirizações, mas, quando estas acontecem, o foco principal é a redução de custos, respeitando as comparações de desempenho entre a atividade interna e a mesma atividade sendo executada por um fornecedor.

### **4.3.5. Estudo de Caso da Firma E**

#### **4.3.5.1. Descrição da Firma E**

A firma E é de capital fechado, brasileiro, familiar, com sede em São Paulo. Não possui fábrica de café solúvel e seu corpo de empregados é constituído de apenas seis pessoas. Apesar do pequeno número de empregados, está entre as seis maiores exportadoras de café solúvel do Brasil.

A entrevista foi realizada com o presidente e principal acionista da firma e durou aproximadamente três horas.

Na avaliação do presidente da firma, a maior deficiência da indústria de café solúvel brasileira é a baixa capacidade de venda do produto. O mercado comprador busca confiança na venda, querendo receber o produto adquirido, no prazo acordado, dentro das características de sabor, aroma, volume e preço firmados.

A firma E não vende produtos com marca própria e fornece produtos em várias embalagens, seja a granel ou pronto para consumo final, com a marca do cliente.

Em relação à cadeia de suprimentos, a compra da matéria-prima é feita diretamente dos produtores, naquele que fornecer o menor preço do café, dentro da classificação pretendida. O processo de fabricação não é próprio. Um item importante na venda são as embalagens. Para evitar devolução de produto, as embalagens são adquiridas nos melhores fornecedores, para que o cliente tenha a sinalização da qualidade do produto vendido.

As principais capacitações levantadas da firma são: 1 – Processo de venda do Produto - As questões chaves aqui são o desenvolvimento de novos mercados, o estabelecimento de um relacionamento de confiança com cliente, e a entrega sempre do produto especificado. Foco na inteligência mercadológica; 2 – Gestão do caixa - Como a indústria de café solúvel brasileira tem apresentado ciclos de expansão e retração acentuados, ter boa saúde financeira é um diferencial em relação às outras firmas da indústria. A gestão do caixa passa pela aquisição do café verde e seus estoques, baixo nível de inadimplência dos seus clientes e custos fixos baixos.



O processo de compra do café verde não foi citado como competência central, mas dito como imprescindível para o sucesso da firma. Segundo o executivo entrevistado, toda firma que vende café solúvel no Brasil deveria comprar a sua matéria-prima, pois esta representa uma grande parte dos custos dos produtos vendidos. Saber escolher a região produtora e a classificação do café são determinantes para o desempenho da firma.

Os principais motivos da terceirização foram a concentração da firma nas suas capacitações centrais e também não ter custos fixos e assim ter uma maior disponibilidade de caixa. Existe uma clara definição organizacional para terceirizar o que não for competência central.

Os serviços não terceirizados são Compras, Força de Vendas, Marketing, Pós-venda e Finanças. Todas estas atividades são consideradas centrais ou muito importantes para o desempenho e vantagem competitiva da firma.

Informática não foi terceirizada para não tornar vulneráveis as informações estratégicas.

A Firma E não terceiriza a atividade de vendas para evitar transferência ou perda de conhecimento e segredos para o mercado. O Marketing e o Pós-Venda são importantes para estabelecer os relacionamentos de confiança com os clientes. A atividade de Finanças não é terceirizada, pois é chave para a correta aplicação do caixa.

Toda a produção do café solúvel é terceirizada com uma única fábrica. Nesta relação são especificados os *blends* a serem produzidos, especificação do produto (queima, densidade), rendimento da produção (1 kg de matéria-prima produz 450 g de solúvel), bem como os custos de fabricação por produto. Todos os estoques de matéria-prima e produtos acabados são armazenados na fábrica terceirizada. Toda a responsabilidade pela qualidade do café solúvel é da fábrica.

A firma E adapta suas vendas aos produtos que a fábrica terceirizada tem capacidade de produzir e tem total conhecimento dos processos de fabricação da firma terceirizada.

Um exemplo relatado de confiabilidade nas relações com os clientes, foi de uma venda para um varejista do MERCOSUL. O produto foi vendido a granel, mas na hora do envasamento no país de destino, o café solúvel não conseguia encher a embalagem, apesar do peso do produto estar correto. Após análise da venda, a firma E detectou que a firma terceirizada não conseguia fabricar o

produto com a densidade necessária. A firma terceirizada contactou o cliente para combinar a devolução do produto, com a firma E assumindo todos os prejuízos da operação. Neste episódio, o cliente acabou concordando em ficar com o produto.

Os contatos com a fábrica terceirizada ocorrem várias vezes por dia, envolvendo todos os níveis hierárquicos das duas firmas. Perguntado se não havia risco do terceirizado aproveitar esta condição de fornecedor único e tentar melhorar as condições comerciais, o presidente afirmou que existe sim. Mas, o vínculo entre as duas firmas é benéfico para ambos os lados, e só teriam a perder em caso de problemas. Isto se explica, pois caso a firma E deixasse de comprar da fábrica terceirizada, esta deixaria de produzir o café solúvel até desenvolver novos clientes, tendo de arcar com todos os custos fixos da fábrica. Para a firma E, caso a fábrica deixasse de produzir, haveria a perda de vendas e mercados, até que desenvolvesse um novo fornecedor de café solúvel. Como as estruturas das duas firmas estão em constante contato, qualquer anomalia no relacionamento é detectado e trabalhado pelas estruturas hierárquicas das duas firmas.

A Tabela 14 apresenta um resumo da análise de todas as atividades terceirizadas ou não pela firma E.

| Atividade                                | Terceirização      | Motivo Terceirizar   | Motivo não terceirizar             |
|--|--------------------|----------------------|------------------------------------|
| <b>Finanças</b>                          | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Segurança</b>                         | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Produção de café solúvel</b>          | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Folha de pagamento</b>                | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Gestão de Resíduos</b>                | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Análise laboratorial</b>              | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Marketing</b>                         | Sim - Parcialmente | Competência Fraca    | Competência Central                |
| <b>Serviços pós-venda</b>                | Não                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Tecnologia da Informação</b>          | Não                |                      | Preservar informações estratégicas |
| <b>Fluidos, vapor, calor</b>             | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Limpeza Industrial</b>                | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Força de Vendas</b>                   | Não                |                      | Competência Central                |
| <b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>        | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Manutenção industrial</b>             | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Energia</b>                           | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Serviços Gerais</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Contabilidade</b>                     | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Recrutamento e seleção de pessoal</b> | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Logística</b>                         | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Telecomunicação</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                                    |
| <b>Compras</b>                           | Não                |                      | Competência Forte                  |

Tabela 14 - Matriz de terceirização da firma E. Elaboração do autor.

#### **4.3.5.2. Análise da Firma E**

A firma E tem a maior parte das suas atividades terceirizadas. Esta estratégia é decisão do presidente da firma de concentrar-se nas atividades que são competências centrais, passando para terceiros as outras atividades. Esta estratégia está alinhada aos ditames da teoria dos recursos. A proposição P7 tem suporte neste caso.

Na firma E, algumas das recomendações advindas da teoria dos custos de transação não foram observadas. No caso específico da terceirização da fábrica, a transação é do tipo recorrente e existem investimentos idiossincráticos dos recursos humanos por parte da firma E. Estes investimentos são para atender de forma ampla as características de fabricação do café solúvel (torração, moagem, temperatura de extração, entre outros), os tipos de produtos que podem ser produzidos, os custos da fábrica, entre outros. Estes investimentos não podem ser aproveitados em outras fábricas, caracterizando um investimento idiossincrático. Pela teoria dos custos de transação (Figura 1), esta transação deveria ocorrer na firma E, o que não se verificou, fazendo com que a proposição P2 não seja aceita.

Em atividades que são próximas às competências centrais ou que a possibilidade de terceirização pode acarretar vazamento de informação e perda de segredos industriais, a firma E não terceirizou a atividade, como no caso de TI. Desta forma, há suporte à proposição P6.

As atividades em que a firma tem competências fortes, comparando com o mercado, não foram terceirizadas, dando suporte à proposição P5. Apesar de ter necessidades pequenas de desenvolvimento de ações de publicidade, estas, quando necessárias, são terceirizadas porque a firma E avalia não ter competências adequadas para desempenhá-las. Desta forma, a proposição P4 teve suporte.

A proposição P1 teve suporte parcial, pois em atividades que não existiam investimentos idiossincráticos e as transações eram correntes, somente aquelas em que as capacitações não eram fortes, foram terceirizadas.

Na firma E, o principal motivador para as terceirizações é a decisão da cúpula estratégica de terceirizar o que não é competência central. Outro motivador é a opção por custos variáveis, em vez de ter custos fixos internos.

### **4.3.6. Estudo de Caso da Firma F**

#### **4.3.6.1. Descrição da Firma F**

A firma F é de capital aberto e de origem nacional. Possui fábrica de café solúvel na região sudeste. Possui cerca de 210 empregados, sendo uma das seis maiores produtoras de café solúvel do Brasil. A firma F é centrada na fabricação do café solúvel e se diferencia das outras firmas estudadas, por não ser atualmente, exportadora de café.

A entrevista foi realizada com o presidente da firma e durou aproximadamente duas horas.

A firma F vende o café solúvel em vários tipos de embalagens e não possui marca própria. Produz apenas para terceiros na sua fábrica, onde os clientes especificam o produto a ser produzido e em que embalagem deverá ser envasada.

Em relação à cadeia de suprimentos, a matéria-prima é comprada diretamente pelos seus principais clientes, que a estocam nas dependências da fábrica da firma F.

A competência central da firma F é o processo de produção do café solúvel, conseguindo produzir o café dentro da especificação do cliente a um custo baixo.

Num dos ciclos de redução do volume exportado de café do Brasil, a firma F teve dificuldades de adaptação ao cenário de retração, tendo de solicitar concordata. A estratégia empresarial para sair da crise financeira, mantida depois da concordata levantada, foi a terceirização de todas as atividades possíveis, preservando somente as capacidades centrais.

Os processos de Folha de Pagamento, Finanças, Logística, TI, Serviços Gerais, Energia, Marketing, Recrutamento e Seleção de pessoal e Telecomunicação são totalmente terceirizados, buscando-se a máxima eficiência econômica.

A atividade de Fluídos-Vapor-Calor está em fase final de terceirização e para efeito deste trabalho será considerada como terceirizada. A terceirização está sendo direcionada para uma das maiores firmas prestadoras deste tipo de atividade, que possui uma expertise grande na execução da atividade.

As atividades de Manutenção Industrial, Laboratório de Análise, Gestão de Resíduos, Pesquisa e Desenvolvimento e Limpeza Industrial não são terceirizadas, pois, como a fábrica fica no interior, não existem firmas que possam atender os serviços requeridos pela firma F, dentro de suas especificações.

Toda a mão-de-obra envolvida com a linha de envase é terceirizada, buscando eficiência econômica.

A Contabilidade da empresa já foi terceirizada. Em virtude da firma F ter ações na Bolsa de Valores e por ter saído da concordata, qualquer erro na contabilidade provocaria efeitos negativos significativos, segundo o presidente. Por causa do elevado risco, foi decidido internalizar a atividade de contabilidade.

A força de Vendas e Pós-venda pode-se dizer que são terceirizadas. A firma F produz o que seus principais clientes conseguem vender, pois opera apenas com os clientes com contrato de fabricação firmados, não vendendo para o varejo, atacado ou para quaisquer outros clientes. O pós-venda destes produtos é feito pelos clientes dos contratos de fabricação de café solúvel.

A atividade de Compras é parcialmente terceirizada, principalmente compras de matéria-prima, por causa do contrato de produção de café solúvel, onde a compra da matéria-prima e das embalagens fica a cargo do cliente.

Todo o processo de Produção está adaptado às necessidades dos principais clientes, sendo que um deles tem um contrato que praticamente representa a maior parte da produção. Como o processo de produção de café solúvel é complexo, foi perguntado se não havia o risco de ficar na mão do cliente e sofrer pressões econômicas. Foi respondido que a estrutura de governança montada para a compra e venda entre as duas firmas era suficiente e na base da mútua confiança, assim evitando problemas entre elas. Também foi informado que não havia contrato formal assinado, estabelecendo as regras da relação entre as duas firmas.

A Tabela 15 apresenta um resumo da análise de todas as atividades terceirizadas ou não pela firma F.

| Atividade                                | Terceirização      | Motivo Terceirizar   | Motivo não terceirizar |
|--|--------------------|----------------------|------------------------|
| <b>Finanças</b>                          | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Segurança</b>                         | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Produção de café solúvel</b>          | Não                |                      | Competência Central    |
| <b>Folha de pagamento</b>                | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Gestão de Resíduos</b>                | Não                |                      | Competência Forte      |
| <b>Análise laboratorial</b>              | Não                |                      | Competência Forte      |
| <b>Marketing</b>                         | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Serviços pós-venda</b>                | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica | Não estudou            |
| <b>Tecnologia da Informação</b>          | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Fluídos, vapor, calor</b>             | Sim                | Competência Fraca    |                        |
| <b>Limpeza Industrial</b>                | Não                |                      | Competência Forte      |
| <b>Força de Vendas</b>                   | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica | Competência Forte      |
| <b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>        | Não                |                      | Competência Forte      |
| <b>Manutenção industrial</b>             | Não                |                      | Competência Forte      |
| <b>Energia</b>                           | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Serviços Gerais</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Contabilidade</b>                     | Não                |                      | Incerteza Alta         |
| <b>Recrutamento e seleção de pessoal</b> | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Logística</b>                         | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Telecomunicação</b>                   | Sim                | Eficiência econômica |                        |
| <b>Compras</b>                           | Sim - Parcialmente | Eficiência econômica |                        |

Tabela 15 - Matriz de terceirização da firma F. Elaboração do autor

#### 4.3.6.2. Análise da Firma F

O processo de produção é a competência central da firma F e seus custos de fabricação são baixos, com uma mão de obra especializada no tipo de maquinário e no café comprado. Adicionalmente, o fato da proximidade da localização geográfica da firma F com as regiões produtoras de café arábica e robusta, permite que os custos de frete sejam menor que das outras firmas da indústria de café.

Segundo o presidente da firma F, a produção, como competência central, não é terceirizada, mesmo que seja uma parte da mão-de-obra envolvida, pois é o maior diferencial da sua firma, assim dando suporte a proposição P7.

A planta fabril da firma F está localizada numa região agrícola, com baixa industrialização. Assim muitas atividades relacionadas ao processo de produção – Gestão de Resíduos, Análise Laboratorial, Limpeza Industrial, entre outras – não puderam ser terceirizadas, pois o mercado tinha competências mais fracas que as da firma F, dando suporte à proposição P5. Como o foco da firma F é terceirizar o máximo possível de atividades, foi desenvolvida uma parceria com um fornecedor que tem competências fortes na área de Fluídos-Vapor-Calor, dando suporte a proposição P4.

A proposição P1 teve suporte parcial, pois em atividades que não existiam investimentos idiossincráticos e as transações eram recorrentes, somente naquelas em que as capacitações não eram fortes, foram terceirizadas. Em outras atividades o estudo da terceirização não ocorreu.

A atividade que apresentava alta incerteza, contabilidade, não foi terceirizada, dando suporte a proposição P3.

Na firma F, as questões levantadas pela TCE sobre investimentos específicos na transação relacionada com formas hierárquicas de governança não foram observadas. No caso específico da fabricação do café solúvel para preponderantemente um único cliente, a transação é do tipo recorrente e existem investimentos idiossincráticos dos recursos humanos por parte da firma F. Estes investimentos são para entender de forma minuciosa as características de produto que o cliente único quer e adequar o processo de produção para este fim. Estes investimentos não podem ser aproveitados em outras vendas, pois neste caso, em que ela produz o café solúvel sob encomenda, a firma F não tem conhecimento do mercado que está consumindo os produtos, nem dos clientes intermediários que compram o produto produzido pela firma F. Assim, ela não tem como aproveitar todos os investimentos feitos em outros clientes, caracterizando um investimento idiossincrático. Pela teoria dos custos de transação (Figura 1), esta transação deveria ocorrer dentro da firma F, o que não se verificou, fazendo com que a proposição P2 não seja aceita neste caso.

Na firma F, o principal motivador para as terceirizações é a decisão da cúpula estratégica de terceirizar tudo que não é competência central.