

5 Análise através dos Casos

Nesta seção serão analisados os múltiplos casos estudados buscando identificar padrões que expliquem as razões das firmas terceirizarem atividades.

Todas as atividades analisadas foram incluídas na Tabela 16, para uma visão consolidada das terceirizações nas firmas. Como legendas, têm-se S para atividade terceirizada, N para atividade não terceirizada e P para atividade terceirizada parcialmente. Com base na Tabela 16 foram elaboradas as figuras 15 e 16, com gráficos de barra 100% empilhadas, onde nos gráficos compara-se a porcentagem de contribuição de cada valor com o total entre as categorias. A Figura 15 apresenta a terceirização de cada firma (análise vertical da Tabela 16). A Figura 16 apresenta a terceirização da atividade entre as firmas estudadas (análise horizontal da Tabela 16).

Na análise dos dados da Figura 15 observa-se que as firmas que têm diretriz estratégica de terceirização (C, E, F) apresentam uma porcentagem de terceirização de atividades mais acentuada que as firmas que não têm a terceirização como diretriz estratégica. Segundo Grant (2005) e Porter (1985), a definição de quais atividades devem ser feitas internamente e quais devem ser terceirizadas faz parte do planejamento estratégico. Desta forma, as firmas A, B e D parecem abdicar desta tarefa do planejamento, daí o que resulta num baixo percentual de atividades terceirizadas em relação às outras firmas estudadas.

Na Figura 16, algumas atividades se destacam pela baixa terceirização (total e parcial), e estas serão analisadas a seguir na Tabela 17. Cada atividade será associada ao motivo de não ter sido terceirizada (competência central – CC; preservar informações estratégicas – PI; competência forte – CF; não estudou – NE; incerteza alta - IA). Quando um S aparecer na atividade analisada *versus* a firma, é que esta atividade é terceirizada.

Atividade	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F
Finanças	N	N	N	N	N	S
Segurança	P	S	S	N	S	S
Produção de café solúvel	N	N	N	N	S	N
Folha de pagamento	N	N	N	N	S	S
Gestão de Resíduos	N	S	S	N	S	N
Análise laboratorial	N	N	N	N	S	N
Marketing	P	P	P	P	P	S
Serviços pós-venda	N	N	N	N	N	P
Tecnologia da Informação	N	N	P	N	N	S
Fluídos, vapor, calor	N	N	P	N	S	S
Limpeza Industrial	N	S	S	N	S	N
Força de Vendas	N	N	P	N	N	P
Pesquisa e Desenvolvimento	N	N	N	N	S	N
Manutenção industrial	P	N	N	N	S	N
Energia	S	S	S	S	S	S
Serviços Gerais	S	S	S	N	S	S
Contabilidade	N	N	N	N	S	N
Recrutamento e seleção	N	S	S	N	S	S
Logística	P	P	P	P	S	S
Telecomunicação	S	N	S	S	S	S
Compras	N	N	P	N	N	P

Tabela 16 - Visão consolidada das atividades terceirizadas pela indústria do café solúvel. Elaboração: O autor.

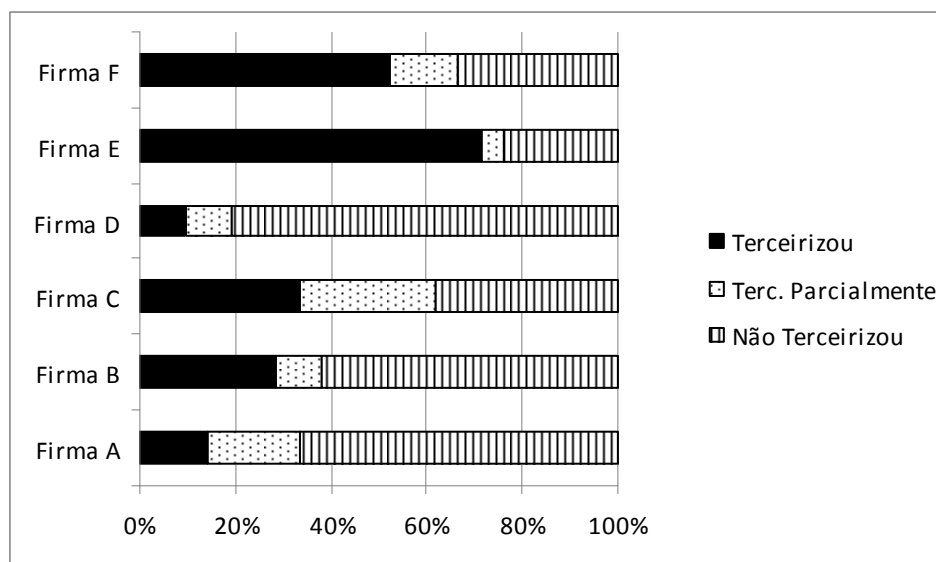


Figura 15 – Percentual de Terceirização das seis firmas de café solúvel. Elaboração do autor.

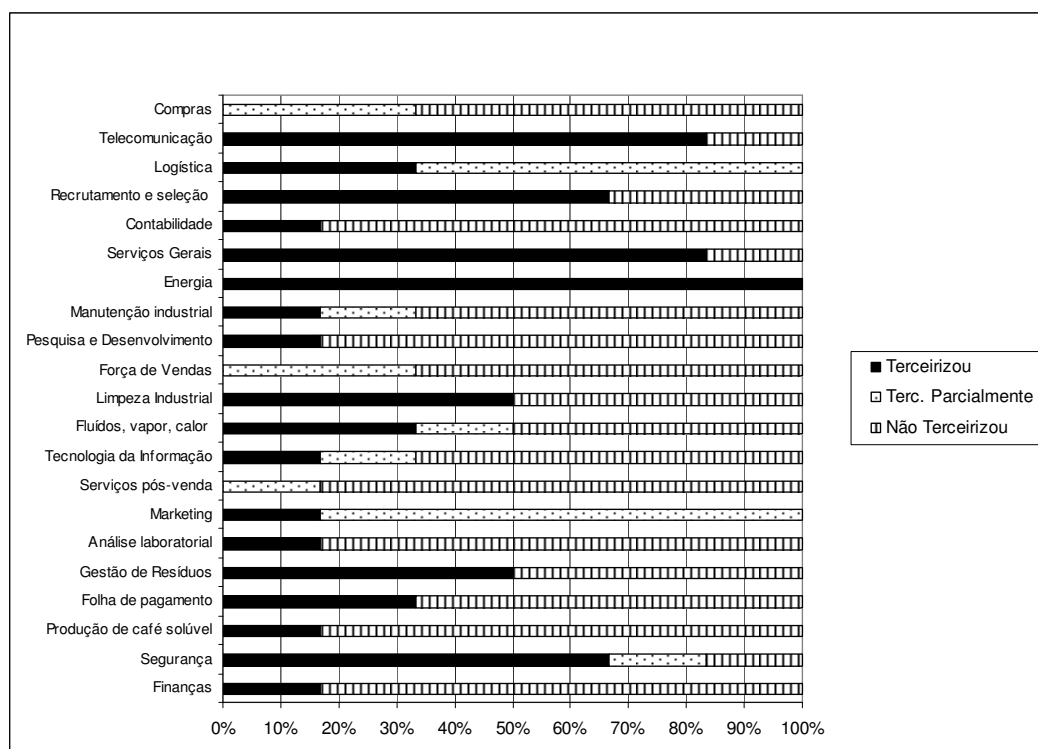


Figura 16 – Percentual de Terceirização de cada atividade entre as firmas de café solúvel. Elaboração do autor.

Atividade	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F
Finanças	NE	NE	CF	NE	CC	S
Produção de café solúvel	CC	CC	CC	CC	S	CC
Análise laboratorial	CC	CC	PI	NE	S	CF
Serviços pós-venda	CC	CC	CC	NE	CC	NE
Tecnologia da Informação	PI	PI	PI	PI	PI	S
Força de Vendas	CC	CC	CF	NE	CC	CF
Pesquisa e Desenvolvimento	CC	CC	CC	CC	S	CF
Manutenção industrial	IA	CF	PI	CF	S	CF
Contabilidade	IA	IA	CF	NE	S	IA
Compras	CC	CF	CF	CF	CF	CF

Tabela 17 – Atividades de baixa terceirização x principais direcionadores. Elaboração do autor.

Do total de 60 observações da tabela acima, 53 serão analisadas para efeito de governança hierárquica, pois sete são terceirizadas, e por isso foram excluídas do cálculo.

Na análise da Tabela 17, pode-se depreender que o principal motivo para as firmas usarem formas internas de governança (hierarquias) são que estas estão ligadas às suas competências centrais (20/53) e assim não foram terceirizadas. Isto corrobora o preconizado pela RBV, que indica que atividades que são

competências centrais não devem ser terceirizadas (PRAHALAD e HAMEL, 1990 e QUINN e HILMER, 1994).

A constatação de que as competências internas são mais fortes (14/53) que as externas, e assim são mais bem executadas hierarquicamente, foi a segunda mais importante razão para a decisão de não terceirizar. Neste sentido as firmas não vêem as competências internas como constantes, quando elas analisam uma transação, ao contrário do que preconiza o TCE (MAYER e SALOMON, 2006).

A questão da proteção das informações internas (7/53) está vinculada aos conhecimentos internos existentes nas firmas, normalmente associados às competências centrais e finalmente as incertezas da terceirização (4/53) estão vinculadas aos impactos causados na firma como um todo, caso haja a incerteza do fornecedor não desempenhar bem suas atribuições.

Algumas atividades não foram analisadas pelas firmas para terceirização (8/53) e dois padrões aparecem em destaque. Na firma D, que não tem uma estratégia definida de terceirização, várias atividades aparecem como não estudadas. A firma D parece entender que usar fornecedores externos para executarem certas atividades não é uma questão estratégica para a firma. Outro padrão estabelecido é que várias firmas não estudaram a terceirização de finanças. Extrapolando das informações obtidas dos casos, esta omissão não implica que a atividade tem baixa relevância e sim o contrário. As firmas que atuam na indústria de café solúvel apresentam margens baixas de lucros e isto, somado aos altos juros cobrados pelo sistema financeiro no Brasil, define a atividade financeira nas firmas como estratégica e não passível de terceirização. Além disso, autores apontam a gestão do capital como uma das competências que distinguem as firmas (WENERFELT, 1984; GRANT, 2005). Esta poderia ser a razão pela qual, nas entrevistas, tenha aparecido com frequência que a terceirização de Finanças não foi estudada.

Outro padrão constatado foi a baixa terceirização da atividade de tecnologia da informação (TI) nas firmas pesquisadas. Vários estudos mostram que TI é muito terceirizada nas firmas (BARTHELEMY, 2007). No caso das firmas que atuam na competitiva indústria de café solúvel, talvez a dificuldade de separar informações não confidenciais daquelas que contêm segredos industriais possa ter levado a esta discrepância do atual estudo com outros estudos sobre terceirização. Na firma A, a única onde foi possível visitar as instalações industriais, foi

observado que os sistemas de automatização da produção, que continham alguns parâmetros das máquinas de café solúvel, estavam interligados com o sistema de ERP da firma. Estes parâmetros de fabricação são considerados estratégicos pelas firmas de café solúvel estudadas.

A questão da compra do café verde é interessante destacar. A compra de matéria-prima pelos fabricantes de produtos alimentícios dos fazendeiros ou corretores (*brokers*) é vista como uma transação associada à governança de mercado, onde os preços do café são determinados pelo mercado, não importando quem seja o comprador ou vendedor (BARNEY, 1999). Analisando sob este ponto de vista, a compra de matéria-prima pela indústria de café solúvel poderia ser vista como passível de se terceirizar, o que não ocorreu nos estudos de casos. A possível explicação para isto é que podem existir falhas no mecanismo de preço do mercado, onde as indústrias de café solúvel conseguem comprar café verde a preços mais competitivos, com a qualidade adequada para cada um dos *blends* necessários para a venda. Nessas firmas a atividade de compra do café verde é considerada estratégica.

A Tabela 18 apresenta os principais motivos para a terceirização de atividades, a eficiência econômica (EE) e as competências fracas (CFR) se comparadas ao mercado.

Na análise das terceirizações observa-se que a eficiência econômica nas transações, ou numa forma mais comum, redução de custos, é a maior razão para a terceirização de atividades, com 87% das ocorrências. Numa indústria com margens baixas como a de café solúvel, a questão de redução de custos é chave para a continuidade dos negócios das firmas, assim, a terceirização buscando eficiência econômica pode ser esperada neste tipo de indústria.

Capacitação fraca foi a segunda razão para terceirizar atividades, aparecendo com destaque na área de marketing. Isto pode ser explicado pela presença de um mercado fornecedor deste tipo de serviço muito especializado, com 22 mil firmas atuantes e com alto nível de serviço no Brasil, que fornece toda a concepção de propaganda, plano de mídia para as firmas, ações nos pontos de venda, entre outros (ABAP, 2007).

Atividade	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F
Finanças						EE
Segurança	EF	EE	EE		EE	EE
Produção de café solúvel					EE	EE
Folha de pagamento					EE	EE
Gestão de Resíduos		EE	EE		EE	
Análise laboratorial					EE	
Marketing	CFR	CFR	CFR	CFR	CFR	EE
Serviços pós-venda					EE	EE
Tecnologia da Informação			EE			EE
Fluídos, vapor, calor			EE		EE	CFR
Limpeza Industrial		EE	EE		EE	
Força de Vendas			EE		EE	
Pesquisa e Desenvolvimento					EE	
Manutenção industrial	CFR				EE	
Energia	EE	EE	EE	EE	EE	EE
Serviços Gerais	EE	EE	EE		EE	EE
Contabilidade					EE	
Recrutamento e seleção		EE	EE		EE	EE
Logística	EE	CFR	EE	EE	EE	EE
Telecomunicação	EE		EE	EE	EE	EE
Compras			EE			EE

Tabela 18 - Principais motivos para a terceirização de atividades. Elaboração do autor.

As competências centrais levantadas das firmas de café solúvel estão listadas na Tabela 19.

Competência Central	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F
Desenvolvimento de novos produtos.	X	X	X	X		
Processo de produção.	X	X	X	X		X
Desenvolvimento da marca.	X	X	X			
Processo de compra.	X					
Gestão do caixa.					X	
Processo de venda.					X	

Tabela 19 – Competências centrais das firmas de café solúvel. Elaboração do autor.

As competências centrais variaram de quatro na firma A até uma na firma F. Todas as firmas fabricantes de café solúvel estudadas consideraram o processo de produção determinante para o sucesso da firma, dado a eficiência exigida numa indústria caracterizada por margens baixas de lucro. As firmas de café solúvel estão constantemente buscando novos mercados, assim o desenvolvimento de novos produtos, adequados às necessidades dos consumidores, foi definido como estratégico pelas firmas A, B, C e D. Nas firmas que tinham marcas importantes em mercados consumidores (A, B e C), em alguns países líderes em vendas, todo o processo que envolve o desenvolvimento da marca foi considerado competência central. A firma E é um caso especial dentro da indústria de café solúvel, pois ela tem uma estratégia distinta de todas as outras firmas, e assim suas competências centrais diferem de todas as outras, focada na venda do café solúvel e na gestão do caixa.

Diversas proposições sobre terceirização foram feitas nesta tese (seção 3.3.2) e estas foram confrontadas com cada um dos casos estudados. A Tabela 20 apresenta um resumo das proposições: se foram suportadas (S), suportadas parcialmente (SP), não suportadas (NS), ou não observadas (NO) em cada um dos estudos de caso.

A proposição P1 - É mais provável uma firma terceirizar atividades quando a transação está sujeita a investimentos não idiossincráticos e é recorrente - recebeu suporte parcial em todos os casos. Nas firmas estudadas a busca pela eficiência econômica teve como condicionante as características do mercado fornecedor, mais especificamente a comparação entre o desempenho da atividade executada internamente em relação ao desempenho desta mesma atividade sendo executada externamente por um fornecedor. Caso o mercado fornecedor não execute a atividade melhor ou igual ao desempenho interno, esta não é terceirizada, mesmo que haja redução de custos. Desta forma, a terceirização não é função somente dos custos de transação, mas também dos recursos existentes na firma e nos mercados fornecedores (MAYER e SALOMON, 2006). Nas firmas analisadas, as comparações de competências não foram somente as tecnológicas, mas também operacionais e gerenciais, ao contrário do que destacaram aqueles autores. Na análise dos casos, algumas firmas se localizavam em cidades do interior do Brasil, onde a oferta de alguns serviços especializados é deficitária. Assim, mesmo as atividades consideradas simples, como segurança e serviços

gerais, não puderam ser terceirizadas porque o mercado local não possuía as competências necessárias.

Proposição	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F
P1 Uma firma terceiriza atividades quando a transação está sujeita a investimentos não idiossincráticos e é recorrente.	SP	SP	SP	SP	SP	SP
P2 Uma firma usa formas internas de governança quando a transação está sujeita a investimentos em ativos idiossincráticos.	SP	SP	NO	NO	NS	NS
P3 Crescentes níveis de incerteza contratual levam ao incremento do uso de formas de governança internas.	S	S	NO	S	NO	S
P4 Uma firma terceiriza atividades quando são requeridos recursos nos quais a firma é fraca.	S	S	S	S	S	S
P5 Uma firma usa formas internas de governança quando são requeridos recursos nos quais a firma é forte.	S	S	S	S	S	S
P6 Uma firma usa formas internas de governança quando existem conhecimentos proprietários ou estratégicos a serem preservados.	S	S	S	S	S	NO
P7 - Uma firma usa formas internas de governança quando são requeridos recursos que são competências centrais.	S	S	S	S	S	S

Tabela 20 - Proposições analisadas em cada estudo de caso. Elaboração do autor.

A proposição P2 - Uma firma usa formas internas de governança quando a transação está sujeita a investimentos em ativos idiossincráticos - teve suporte parcial nos casos estudados. A maior parte dos investimentos idiossincráticos observados era do tipo recursos humanos. Estes investimentos não foram encarados pelas firmas estudadas como uma grande perda, caso as relações contratuais fossem interrompidas. Isto pode ser explicado pela racionalidade limitada dos tomadores de decisão e as limitações de se lidar com decisões de implicações complexas (ELLRAM et al., 2008). Outra questão importante levantada pela TCE é a ação de oportunismo que pode ser gerada quando se fazem investimentos idiossincráticos: Isso pode ocasionar custos extras para as firmas e,

sendo assim, estas atividades não devem ser terceirizadas, para evitar estes custos. Nos casos A, B, E, e F não foram observados custos relevantes originados de oportunismo das partes envolvidas com as transações onde existiam investimentos idiossincráticos. Na verdade, os custos advindos do oportunismo e da racionalidade limitada podem ser amplamente superados por outros custos (BARNEY e CLARK, 2007). Isto foi adequadamente observado nos casos das firmas A e B. Num período da década de 90, essas firmas terceirizaram parte da produção para atender a demanda do mercado, pois na avaliação destas firmas os custos de oportunidade superavam os custos advindos do oportunismo e da racionalidade limitada. Custos de oportunidade são aqueles associados às oportunidades perdidas quando os recursos de uma empresa não são utilizados da melhor forma possível (PINDYCK e RUBINFELD, 2005). Além disso, as firmas dos estudos de caso criaram estruturas de governança para mitigar os riscos de oportunismo nas relações comerciais entre as firmas e seus fornecedores.

As firmas E e F estão envolvidas em alianças estratégicas, que é um tipo de estrutura de governança híbrida, adequada para ambientes onde existe intensificação de competição, globalização de mercados e aumento dos investimentos requeridos (YASUDA, 2005). Para Trent (2000), uma aliança estratégica é uma relação de negócio mutuamente benéfica e de longo prazo, contendo elementos específicos, como um acordo detalhando requerimentos de desempenho e condições, estruturas para promover a interação entre as partes e um alto nível de compromissos mútuos. Estes elementos foram encontrados na relação das firmas E e F, que mitigaram os riscos de oportunismo na relação entre as firmas.

Importante destacar que nos casos estudados não foram observados outros tipos de investimentos idiossincráticos, como por exemplo, em ativos físicos, que poderiam dar suporte à proposição P2.

As questões dos riscos associados a uma transação são destacados na literatura estudada (WILLIAMSON, 1985; AMARAL et al., 2006; ELLRAM, et al., 2008). A proposição P3 - Crescentes níveis de incerteza contratual levam ao incremento do uso de formas de governança internas - teve suporte sempre que apareceu nos casos estudados. O principal risco que ficou aparente nas firmas foi o de não conseguir medir o desempenho dos fornecedores. As atividades de Contabilidade e Tratamento de Resíduos, que são amplamente ofertadas pelo

mercado, não foram terceirizadas, pois os riscos de falhas dos fornecedores poderiam trazer custos não somente para estas transações, mas para todas as outras transações das firmas. Importante destacar que a questão ambiental no Brasil, que tem uma das legislações mais rigorosas do mundo, e as questões contábeis, depois dos escândalos contábeis de diversas firmas americanas (Enron, Worldcom, Xerox, entre outras) que afetaram o mundo inteiro, são dois motivos extremos, que afetam as firmas como um todo quando as transações falham e aparecem com destaque nos casos estudados.

A proposição P4 - Uma firma terceiriza atividades quando são requeridos recursos nos quais a firma é fraca – teve suporte nos casos estudados. A terceirização das atividades relacionadas ao desenvolvimento de publicidade para agências especializadas foi recorrente nos casos estudados. Também apareceu a terceirização da manutenção industrial vinculada a equipamentos muito específicos, onde normalmente a manutenção é dada pelo próprio fabricante.

A proposição P5 - Uma firma usa formas internas de governança quando são requeridos recursos nos quais a firma é forte - teve suporte em todos os casos estudados. Nas entrevistas realizadas com os executivos, as questões sobre competências centrais e de competências fortes foram rapidamente respondidas, demonstrando que estes assuntos já tinham sido objetos de estudos ou de reflexões por parte das seis firmas estudadas. Segundo Humphreys (2007), as firmas em geral reconhecem suas forças, principalmente em relação aos seus recursos, corroborando as evidências afloradas nos estudos de casos. Nas firmas pesquisadas, se os fornecedores não tinham competências mais fortes que as internas, as atividades não foram terceirizadas, tendência observada no estudo de Mayer e Salomon (2006).

A proposição P6 - Uma firma usa formas internas de governança quando existem conhecimentos proprietários ou estratégicos a serem preservados - teve suporte onde foi observada. O vazamento de informações para os fornecedores é visto, nas firmas da indústria de café solúvel, como uma perda de vantagem competitiva, pois pode acarretar que informações tácitas e ou explícitas sobre as competências centrais se tornem de domínio dos concorrentes, através dos fornecedores terceirizados, mesma questão levantada por Fine (1998). Na ocorrência dessa possibilidade, as firmas estudadas optaram por não terceirizar a atividade, confirmando os estudos de Teece (1986) e Liebeskind (1996).

A proposição P7 - Uma firma usa formas internas de governança quando são requeridos recursos que são competências centrais - teve suporte no estudo dos casos. As competências centrais são identificadas analisando-se todas as atividades das firmas, na busca de portfólio de competências que levam à vantagem competitiva (PRAHALAD e HAMEL, 1990). As firmas dos estudos de casos têm um número pequeno de competências centrais, entre uma e quatro, corroborando o estudo de Quinn e Hilmer (1994), que diz que este número é limitado, normalmente menor ou igual a cinco. Estas atividades não foram terceirizadas por nenhuma das firmas estudadas, confirmando o trabalho destes últimos autores.

Ao estudar as diversas proposições, constatou-se que para uma decisão correta de terceirização, os direcionadores preconizados pelas teorias TCE e RBV devem ser analisados conjuntamente. Uma firma hipotética que tenha definido que uma atividade não é competência central e não possua competências fortes (presunção RBV para terceirização), não pode decidir pela terceirização sem antes analisar os riscos oriundos desta terceirização (presunção TCE sobre terceirização). Esta visão integrada foi constatada nos casos das firmas A, B, D e F, em relação as atividades de tratamento de resíduos e contabilidade. Ao mesmo tempo, esta mesma firma hipotética, analisando uma transação que é recorrente e não tem investimentos idiossincráticos (presunção TCE sobre terceirização), não pode decidir pela terceirização, sem antes comparar o desempenho interno da atividade com o desempenho destas atividades pelos possíveis fornecedores (presunção RBV para terceirização), fato também observado nos casos A, B, C, D e F.

Expandindo estas reflexões, é possível identificar, como sugerem Eisenhardt (1989) e Yin (2009), um conjunto de padrões, nos casos e entre os casos, associados à variável dependente (terceirização) e as variáveis independentes (recursos e custos de transação).

Numa visão estratégica de longo prazo, as firmas devem definir seu escopo vertical (PORTER, 1989; GRANT, 2005), buscando identificar entre todas as atividades executadas pelas firmas, quais levam a uma vantagem competitiva sustentável, que não devem ser terceirizadas, e quais são passíveis de terceirização (VENKATESAN, 1992 e QUINN e HILMER, 1994). Desta forma, a terceirização

é função das competências centrais, atrelada aos pressupostos da RBV, como visto anteriormente na análise da proposição 7.

As firmas devem estudar transação a transação, buscando aumentar a sua eficiência econômica numa visão de mais curto prazo. Nesta análise, deverão comparar se executam a atividade de uma forma mais eficiente que o mercado fornecedor, e escolher a alternativa mais eficiente. Desta forma, a terceirização é função dos atributos dos recursos ou das competências das firmas (MADHOK, 2002). Adicionalmente, na análise transação a transação, os casos mostraram que os atributos da transação, riscos e investimentos idiossincráticos, devem ser avaliados para determinar a forma de governança que minimiza os custos relacionados à transação (WILLIAMSON, 1985). Assim, a terceirização é função dos custos de transação, o pressuposto da TCE. Desta forma, a terceirização é função conjunta dos recursos e dos custos de transação. Esses tipos de análises foram observados nos estudos de caso das firmas A, B, C, D, E e F.

É importante salientar que os casos também mostraram que os custos de transação não devem ser os únicos avaliados, pois existem outros, como os custos de oportunidade ou os custos relacionados ao desenvolvimento interno de uma competência, que podem superar os custos de transação oriundos de oportunismo e da racionalidade limitada.

5.1. Teste da Qualidade do Projeto da Pesquisa

Para determinar se a pesquisa realizada nesta tese seguiu um rigoroso projeto, com o objetivo de assegurar qualidade e validade global, serão utilizados os quatro testes preconizados por Yin (2009), elencados na seção 3.3.2 (Tabela 8), para este fim.

5.1.1. Validade de Construção

Neste trabalho usaram-se múltiplas fontes de dados para acumulação e convergência de evidências. A principal fonte para coleta de dados foram as entrevistas com os executivos das indústrias de café. Na medida que as entrevistas

eram feitas, outras fontes de evidências foram pesquisadas, para triangular os dados. Abaixo serão apresentados alguns exemplos de triangulação:

- Nas entrevistas ficou evidente que a compra de café verde para a fabricação do café solúvel é uma atividade importante e complexa. Vários livros, revistas, registros históricos e sítios na internet foram pesquisados e trouxeram dados que no Brasil existem centenas de milhares de produtores de café verde, que a qualidade do café é muito dependente dos cuidados do cafeicultor, que existem dezenas de tipos de classificação para o café e que os preços por saca de café podem variar até dez vezes dependendo da qualidade. Com esta triangulação de evidências, foi possível confirmar a questão da compra do café verde;
- Na análise dos casos apareceu a questão do processo de fabricação do café solúvel como competência central e, a dificuldade da fabricação e o ajuste do processo. Também neste caso, vários documentos de firmas de café solúvel, observação direta do processo de fabricação e consultas a fabricantes e sítios da internet foram feitos para triangular os dados. Resultado desta pesquisa, o processo de fabricação foi desenhado (Figura 9), bem como foi descrito cada fase do processo, evidenciando a complexidade e múltiplas opções para a fabricação do café solúvel.

Os relatórios preliminares dos estudos de casos foram revisados por especialistas do setor. Um acadêmico não envolvido com o levantamento dos dados releu todo o relatório na busca da cadeia de evidências e lógica da construção. Outro informante, especialista na indústria de café solúvel, não só reviu todas as questões relacionadas sobre a produção de café verde e solúvel, como também triangulou os dados obtidos nas entrevistas, por conhecer bem quase todas as firmas e suas histórias.

5.1.2. Validade Interna

Para a validade interna, cada caso foi descrito e utilizados textos padrões, simulando códigos, para auxiliar na visualização das evidências. A análise dos padrões nos casos seguiu a seqüência de proposições feitas e estudadas para cada atividade analisada. Dentro dos casos procurou-se encontrar padrões lógicos

semelhantes, onde tal lógica comparou um padrão baseado empiricamente com um padrão pré-estabelecido. Um exemplo de padrão foi que para cada competência central elencada por um pesquisado buscou-se identificar se esta competência tinha sido terceirizada e nos casos das firmas de café solúvel foi possível identificar o padrão que estas competências não são terceirizadas, corroborando o preconizado pela teoria RBV como direcionador das decisões de terceirização.

5.1.3. Validade Externa

Esta tese visou procurar por padrões entre os casos, como sugerido por Eisenhardt (1989). Para esta autora, numa pesquisa qualitativa, com múltiplos estudos de casos, deve-se usar a lógica da replicação, onde a multiplicação de descobertas pode possibilitar uma generalização analítica, a partir da qual implicações teóricas podem ser inferidas. Nos estudos de casos, ocorreu a replicação analítica literal, onde, baseados nas teorias TCE e RBV, resultados semelhantes foram encontrados através dos casos. Um exemplo disto é que sistematicamente as firmas não terceirizaram atividades que tinham alto risco associado, em linha com a teoria TCE. A replicação teórica (YIN, 2009) também foi evidenciada, pois a decisão de terceirização de uma atividade teve resultados diferentes nas firmas avaliadas, mas os resultados já eram previstos nas teorias estudadas. Isto ocorreu, por exemplo, numa atividade que era competência central numa firma, mas não era em outra (processo de fabricação nas firmas F e E). Na primeira, a atividade não foi terceirizada, enquanto que na segunda firma foi terceirizada, como preconiza a teoria RBV.

5.1.4. Confiabilidade

Como já visto no capítulo de metodologia, para garantir a confiabilidade da pesquisa usando estudo de caso, foi elaborado um protocolo de entrevistas (Apêndice B), que foi seguido em todos os contatos com os executivos das seis firmas da indústria de café solúvel estudadas.

Adicionalmente, foi criado um banco de dados com todas as evidências levantadas, nas formas de entrevistas manuscritas, documentos das firmas, arquivos históricos pesquisados, entre outros. A elaboração deste banco de dados permitiu que sempre que houvesse uma dúvida sobre algum ponto do relatório de pesquisa, a fonte primária fosse consultada rapidamente para dirimir a incerteza.

Com a realização destes quatro testes, preconizados por Yin (2009), aumentou a garantia de que este estudo seguiu um minucioso projeto de pesquisa, e que a qualidade e validade da pesquisa dos estudos de casos podem ser asseguradas.