

Decisões sobre as Formas de Governança na Perspectiva de Capacidades: Uma análise do Sistema Financeiro Brasileiro

Fernanda Cruz Figueiredo, FEA-USP

Mestranda em Administração, FEA-USP
fernanda_fig@ymail.com fernanda.figueiredo@usp.br

Sirlei Pitteri, USCS

Professora Doutora, USCS
sirlei_pitteri@uol.com.br sirleipitteri@uscs.edu.br

Maria Sylvia Macchione Saes, FEA-USP

Professora Livre-docente, FEA-USP
ssaes@usp.br

Decisões sobre as Formas de Governança na Perspectiva de Capacidades: Uma análise do Sistema Financeiro Brasileiro

A reestruturação econômica em nível mundial induziu inúmeras estratégias para a reorganização do sistema financeiro, que não têm mais seus contornos e limites claramente estabelecidos. Verificou-se acentuada transformação nas organizações bancárias, resultado de falências, fusões, incorporações e aquisições, bem como de privatizações. Esse movimento exigiu padronizações tanto no autoatendimento como nas formas de governança dos processos de BackOffice. Assim, tais processos atingiram um patamar de equivalência nos custos de processamento e qualidade das atividades bancárias que praticamente não diferenciam os participantes do sistema. Na medida em que os processos do sistema financeiro tornam-se padronizados, não existe mais especificidade dos ativos na ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT), proposta por Williamson (1991a). As formas de governança, então, seriam uma busca por terceirizações e outsourcing. Entretanto, Argyres (1996) propõe a ampliação da discussão sobre as decisões make-or-buy, a partir da perspectiva de capacidades, amparada na Visão Baseada em Recursos (Penrose, ([1959], 2009). Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo efetuar uma análise das atividades do sistema financeiro brasileiro a partir dos fundamentos da perspectiva de capacidades. Pretende-se investigar as decisões sobre as formas de governança do sistema financeiro brasileiro a partir dos dados apresentados pela FEBRABAN (2009, 2011) e depoimentos de executivos do sistema financeiro. As análises sugerem que, embora exista uma tendência e inúmeras vantagens relacionadas à terceirização e outsourcing, existem fortes motivos que restringem essa prática, como o mercado de fornecedores pouco amadurecido e o risco de comprometimento da imagem da instituição em casos de fraudes.

Palavras-chave: sistema financeiro brasileiro; formas de governança; terceirizações e outsourcing; visão baseada em recursos; capacidades organizacionais.

Decisions on Forms of Governance Capacity in Perspective: An Analysis of the Brazilian Financial System

The worldwide economic restructuring led to a number of strategies to reorganize the financial system, which no longer have their contours and boundaries clearly established. There was a deeply transformation in banking organizations, the result of bankruptcies, mergers and acquisitions, and privatization. This movement set off a standardization in both the self-service and in the forms of governance of back office processes. Thus, these processes have reached a level of equivalence in processing costs and quality of banking which no differentiate them. To the extent that the financial system processes become standardized, there is no more 'specific assets' from the perspective of Transaction Cost Economics (TCE), proposed by Williamson (1991a). The best form of governance decision, then, would be outsourcing. However, Argyres (1996) proposes to expand the discussion of the decision make-or-buy, from the perspective of capabilities, supported by the Resource Based View (Penrose ([1959] 2009). Thus, this study has as objective an analysis of the activities of the Brazilian financial system from the perspective capabilities. It is intended to investigate the decisions about the forms of governance of the Brazilian financial system from the data presented by FEBRABAN (2009, 2011) and statements of executives of the financial system. The analysis suggests that while there is a trend and a number of advantages related to outsourcing, there are strong reasons to restrict this practice, as the market and suppliers not yet mature and the risk of compromising the image of the institution in cases of fraud.

Keywords: Brazilian financial system, forms of governance, outsourcing, resource-based view, organizational capabilities.

INTRODUÇÃO

Objetivo

A fim de evoluir no conhecimento sobre os determinantes das decisões de governança, a visão de capacidades pode oferecer um avanço e um complemento à tradicional abordagem Williamsoniana. Assim, o objetivo geral do presente trabalho é analisar as decisões sobre formas de governança do sistema financeiro brasileiro, na perspectiva das capacidades. Os objetivos específicos são: (a) identificar e analisar as atividades bancárias que permanecem no núcleo estratégico dos bancos e as que são terceirizadas, (b) Identificar, nesses casos, os possíveis determinantes para a opção entre contrato e integração vertical e (c) Encontrar evidências empíricas de que a perspectiva de capacidades pode explicar a decisão sobre formas de governança.

Relevância

Os avanços tecnológicos têm sido apontados como os principais eventos que viabilizaram a internacionalização dos fluxos de informação e de capitais, provocando uma expansão nos limites das organizações, pelo potencial de conectividade mundial que se desenvolveu ao longo das últimas décadas.

Um dos setores que mais se beneficiou com esses avanços foi, certamente, o sistema financeiro em nível mundial. A reestruturação econômica induziu inúmeras estratégias para a reorganização do sistema financeiro, que não tem mais seus contornos e limites claramente estabelecidos.

No Brasil, as mudanças decorrentes da Constituição de 1988 possibilitaram às instituições financeiras integrar diversos serviços, dando origem aos chamados bancos múltiplos. Na sequência, o Plano Real, implantado em 1993-1994, consolidou as bases monetárias para que a concepção do modelo de negócio das atividades bancárias fosse radicalmente modificada e se impôs um novo nível de competição ao sistema. A rentabilidade, antes obtida por meio dos ganhos com a inflação, predominante ao longo das décadas de 1960 a 1990, reorienta-se para a produtividade e ganhos de escala. Como decorrência, verificou-se acentuada transformação nas organizações bancárias, resultado de falências, fusões, incorporações e aquisições e privatizações (PITTERI, NACHBAR e ARRUDA, 2010).

Tal movimento de fusões bancárias, bem como a aquisição de bancos brasileiros por instituições financeiras transnacionais exigiram padronizações nos sistemas de autoatendimento de modo a simplificar os processos, tanto para os clientes como para as instituições financeiras.

Na perspectiva das teorias econômicas, em especial a Economia dos Custos de Transação (ECT), proposta por Williamson (1991a), o argumento é que, na medida em que os processos tornam-se padronizados, não existe mais 'especificidade dos ativos'. Desse modo, a forma de governança mais

adequada seria o mercado, o que explicaria um forte movimento em direção às terceirizações e outsourcing no setor.

Partindo da visão da ECT, em que os custos de governança relacionados com a especificidade do ativo são fortemente influenciados pelo risco de oportunismo (*hold-up*), alguns autores, como Argyres (1996) e Araujo et al (2003), propõem a ampliação da discussão sobre o limite vertical da firma na perspectiva de capacidades, amparada na Visão Baseada em Recursos (VBR), inicialmente desenvolvida por Penrose ([1959], 2009). De acordo com essa perspectiva, mais do que a busca de proteção contra o risco de oportunismo, as firmas podem optar por formas híbridas de governança como forma de acessar capacidades complementares de parceiros externos.

A cooperação entre organizações deve ser vista como um mecanismo de coordenação distinto e os limites da firma são, assim, determinados tanto pelas capacidades necessárias para realizar atividades produtivas, denominadas capacidades diretas ou essenciais, quanto pelas capacidades necessárias para interagir com clientes, fornecedores e outros agentes externos, denominadas capacidades indiretas ou acessórias. Dessa forma, a fronteira da firma é uma decisão sobre como relacionar as capacidades próprias com as capacidades de outros agentes presentes no ambiente da firma (ARGYRES, 1996; ARAUJO et al, 2003).

Metodologia

Nesse sentido, esse estudo tem como motivação efetuar uma análise das atividades do sistema financeiro brasileiro a partir dos fundamentos teóricos da perspectiva de capacidades, tomando-se como base a decisão de terceirizar ou processar internamente (*make-or-buy decisions*).

Argyres (1996) efetuou estudos empíricos, em que compara as decisões de *make-or-buy* de diversas empresas. O autor analisou situações em que a especificidade do ativo foi fator determinante para decisões sobre a forma de governança, como aquelas em que as capacidades se mostraram mais importantes. Identificou, ainda, casos, que a combinação de ambas poderia explicar tais decisões.

A abordagem de capacidades postula que as firmas integram verticalmente atividades nas quais têm capacidades superiores a dos potenciais fornecedores. Por terem diferentes capacidades, as empresas desenvolvem as mesmas atividades com diferentes custos e firmas do tipo *economizing*¹ levarão essa questão em conta ao decidir realizar a atividade internamente ou através de um contrato com outra firma.

Complementando a visão da ECT, a perspectiva de capacidades propõe que a fronteira da firma é determinada pela diferença entre os recursos que a firma possui com relação aos que pode vir a adquirir externamente e os custos de desenvolver essas capacidades internamente em comparação a acessá-los através de formas não hierárquicas. Para Araújo et al (2003), a visão baseada em capacidades tem o potencial de contribuir para a teoria sobre as fronteiras da firma, na medida em que destaca o papel das capacidades diretas e indiretas em influenciar a escolha de tais fronteiras.

¹ *Economizing* é uma expressão utilizada por Williamson (1991b), em que o autor apresenta como alternativa de posicionamento estratégico por meio da eficiência nos custos de transação.

Pitteri, Sirlei; Figueiredo, Fernanda Cruz; Saes, Maria Sylvia Macchione(2012). Decisões sobre as Formas de Governança na Perspectiva de Capacidades: Uma análise do Sistema Financeiro Brasileiro. Revista de Finanças Aplicadas. Publicado em 21/01/2013, pp.1-18.

A questão da fronteira da firma é tradicionalmente abordada, sob o ponto de vista econômico, como necessidade de maximização da especialização e grau de coordenação entre as firmas (Demsetz, 1993) ou como mecanismo de governança para redução dos custos de transação (Williamson, 1991a).

A metodologia de pesquisa para o presente estudo compreendeu a utilização da base de dados da Federação de Bancos Brasileiros (FEBRABAN), informações coletadas em fontes de dados secundários e entrevistas com executivos do sistema financeiro brasileiro.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente será apresentada a visão sobre as formas de governança propostas pela Economia dos Custos de Transação (ECT) na perspectiva *Williamsoniana*, seus limites para justificar os determinantes e, em seguida, será apresentada a Teoria Baseada em Recursos, cujas bases fundamentam a perspectiva de capacidades como motivação para as decisões sobre formas de governança.

A visão da ECT sobre determinantes de formas de governança

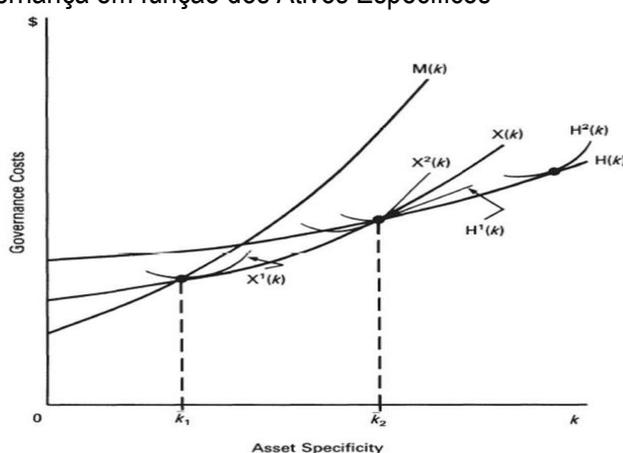
Os pressupostos teóricos da Economia dos Custos de Transação (ECT), uma das bases teóricas que constitui a corrente da Nova Economia Institucional (NEI), tiveram sua origem na década de 1980 a partir da constatação que a economia neoclássica não apresentava suporte teórico para explicar os limites das firmas. Williamson (1991a) define, então, os pressupostos comportamentais dos agentes, que darão suporte à sua teoria.

O argumento central da NEI é de que as instituições são fundamentais para o funcionamento do mercado e das firmas, uma vez que impõe restrições formais, reduzem as incertezas sobre o cumprimento dos contratos e são passíveis de análise. De acordo com North (1990), o principal papel das instituições (formais e informais) que estruturam a interação social, econômica e política, é o de restringir as ações humanas. Esse exercício pode reduzir o custo das interações entre os seres humanos, construindo um elemento relevante à eficiência econômica e ao desenvolvimento.

Como escreve Azevedo (2000), a NEI abordou o papel das instituições sob dois níveis analíticos distintos: o ambiente institucional e as estruturas de governança, que contemplam tanto as macroinstituições, estabelecendo as bases para as interações entre os seres humanos, quanto as microinstituições, que regulam uma transação específica. No primeiro grupo encontram-se os trabalhos de Douglass North, Steven Cheung e Barry Eichengreen, tendo como principal objetivo analisar a relação entre instituições e desenvolvimento econômico. No segundo grupo, estão as contribuições de Yoram Barzel e de Oliver Williamson, cujo enfoque é predominantemente microanalítico. Embora essas abordagens tenham experimentado trajetórias distintas, ambas se desenvolveram paralelamente e partiram de uma referência comum, apresentada no trabalho de *The Nature of Firm*, de Ronald Coase de 1937.

Os modelos baseados na ECT consideram os atributos da transação como variáveis dependentes da escolha organizacional, além de levar em conta os pressupostos da racionalidade limitada e da possibilidade de comportamento oportunista dos agentes (com base, entre outras coisas, na existência de informações assimétricas). A variável importante é o modo de organizar a produção de modo a minimizar os custos totais: por meio da integração vertical das atividades; por vários tipos de contratos ou pelo mercado. Os três atributos observáveis nas análises da ECT são a frequência, incerteza e especificidade dos ativos, que permitem medir e avaliar os custos dos diferentes tipos de transações e, desse modo, proporcionam uma base objetiva para as escolhas do grau de integração de determinada atividade econômica. O esquema a seguir ilustra o modelo de escolha para a melhor configuração organizacional que minimize os custos de transação:

Figura 1 – Formas de Governança em função dos Ativos Específicos



Fonte: Williamson, 1991.

No gráfico apresentado, o eixo vertical (\$) identifica os custos de governança para determinada atividade e o eixo horizontal (k) identifica o grau de especificidade dos ativos envolvidos na referida atividade. A função $M(k)$ define o intervalo de valores em que a atividade deve ser obtida no mercado; a função $X(k)$ define os intervalos das formas híbridas: buscar no mercado, contratar ou integrar verticalmente e a função $H(k)$ define o intervalo de valores que a atividade deve ser integrada verticalmente.

A decisão sobre a forma de governança mais eficiente é determinada pela função expressa no esquema, que relaciona os custos de governança com a especificidade dos ativos envolvidos. Entre as opções de aquisição no mercado e integração vertical, encontram-se as formas híbridas de governança, onde se encontram os contratos de fornecimento e todos os tipos de relações interfirmas.

De acordo com a ECT, na medida em que os ativos específicos tornam-se padronizados, não existe mais especificidade dos ativos. Nesse sentido, o argumento sobre a forma de governança mais adequada seria o mercado. De fato, como se constatou em pesquisa empírica, as formas de governança dos processos de BackOffice do sistema financeiro apontam um crescente movimento para

terceirizações e outsourcing (FEBRABAN, 2009), pois, a padronização sugere que os processos internos do sistema financeiro atingiram um patamar de equivalência nos custos de processamento e qualidade das atividades bancárias que praticamente não diferenciam os participantes do sistema.

Contudo, Langlois (1992) introduz uma questão relevante relacionada aos limites das firmas - o custo de persuadir, negociar, coordenar e ensinar fornecedores externos. O autor trata dessa questão no artigo *Transaction-cost Economics in Real Time*, cuja questão central reside na ideia de 'capacidades dinâmicas'. A firma tende a ser integrada verticalmente se os custos de transação de encontrar no mercado a capacitação necessária para realizar suas estratégias de inovação forem elevados.

Como escreve Saes (2008), custo de transação para Langlois (1992) é, portanto, um fenômeno essencialmente de curto prazo e que perde importância no longo prazo. Para o autor, o longo prazo é definido como um período suficiente para que o aprendizado ocorra de forma que os ajustamentos sejam pequenos e apareçam somente em resposta a mudanças exógenas.

Por isso, os limites da firma não podem ser considerados sem que se leve em conta o processo de aprendizado, tanto no âmbito interno das firmas, como nos mercados. Essa visão associa as vantagens competitivas sustentáveis (VCSs), conceito amparado pela visão baseada em recursos (VBR), a seguir, com custos de transação dinâmicos.

A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) teve origem em trabalhos teóricos a partir de quatro vertentes, como apontam Barney e Clark (2007): (1) no estudo tradicional de competências distintivas; (2) nas análises das rendas ricardianas²; (3) no trabalho de Edith Penrose ([1959], 2009) sobre o crescimento da firma; (4) no estudo das implicações antitruste da economia. A origem dos estudos sobre as competências distintivas deveu-se ao fato que, já há algum tempo, a pergunta "por quê algumas empresas apresentam desempenho superior às outras" era objeto de inúmeros estudos entre os economistas. Porter (1979) trouxe a ideia de competências distintivas (que mais tarde se consolidou como posicionamento estratégico), como aqueles atributos que permitem uma empresa perseguir uma estratégia de modo mais eficiente que as outras³.

Penrose ([1959], 2009) introduziu uma nova abordagem sobre a questão recorrente entre os economistas sobre o crescimento das firmas e quais seriam os seus limites. Os modelos econômicos tradicionais das empresas analisavam essa questão a partir das hipóteses e ferramentas da teoria

² O conceito de rendas ricardianas deriva dos trabalhos de David Ricardo, *On the principles of political economy and taxation*, de 1921. Ao contrário de muitos fatores de produção, a oferta total de terra é relativamente fixa e não pode ser significativamente aumentada em resposta à maior demanda e preços. Tais fatores de produção são perfeitamente inelásticos. A quantidade de oferta é fixa e não responde às mudanças de preços. É possível que aqueles que possuem fatores de produção inelásticos obtenham maior renda econômica (SAES, 2008).

³ Esse conceito também é referido nos trabalhos de Learned et al (1969); Herbiniaik e Snow (1982); Hitt e Hireland (1985), citados por Barney e Clark (2007).

microeconômica neoclássica. A autora propôs uma abordagem diferente: enquanto a ‘teoria da firma’ é mantida em seu próprio contexto, não há muitas dificuldades com qualquer uma de suas explicações sobre o ‘tamanho das firmas’. As dificuldades surgem quando se tenta aclimatar uma teoria a ambientes que lhe são estranhos, e, particularmente, quando se procura adaptá-la à análise de organizações inovadoras, multiprodutoras e ‘de carne e osso’, que os homens de negócios denominam firmas. Em outras palavras, a teoria tradicional da firma serve para explicar apenas o comportamento dos preços, mesmo para firmas inovadoras. Quando a autora utiliza a expressão “carne e osso”, ela quer dizer que a teoria da firma não possui recursos para analisar a dinâmica da firma.

Como analisam Barney e Clark (2007), esta noção abstrata do que é uma empresa, tinha, e continua a ter utilidade em algumas circunstâncias. No entanto, na tentativa de compreender os limites sobre o crescimento das empresas, Penrose ([1959], 2009) concluiu que esta abstração não é útil. Em vez disso, ela argumentou que as empresas devem ser entendidas como um quadro administrativo que liga e coordena as atividades de numerosos indivíduos e grupos e, em seguida, como um feixe produtivo de recursos. A tarefa dos gerentes, portanto, é explorar o pacote de recursos controlados pelas empresas.

Penrose ([1959], 2009) argumenta que o crescimento de uma empresa é limitado pelas oportunidades produtivas – uma função entre o conjunto de recursos produtivos da empresa e o quadro administrativo utilizado para coordenar o uso desses recursos. Barney e Clark (2007) analisam as contribuições da Teoria Baseada em Recursos e observam que os feixes de recursos produtivos podem variar significativamente entre as empresas, mesmo que pertençam ao mesmo setor de atividade. Além disso, Penrose ([1959], 2009) adotou uma definição muito ampla do que pode ser considerado um recurso produtivo. Enquanto os economistas tradicionais (incluindo Ricardo) focaram em apenas alguns recursos inelásticos (como a terra fértil), ela começou a estudar as equipes gerenciais como recursos que geram ‘competências empresariais’. Assim, em sua análise, considerou também as habilidades do empreendedor como um recurso produtivo possível - alguns empresários são mais versáteis do que outros, outros são mais engenhosos na aquisição de fundos, outros são mais ambiciosos e alguns fazem melhor julgamento do cenário de incertezas em que a firma atua.

Demsetz (1973) claramente antecipa o debate teórico que emergiria na Teoria Baseada em Recursos. Assim, observa-se que a VBR, longe de “emergir do nada” (citado por Barney e Clark, 2007), tem suas raízes teóricas na economia e na sociologia. Essas correntes teóricas foram se unindo e sendo modificadas e se desenvolveram na Teoria Baseada em Recursos.

Contudo, vale ressaltar que existem discussões no meio acadêmico sobre a VBR consistir ou não como uma teoria totalmente consolidada. Priem e Butler (2001) escreveram um artigo “Is the Resource Based-View a Usefull Perspective for Strategic Management Research?” em que a questão central situa-se em argumentar que a VBR não se constitui de uma estrutura teórica, pois os proponentes do conceito assumiram algumas definições imprecisas que dificultam seu poder preditivo.

O conceito de vantagem competitiva sustentável (VCS) e seus desdobramentos para a formulação estratégica das empresas parece ser o alvo central das críticas, pela definição imprecisa do que seja vantagem competitiva sustentável e pelo baixo poder preditivo da estratégia. Ao longo das décadas de

1960-1970 as empresas elaboravam seus planos estratégicos com uma nítida orientação para o mercado consumidor e pouca atenção era dedicada aos custos internos da empresa. As estratégias empresariais voltavam-se essencialmente às oportunidades e ameaças do ambiente externo. No entanto, os avanços tecnológicos, que provocaram uma redução notável dos custos de produção e elevação do nível de qualidade dos produtos e serviços, permitiu que todas as empresas de um mesmo setor se beneficiassem desses avanços e ocorreu uma razoável homogeneização no padrão custo / benefício que se traduzem em valor percebido pelos clientes (PITTERI, 2008).

Como escrevem Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.99): “os avanços tecnológicos praticamente disponibilizaram um sem número de facilidades para as empresas que não as diferenciam mais de seus concorrentes”. Desse modo, as fragilidades gerenciais das empresas ficaram expostas e as fontes de vantagem competitiva sustentável, então, voltam-se para os recursos internos das empresas, como baixo custo de mão-de-obra, acesso a recursos financeiros, dentre outros.

O conceito de valor percebido pelo cliente é um dos desdobramentos da vantagem competitiva sustentável (VCS) e pode ser entendido como atributos de desempenho dos bens e serviços pelos quais o cliente está disposto a pagar. Assim, a lógica da visão baseada em recursos se constroi da seguinte maneira: o valor percebido pelo cliente é a fonte do potencial que a empresa tem de obter retornos equivalentes ou superiores à média do setor. Contudo, essa fonte de vantagens não pode se esgotar ao longo do tempo. Assim, a vantagem competitiva sustentável deve apresentar uma combinação de recursos que possuem quatro características: devem ser valiosos, raros, não imitáveis e insubstituíveis.

Nesse sentido, Saes (2008) propõe uma reflexão sobre o baixo poder preditivo e natureza não formal da visão baseada em recursos⁴. A argumentação é de que os recursos raros, valiosos, não imitáveis e insubstituíveis, dizem muito pouco sobre quais e como tais recursos deveriam ser reunidos de forma a criar e capturar valor. A abordagem da visão baseada em recursos, na forma como foi construída, não gera predições empíricas, ou seja, as explicações sobre as vantagens competitivas são sempre ex-post. Além disso, a visão baseada em recursos não se aprofunda nos benefícios da hierarquia – o que impossibilita prever qual deles (mercado, contratos ou hierarquia) promove maior criação de valor. Um recurso raro, por exemplo, pode produzir serviços e produtos com pouco valor ou tão custosos para governar internamente, que a firma acabaria capturando pouco valor. Ou seja, há uma dificuldade de se criar hipóteses testáveis, pois esse aporte teórico permite apenas dizer ex-post a causa do sucesso da firma e o porquê do seu limite.

Ainda na análise de Saes (2008), outro problema da teoria diz respeito à unidade de análise da visão baseada em recursos. Alguns autores⁵ adotam o recurso individual como unidade de análise relevante. Porém, esta escolha só poderá ser legitimada se o recurso relevante estiver suficientemente bem

⁴ Autores que fazem críticas à VBR, citados por Saes (2008): Williamson (1999); Nickerson (2003); Barney e Arikan (2001); Argyres (1996), Priem e Butler (2001), Foss (2005).

⁵ Autores que definem a unidade de análise da VBR como recursos individuais, citados por Saes (2008): Foss (1998, 2005); Teece, Pisano e Shuen (1997); Araujo, Dubois e Gadde (2003) e Makadok (2003).

definido e livre de inter-relações, o que é difícil de acontecer na prática. Por fim, a negligência do ambiente externo não permite que a VBR antevêja se o valor competitivo de um recurso pode ser eliminado ou intensificado com mudanças externas, tais como tecnologia, comportamento dos concorrentes ou dos consumidores. Ou seja, em situações de grande volatilidade do ambiente torna-se difícil prever qual combinação de recursos seria valiosa, rara, difícil de ser imitada e insubstituível. O entorno externo também não está contemplado na análise quando se considera a criação de recursos a partir da cooperação horizontal e / ou vertical. As rendas ricardianas podem ser geradas não apenas devido à habilidade de se explorar recursos internos às firmas, mas ainda a partir de interações entre firmas. A cooperação vertical, seja por meio de contratos relacionais ou formais, permite gerar e explorar valores que estão além dos limites das firmas. Essencialmente, cada firma em uma rede possui uma parte integrante dependente de recursos controlados por outra, gerando-se, assim, ganhos conjuntos em compartilhar esses recursos.

Nesse sentido, a RBV apresenta um suporte que vai além da ECT. Enquanto a ECT se ocupa, prioritariamente, com as estruturas de governança no sentido de evitar o hold-up ou oportunismo, sob a lógica negativa, a RBV apresenta uma visão constitutiva, ou seja, explorar valores que estão além dos limites das firmas.

O conceito de recursos abordado por Castro (2004), no sentido literal do termo, pode ser considerado como os **pontos fortes** e **pontos fracos** da empresa. Contudo, a utilização prática da VBR exigiu uma definição mais detalhada do que seriam recursos: “a proposição central é que um recurso é um atributo da empresa que não pode ser alterado no curto prazo” (p.464). Os recursos podem assumir várias formas, desde os mais simples aos mais diferenciados, contudo, sua natureza deve sempre ser percebida como um estoque, em contraposição às atividades empresariais, pela qual escoo o fluxo da renda, dos investimentos e das despesas. Esses recursos têm um papel importante, contudo, a capacidade da empresa na utilização desses recursos dá origem a um conceito associado a um tipo especial de recurso intangível: a capacidade organizacional da empresa.

O PAPEL DAS CAPACIDADES NAS DECISÕES SOBRE INTEGRAÇÃO VERTICAL

Argyres (1996), em estudo empírico em que analisa decisões de “*make-or-buy*” de algumas empresas, parte da proposição de que as firmas integram verticalmente aquelas atividades nas quais acreditam possuir mais experiência de produção (capacidades) que os potenciais fornecedores e terceiriza aquelas atividades nas quais têm capacidades inferiores, exceto nos casos em que exista uma intenção explícita de desenvolver internamente, no longo prazo, tais capacidades.

De acordo com este autor, diferentemente da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades não é capaz de fazer previsões, mas somente de oferecer explicações *ex post*. A partir dos achados de sua pesquisa indentificou situações nas quais os argumentos de custos de transação previriam integração vertical, mas a firma optou pela terceirização, com uma justificativa consistente

com o argumento das capacidades relativas. Encontrou também situações nas quais, em diferentes estágios de produção, foi possível encontrar atividades realizadas internamente e atividades terceirizadas, tendo como motivações tanto custos de transação como determinantes relacionadas a capacidades.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando discutir os aportes teóricos apresentados, foi realizada uma pesquisa empírica buscando entender quais fatores explicam a terceirização de algumas atividades e a internalização de outras no setor bancário. Para isso, foram realizadas cinco entrevistas com executivos do setor⁶ e consultadas fontes secundárias, como os dados divulgados pela Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN,2009) e opiniões de especialistas do setor divulgadas na mídia⁷.

A presente pesquisa confirmou os achados de Argyres (1996), como pode ser observado a seguir. Foi possível identificar, na prática, que as decisões do setor conciliam as perspectivas de custos de transação e de capacidades, na medida em que ambas podem explicar determinadas escolhas de formas de governança.

Como ponto de partida para análise, foi utilizado quadro publicado pela FEBRABAN (FEBRABAN, 2009) que mostra a taxa de adesão de bancos brasileiros à terceirização e *outsourcing* entre os anos de 2005 e 2008.

De acordo com a FEBRABAN (2009), gradativamente, o processo de *outsourcing* pelos bancos ganhou espaço. Novos serviços são objeto de compartilhamento ou terceirização de suas atividades, confirmando uma tendência. Observa-se que, em 2008, os bancos ampliaram a utilização de serviços prestados por fábricas de software.

Os dados permitem verificar que no setor bancário existe uma forte tendência para terceirização e *outsourcing*, em atividades de tecnologia da informação (TI). De acordo com Bernstorff e Cunha (1999), a principal vantagem da terceirização em TI consiste no acesso a novos recursos tecnológicos, tanto em nível de pessoal especializado como em tecnologias emergentes. Para Wang (1995), citado por Bernstorff e Cunha (1999), os quatro principais motivos que levam uma organização a terceirizar sua área de informática, referem-se (1) à diminuição do custo da produção, (2) o foco na atividade alvo, (3) o desgaste com recrutamento e treinamento e (4) as incertezas no ciclo de vida dos sistemas. Um dos executivos entrevistados indicou ainda a vantagem da redução do número de funcionários contratados pelo banco:

Nossa decisão de terceirizar está fundamentada em custos e na redução do famoso “*head count*”, que é um componente na avaliação da ação. Quanto menos gente

⁶ As entrevistas semiestruturadas foram feitas com executivos da área de Tecnologia da Informação de alguns bancos, no período de 6 a 15 de fevereiro de 2012. A pedido dos entrevistados, não serão divulgados os nomes das empresas as quais estão vinculados.

⁷ Revistas Info Exame e TI Master e site: www.convergenciadigital.uol.com.br

Pitteri, Sirlei; Figueiredo, Fernanda Cruz; Saes, Maria Sylvia Macchione(2012). Decisões sobre as Formas de Governança na Perspectiva de Capacidades: Uma análise do Sistema Financeiro Brasileiro. Revista de Finanças Aplicadas. Publicado em 21/01/2013, pp.1-18.

empregada, dividindo-se pela lucratividade, gera um índice que é referência para os investidores.

Conforme indica o quadro a seguir, as atividades de *help desk*, telecomunicações, serviços de impressão e fábrica de projetos foram as que apresentaram maior adesão à terceirização e *outsourcing* desde o ano de 2005. Como confirma o executivo Keiji Sakai, do Deutsche Bank: “A terceirização pode ocorrer em atividades que não são o *core business*, como *help desk*, manutenção de infraestrutura, fábrica de softwares, gerenciamento de projetos” (OSSAMU, 2012).

Por outro lado, verifica-se menor adesão à terceirização de atividades como infraestrutura de Data Center, *back-up site*, serviços de *back-office*, redes e *bodyshop*.

A partir de entrevistas concedidas por especialistas da área de Tecnologia de bancos, foi possível identificar que existe uma insegurança na busca de fontes externas associada a fatores como: (1) mercado pouco amadurecido de fornecedores; (2) risco associado à terceirização de atividades estratégicas, visto que a tecnologia é fator relevante para efetiva entrega do serviço aos clientes, podendo comprometer a reputação e imagem da empresa (3) o fato de o setor ser extremamente regulado (4) questões relativas à segurança.

No que diz respeito ao mercado de fornecedores, alguns executivos acreditam que ainda é arriscado terceirizar determinadas atividades. De acordo com a opinião de Carlos Magno, Diretor de Tecnologia da Informação da Caixa Econômica Federal: “É preciso ter certeza de que o fornecedor possui escala para atender adequadamente. Não basta ter um player apenas, é necessário um mercado maduro, competitivo, com vários fornecedores” (OSSAMU, 2012).

Quadro 1 – O Setor Bancário em Números: Terceirização e Outsourcing⁸

Atividades	2005	2006	2007	2008	2008-2007
	Utilização %	Utilização %	Utilização %	Utilização %	
Help Desk	48	63	67	75	12%
Telecomunicações	68	68	74	74	0%
Serviços de Impressão	62	76	73	73	0%
Des.de aplicativos (Fábrica de Projetos)	52	62	64	61	-5%
Processamento de Cartões	52	58	54	58	7%
Fábrica de Software	43	52	46	55	20%
Manutenção de sistemas legados	43	43	55	46	-16%
Backup Site	38	49	44	39	-11%
Processamento de Envelopes				33	
Infraestrutura de Datacenter (<i>hosting</i>)	29	29	33	31	-6%
Redes				29	
Body Shop	20	37	37	28	-24%
Digitalização de documentos				20	
Serviços de Back Office			7	12	71%

Fonte: FEBRABAN, 2009

Em painel intitulado “Visão estratégica: indústria de TI”, em evento realizado em 2008, pelo CIAB FEBRABAN – Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras, que reúne diversos profissionais e executivos do setor financeiro, o assunto terceirização e *outsourcing* do setor bancário foi um dos temas relevantes no encontro. Os participantes concordaram que a terceirização veio para ficar e que é uma forma de melhor medir os custos com TI e obter mais produtividade. No entanto, concordam também que os prestadores de serviços terão o desafio de formatar novos modelos de contratos, com políticas melhor elaboradas e processos mais rígidos, para atender especificamente ao mercado financeiro (ÂNGELO, 2012).

Para Roberto Gutierrez, responsável pelo estudo “*IDC Brazil IT Financial Insights Investment Trends 2009*”, embora ainda com restrições, é crescente a receptividade dos bancos ao *outsourcing*: “As

⁸ As expressões terceirização e *outsourcing* se referem às atividades internas de uma empresa, delegadas a outras, cuja decisão reside, principalmente, sobre a natureza da atividade e o quanto essa atividade se distancia do núcleo estratégico da empresa. De modo geral, terceirização seria uma tradução da expressão em inglês *outsourcing*. Como a FEBRABAN e outras fontes de dados da presente pesquisa separam as atividades em terceirização e *outsourcing*, o presente estudo manteve a diferenciação.

Pitteri, Sirlei; Figueiredo, Fernanda Cruz; Saes, Maria Sylvia Macchione(2012). Decisões sobre as Formas de Governança na Perspectiva de Capacidades: Uma análise do Sistema Financeiro Brasileiro. Revista de Finanças Aplicadas. Publicado em 21/01/2013, pp.1-18.

barreiras vêm sendo quebradas gradativamente, à medida que os provedores vão demonstrando que, de fato, possuem capacidade técnica e conhecimento do negócio, e empregam as melhores práticas” (ÂNGELO, 2012).

Uma segunda razão para a restrição em terceirizar é a insegurança de que o fornecedor dos serviços não tenha competência para atender certas atividades que, ainda que não sejam consideradas como área-fim, podem comprometer a qualidade do serviço prestado ao cliente final, e conseqüentemente, a imagem do banco. Conforme opinião de José Antônio Dantas Bezerra Leite, Diretor de Infraestrutura de Tecnologia da Informação do Banco Itaú:

O Itaú tem uma gráfica, onde são impressos extratos, cheques e outros documentos. Todos os anos surgem a proposta de *outsourcing* dessa área, pois não é a atividade fim do banco. Fazemos as contas, consideramos a depreciação dos equipamentos, mas não conseguimos a justificativa, pois a empresa é eficiente e, por sermos um banco de grande porte, é preciso que o fornecedor tenha muita escala para nos atender (OSSAMU, 2012).

Nesse mesmo sentido, concorda um dos executivos entrevistados:

As funções estratégicas (e táticas) que não devem ser terceirizadas têm muito a ver com a concorrência. Os ‘pontos fortes’ do banco são capacitações especiais daquela organização, representando uma diferenciação quando comparada aos competidores. Assim, não devem ser terceirizadas aquelas (atividades) representativas de fortalezas e diferenciação com a concorrência. É muito importante notar que terceirizar com a finalidade única de economizar, pode dar errado. O fator qualidade, identidade e relacionamento com clientes é sutil, mas de grande importância para o banco.

Essas explicações reforçam o argumento de Argyres (1996) sobre algumas situações em que, embora uma análise preditiva sob a ótica dos custos de transação indique o *outsourcing*, uma análise *ex post* mostra que a firma pode preferir internalizar, quando compara as capacidades próprias e a dos potenciais fornecedores para realizar determinada atividade.

O terceiro motivo é o receio que um fornecedor externo não seja capaz de cumprir as leis que regulam o setor. Conforme opinião do executivo Keiji Sakai, Deutsche Bank:

Quando a empresa terceiriza, está transferindo os riscos, mas a responsabilidade ainda continua sendo dela. Além de se preocupar com um fornecedor que garanta qualidade e confiabilidade, os CEOs dos bancos devem pensar nos aspectos legais. Não se pode apenas pensar em redução de custos. Ela é desejável quando acompanhada de otimização e qualidade dos processos. Para os bancos, a questão da terceirização possui um grau maior de complicação, uma vez que o segmento é bastante normatizado e ainda é preciso estar aderente às legislações e às normas, como Sarbanes-Oxley e Basiléia II, que visam diminuir os riscos operacionais e garantir transparência e qualidade dos processos (OSSAMU, 2012).

A legislação brasileira, além de proibir a terceirização atividades-fim⁹, obriga os bancos a manterem o sigilo de informações¹⁰, o que acaba restringindo a terceirização de atividades relacionadas a back-up de informações e a alguns serviços de *back-office*. De acordo com um dos executivos entrevistados: “Atividades como a manutenção do acervo de informações não são terceirizadas. Isto devido à grande responsabilidade que a instituição financeira tem relativa ao sigilo bancário”.

Com relação à questão da segurança, um estudo realizado pelo Deutsche Bank (2004) destaca o receio das firmas de perder o controle direto, além do fato de ter informações confidenciais processadas fora do âmbito da empresa e os riscos relacionados ao processo de migração.

Um dos executivos entrevistados manifesta-se contra a terceirização devido ao risco de perda de informações valiosas para terceiros:

Não devem ser terceirizadas as atividades inerentes às informações sobre negócios. Na minha opinião, o grande ativo de um banco é a informação (não o dinheiro). Na medida do possível, deve-se patrulhar o uso delas e não permitir que cheguem às mãos de terceiros. Sendo um time do banco, vestem a camisa e fazem as coisas de uma forma mais adequada.

O diretor-presidente da Impacta Tecnologia, Célio Antunes, afirma ainda que as empresas ainda são um pouco resistentes à terceirização do setor de tecnologia por receio de perder o controle sobre a segurança de informações estratégicas:

Este medo está sendo quebrado aos poucos, pois a área de tecnologia está se tornando muito complexa e saber acompanhar as novas tecnologias e aplicá-las corretamente, com segurança, é muito caro para as empresas. Por isso estamos vendo hoje a terceirização de setores como desenvolvimento de sistemas, *helpdesk*, suporte técnico, treinamento, entre outras (BRITO, 2012).

Analisando os dados sobre terceirização de bancos apresentados pela FEBRABAN (2009, 2011) e opiniões de executivos da área, pode-se inferir que, embora os bancos busquem cada vez mais fontes externas para o desenvolvimento de atividades de TI, a terceirização ainda é restritiva. Ainda que as vantagens de contratar terceiros sejam claras, inclusive sob a perspectiva de custos de transação, existe a insegurança de que fornecedores externos não tenham capacidade suficiente para atender as expectativas de volume e de qualidade aos clientes finais.

Isso reforça o argumento de Argyres (1996) de que as capacidades dos compradores e vendedores, isoladamente ou em conjunto com outras explicações relacionadas a custos de transação, são fatores importantes nas decisões sobre integração vertical, de modo que as firmas tendem a internalizar aquelas atividades nas quais acreditam ter mais capacidades de realizar comparativamente aos potenciais fornecedores.

⁹ Súmula 331 do TST (Tribunal Superior do Trabalho).

¹⁰ Lei complementar nº 105 de 10 de janeiro de 2001 - Dispõe sobre o sigilo das operações de instituições financeiras.

Pitteri, Sirlei; Figueiredo, Fernanda Cruz; Saes, Maria Sylvia Macchione(2012). Decisões sobre as Formas de Governança na Perspectiva de Capacidades: Uma análise do Sistema Financeiro Brasileiro. Revista de Finanças Aplicadas. Publicado em 21/01/2013, pp.1-18.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados apresentados pela FEBRABAN (2009, 2011) e depoimentos dos entrevistados, verificou-se que, embora exista uma tendência e inúmeras vantagens relacionadas à terceirização de algumas atividades, há também um conservadorismo com relação à terceirização de outras.

Os motivos prováveis para essa restrição são: (1) mercado pouco amadurecido de fornecedores; (2) o risco associado à terceirização de atividades estratégicas, visto que a tecnologia é fator relevante para efetiva entrega do serviço aos clientes e pode comprometer a reputação e imagem da empresa (3) o fato de o setor ser extremamente regulado (4) questões relativas à segurança.

As informações coletadas são coerentes com o argumento de Argyres (1996) de que, ainda que sob a ótica dos custos de transação se possa prever a forma de governança para determinado ativo, na prática, muitas empresas tomam decisões sobre a forma de governança de determinado ativo com base na comparação entre capacidades internas e externas, optando pela integração vertical quando se consideram capazes de desenvolver melhor determinada atividade que um potencial fornecedor ou por aquisição no mercado ou de contratos, quando identificam fornecedores aptos para tal.

Dessa forma, torna-se mais claro o papel das capacidades relativas, tal como propõe Argyres (1996), nas decisões sobre forma de governança e a importância da abordagem de capacidades para ampliar a visão tradicional da ECT no que diz respeito à explicação sobre os limites da firma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÂNGELO, Fernanda. *Outsourcing* em TI gera debate no CIAB 2008. CONVERGÊNCIA DIGITAL. Disponível em:

<<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=14369&sid=52>>. Acesso em 03 jan. 2012.

ARAUJO, Luis; DUBOIS, Anna; GADDE, Lars-Erik. The Multiple Boundaries of the Firm. *Journal of Management Studies*, v. 40, n.5. July 2003. pp.1255-1277.

ARGYRES, Nicholas S. Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*. v.17, n.2, p.129-150, 1996.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Nova Economia Institucional: referência geral e aplicações para a agricultura. *Agric. São Paulo-SP*, v.47, n.1, p.33-52, 2000.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford, New York. Oxford University Press Inc., 2007. 316p.

BERNSTORFF, Vitor; CUNHA, João O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação. In: XXIII EnANPAD 1999, 1999, Foz do Iguaçu PR. Anais do EnANPAD 1999. Rio de Janeiro : ANPAD, 1999. v. 1. p. 1-15.

BRITO, Marcela. A vez do outsourcing. TI Master, 29/11/2001. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/materias%5Cmain_materia.asp?codigo=468>. Acesso em 03 jan. 2012.

CASTRO, Ana Célia. Construindo Pontes: Inovação, Organizações e Estratégia como Abordagens Complementares. Revista Brasileira de Inovação, v.3, n.2, p.449-473, 2004.

DEMSETZ, Harold. Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. Journal of Law & Economics, v.16, n.1, p.1-9, 1973.

DEUTSCHE BANK RESEARCH, Outsourcing in Banks: Getting Rid of IT, Deutsche Bank AG, DB Research, Frankfurt, 2004.

FEBRABAN. Federação de Bancos Brasileiros. Bancarização e Inclusão Digital. Julho, 2011.

_____. Ciab Febraban 2009. Bancarização Coletiva: O setor bancário em números. 2009.

FOSS, Nicolai J. The Resource-Based Perspective: An assessment and diagnosis of problems. Scandinavian Journal of management, v.14, n.3, p.133-149, 1998.

_____. Strategy, economic, organization and knowledge economy: The coordination of firms and resources. Oxford: Oxford University Press, 2005, 283p.

HITT, Michael A.; IRELAND. R. Duane e HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos & Luiz Antonio Pedroso Rafael. Revisão Técnica: Moacir Miranda Oliveira Junior. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005. 550p.

LANGLOIS, Richard Normand. Transaction-cost Economics in Real Time. Industrial and Corporate Change, v.1, n.1, 1992.

MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. Strategic Management Journal. v.22, p.387-401, 2001.

NORTH, Douglass. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: University Press, 1990. 152p.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. An Evolutionary Theory of Economic Change. EUA. Harvard University Press, 1982. 232p.

OSSAMU, Carlos. *Terceirizar é uma boa opção?* Info Exame, 15/07/2008. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/corporate/outsourcing/terceirizar-e-uma-boa-opcao.shtml?3>>. Acesso em 03 jan. 2012.

PENROSE, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. Fourth Edition. New York: Oxford University Press Inc., [1959], 2009. 249p.

PITTERI, Sirlei. *Planejamento Estratégico em Comunicação Empresarial*. São Paulo: STS, 2008. 102p.
PITTERI, Sirlei; NACHBAR JR, Duílio, ARRUDA, Alessandro Gustavo Santos. As redes de autoatendimento bancário e os idosos: quais as características das ATMs que determinam sua rejeição. *RBCEH*, v. 7, n. 1, p.107-124, Passo Fundo (RS), jan./abr. 2010.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, v.26, n.1, p.22-40, jan. 2001.

PORTER, Michael E. How Competitive Forces Shape. *Harvard Business Review*, p.137-156, mar-abr. 1979.

_____. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Reprint 98609, p.77-90, 1998.

_____. *Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. Trad. Afonso Celso Serra. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999, 515p.

SAES, Maria Sylvia Macchione. *Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala*. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2008. 162p.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p.509-533, ago. 1997.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v.36, n.2, p.269-296, jun. 1991a.

_____. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, v.12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, p.75-94, Winter, 1991b.

Recebido em 01/09/2012 Aprovado em 08/01/2013 Disponibilizado em 21/01/2013 Avaliado pelo sistema <i>double blind review</i>
