

## 2 Revisão Bibliográfica

Este trabalho está preocupado com a definição de quais atividades as firmas devem realizar internamente, i.e, dentro de suas fronteiras, e quais devem ser terceirizadas. Esta decisão causa impactos nas organizações, pois quando atividades importantes são terceirizadas para fornecedores, a dependência da firma em relação a estes aumenta, criando riscos para a atividade de compras, para a firma como um todo, e para a cadeia de suprimentos (BERGER et al., 2004). Por exemplo, montadoras de veículos podem terceirizar 70% dos componentes dos seus carros para um número reduzido de fornecedores, dependendo totalmente destes últimos para manter sua competitividade e implementar sua estratégia competitiva (BENTON e MALONI, 2005).

O processo de terceirização tem sido frequentemente visto como um meio de enfrentar a crescente competição internacional (CHEN et al., 2004). Para definir quais atividades devem ser feitas dentro das fronteiras da organização e quais devem ser terceirizadas, serão utilizados dois arcabouços teóricos desenvolvidos ao longo dos últimos 70 anos, que irão fornecer o suporte necessário para responder estas questões. As duas correntes teóricas têm uma forte base na teoria econômica, mais notadamente na microeconomia.

A primeira teoria é baseada nos custos de transação, tendo sua origem nos trabalhos de Coase (1937) e operacionalizada por Williamson (1985). Nesta teoria, a decisão de terceirizar está baseada na eficiência econômica de onde uma transação deve ser executada, no mercado ou dentro de uma firma.

A segunda linha teórica para explicar o fenômeno da terceirização é baseada nos recursos. Esta teoria não tem uma única origem (FOSS, 1997), mas concentra sua atenção nos recursos que as firmas possuem. A decisão de terceirização baseada nos recursos parte do pressuposto que as firmas possuem recursos que proporcionam vantagem competitiva ou que são executados de forma mais eficiente que o mercado ou em outras firmas. Desta forma, os recursos com estas características não devem ser terceirizados.

Nas teorias econômicas dos Custos de Transação (TCE) e Visão Baseada em Recursos (RBV) as firmas são vistas de formas diferentes. Na primeira teoria são vistas como um grupo de transações e na segunda como um grupo de recursos (Williamson, 1999).

Estas duas correntes teóricas serão descritas a seguir, bem como a mescla das duas teorias para definir as fronteiras da firma. Antes de iniciar estas descrições, serão definidos uma série de conceitos para efeito deste trabalho:

**Definição de firma:** entidade legal, que constitui contratos com seus fornecedores, distribuidores, empregados e frequentemente com seus clientes. Quando existir divisão de trabalho dentro da firma, ou se ela executa mais que uma atividade, a firma também é uma entidade administrativa, onde um time de administradores é necessário para coordenar e monitorar essas diferentes atividades. Uma vez estabelecida, uma firma se torna um conjunto de recursos físicos, habilidades aprendidas e capital líquido. Finalmente, firmas com fins lucrativos são os instrumentos, nas economias capitalistas, para a produção e distribuição de bens e serviços, para o planejamento e alocação de produção e a distribuição futura (CHANDLER, 1992).

**Definição de integração vertical:** instaurar dois ou mais estágios sucessivos de produção e distribuição sob um gerenciamento e propriedade comum (MILGRON e ROBERTS, 1992). É definida como a propriedade da firma de atividades verticalmente relacionadas (GRANT, 2005).

**Definição de terceirização:** fornecimento de bens e serviços, que eram produzidos internamente ou são necessários no futuro, por fornecedores externos (MCIVOR, 2005).

**Definição de Transação:** transferência de bens e serviços de um agente econômico para outro (MILGRON e ROBERTS, 1992).

Importante destacar que a chamada terceirização interna (também denominada de serviços compartilhados), quando a firma forma uma divisão interna para executar certas atividades (ARNOLD, 2000), não é considerada terceirização para efeitos deste trabalho.

## 2.1. Economia dos Custos de Transação (TCE)

Na análise dos principais direcionadores para que as empresas definam quais atividades devem ser integradas verticalmente, que variáveis afetam as decisões de fazer ou comprar, e o que define as fronteiras da firma, vários autores (MADHOK, 2002; ARAÚJO et al, 2003; MCNALLY e GRIFFIN, 2004; JACOBIDES e WINTER, 2005; HOLCOMB e HITT, 2006) citam os estudos de Ronald Coase e Oliver Williamson sobre custos de transação como fundamentais para a análise dessas questões. Portanto, esta tese descreverá estes estudos e algumas de suas evoluções no levantamento bibliográfico.

No trabalho seminal *The Nature of the Firm* de Coase (1937), o autor analisa porque as firmas existem em uma economia de troca especializada e questiona a visão dominante da época de que o sistema econômico era coordenado pelo mecanismo de preço. Para Coase (1937), a marca distinta das firmas é a substituição do mecanismo de preço pela coordenação do empreendedor ou administrador da firma. Pode-se dizer que esta substituição ocorre porque o mecanismo de preço tem custos tais como: pesquisa de quais são os preços relevantes; custo da negociação; e custos associados à elaboração do contrato.

Assim, um empreendedor ao constituir uma firma poderia evitar esses custos e as transações migrariam do mercado para dentro da firma. Obviamente, o empreendedor tem que realizar suas funções a um custo menor que os custos associados às transações de mercado. Isto ajuda a responder a questão: Por que uma atividade econômica é organizada dentro das firmas e não adquirida através do mercado?

Outros pontos relevantes analisados por Coase (1937) referem-se ao motivo pelo qual as firmas mudam de tamanho, e que forças influenciam neste tamanho. Para o autor, as firmas crescem quando transações adicionais que poderiam ser realizadas pelo mercado, e coordenadas pelo mecanismo de preço, são internalizadas e decrescem quando o empreendedor abandona a coordenação destas transações. As principais forças descritas que atuam no tamanho da firma são: 1 - O crescimento indefinido das firmas pode resultar em retornos decrescentes para o empreendedor, afora questões relacionadas a monopólio. As firmas atingem um ponto em que o custo marginal de se organizar mais uma

transação interna é maior que o custo de transacionar no mercado ou maior que o custo de organizar a transação em um outro empreendedor. Neste ponto as firmas deixariam de crescer. 2 - À medida que o número de transações internas cresce, pode haver falhas do empreendedor em aplicar os fatores de produção de forma otimizada, gerando desperdícios que podem superar os custos de transação do mercado ou superar o custo da transação organizada por outro empreendedor. Nesta segunda possibilidade, o autor antecipa, em dezenas de anos, um dos aspectos fundamentais da teoria RBV, que diz respeito a diferença de desempenho entre as firmas; e finalmente 3 - A última força que pode influenciar no tamanho das empresas é relacionada aos preços de aquisição dos fatores de produção, que podem variar com o tamanho da firma compradora. Segundo o autor, os custos de organizar uma transação internamente e os desperdícios crescem quando: aumenta a dissimilaridade das transações internas; cresce a distribuição espacial das transações; e aumenta a probabilidade de troca dos preços relevantes que afetam a transação.

Três pontos relevantes do trabalho de Coase (1937) podem ser destacados para o objetivo desta tese. Primeiro, a determinação de onde uma transação deve ser realizada está associada à eficiência, i.e, uma transação deve ser executada onde os custos relacionados a ela sejam os menores. Segundo, existe uma dicotomia relacionada onde uma transação pode ser executada, pois ou ela ocorre no mercado, coordenada pelo mecanismo de preço, ou ela ocorre dentro de uma firma, coordenada pelo empreendedor. Terceiro, o aumento do número de transações dissimilares que são executadas dentro das firmas pode resultar em retornos decrescentes para o empreendedor.

É importante destacar que as transações de mercado incluem as transações efetuadas entre firmas (Coase, 1937). As transações de mercado são, na verdade, trocas entre firmas (COASE, 1988).

Na abordagem de Richardson (1972) foi incluída, além da coordenação de mercado e da firma, a coordenação que ocorre quando firmas cooperam ou se afiliam. As principais formas de cooperação e afiliação descritas pelo autor foram: 1- Relações comerciais entre duas ou mais partes que são suficientemente estáveis para fazer com que as expectativas de demanda sejam mais confiáveis e assim facilitar os planos de produção. Estas relações podem tomar a forma de contratos de longo prazo ou de participação acionária; 2 – Subcontratação de empresas,

baseada em relações nas quais o subcontratado assume riscos inerentes à especialização de equipamentos e pessoal, e a relação admite uma cooperação continuada, que tem a preocupação do desenvolvimento conjunto de especificações, processos e desenhos. O autor descarta a subcontratação como mecanismo de coordenação nos casos em que os contratos são baseados apenas na competição de preços; 3 – Cooperação entre empresas que dependem uma das outras para a manufatura baseada em licenciamento ou compartilhamento de patentes, existindo geralmente a troca de conhecimento através da transferência de informações, desenhos, ferramentas e pessoal. A principal diferença levantada por Richardson (1972), nas transações que ocorrem na cooperação entre firmas e as transações de mercados, é que nas primeiras existem alguns graus de obrigações entre as partes, gerando assim, graus de garantias, enquanto nas relações de mercado uma transação não gera qualquer tipo de obrigação futura entre as firmas. Richardson (1972) também descreveu os elementos que levam uma transação a ser executada em cada um dos três tipos de coordenação (mercado, firma e cooperação). Por considerar que o direcionamento dado pelo autor quanto a decisão de onde executar uma transação, tem por base as capacitações, esta decisão será analisada futuramente, ao estudar-se, na Teoria Baseada nos Recursos, as capacitações como elemento determinante para definir onde uma transação deve ser executada.

Ampliando os estudos de Coase, Williamson (1979) descreveu dois fatores que podem acarretar em custos de transação. O primeiro está relacionado à chamada racionalidade limitada, onde os seres humanos são incapazes de prever todas as questões relacionadas a uma transação, principalmente as que são pertinentes a contratos de longo prazo. Caso as unidades econômicas envolvidas na transação queiram esmiuçar o máximo possível todas as condições da transação, vão ter que investir muito tempo e recursos financeiros para sacramentar o contrato. Caso o contrato não seja exaustivo, a racionalidade limitada pode abrir espaço para contendas futuras, que podem acarretar em custos para ambos os lados, oriundos de aspectos não discriminados no contrato. O segundo fator levantado pelo autor é o risco de oportunismo. Este ocorre quando uma das partes envolvidas na transação se beneficia de alterações não previstas nas condições que envolvem a transação (variações de qualidade, tecnologia, condições de oferta e demanda no mercado, entre outras), e, se locupletando desta

condição, a parte mais forte exige modificações de contrato que lhe tragam vantagens indevidas. Ações oportunistas podem ocasionar aumento de preços e condições comerciais injustas, desequilibrando assim a relação entre as unidades econômicas envolvidas na transação. Para Holmstrom e Roberts (1998) a análise das questões de oportunismo e racionalidade limitada numa transação, impactando as fronteiras das firmas, são explicitadas no chamado “problema do assalto (*hold-up*)” descrito a seguir:

‘Uma parte deve fazer um investimento para transacionar com outra. Este investimento é específico da relação, i.e., seu valor é apreciavelmente menor (talvez zero) em qualquer uso que não o suporte da transação entre as duas partes. Além disso, é impossível redigir um contrato que cubra todas as possíveis questões que poderiam surgir realizando a transação e isto poderia afetar o compartilhamento dos retornos do investimento. O exemplo clássico envolve os moldes usados para dar forma ao aço na configuração específica necessária para seções do corpo de um modelo de carro específico. Estes moldes são dispendiosos, pois podem custar dezenas de milhões de dólares. Além disso, valem próximo de zero se não forem usados para fazer a peça em questão. Suponha-se que, o pagamento pelo molde e a propriedade do mesmo sejam de um fornecedor externo de peças. Então, o fornecedor estará vulnerável ao assalto, porque todo contrato original é incompleto. Sendo assim, situações são bem prováveis de acontecer depois que o investimento tenha sido realizado, e requeiram que as duas partes negociem em cima da natureza e termos das suas futuras interações. Tais barganhas, *ex post*, podem permitir que o fabricante de automóveis tire vantagem do fato que o molde não pode ser usado em outro lugar, para forçar uma redução de preço e apoderar-se de alguns dos retornos do investimento que o fornecedor tinha esperado obter. O fornecedor pode então ficar sem vontade de investir nos ativos específicos, ou ele pode consumir recursos para proteger-se contra a ameaça de assalto. Em qualquer caso resulta em ineficiência: ou o mercado não realiza investimentos ótimos, ou recursos são despendidos em medidas defensivas destrutivas. A propriedade do molde por parte da fabricante de automóveis soluciona o problema’ (HOLMSTROM e ROBERTS, 1998).

Williamson (1979, 1999) também definiu quais são as principais dimensões ou características que descrevem uma transação. Depois de caracterizá-las, o autor associou qual o tipo de estrutura de governança que melhor combina com os tipos específicos de transação, levando em conta qual estrutura de governança seria a mais econômica para o tipo analisado. Esta associação possibilitou a descrição de uma estrutura analítica que auxilia na definição de quais transações devem ser feitas internamente nas firmas, as quais o autor chamou de integração vertical, e quais deveriam ser feitas no mercado ou realizadas através de cooperação entre firmas.

As características principais levantadas por Williamson (1979, 1999) de uma transação foram: incerteza, frequência da troca, e a especificidade de ativos, isto é, em que medida os investimentos realizados são específicos a uma transação (especificidade de ativos). Segundo Williamson (1996), embora todas sejam importantes, muitas das implicações da TCE se ligam com a última característica. Incerteza é relacionada a todas as cláusulas contratuais que podem variar de forma não prevista ao longo da transação ou às perturbações as quais uma transação estiver sujeita. Frequência da transação foi definida em três categorias (única, ocasional e recorrente) e está relacionada às atividades do comprador no mercado. Uma transação recorrente é executada inúmeras vezes ao longo do tempo. Investimentos na transação foram classificados em não específicos, mistos ou idiossincráticos, e são relacionados às características dos investimentos feitos pelos fornecedores ou mais especificamente ao grau em que as transações são suportadas por ativos específicos à transação. Os investimentos mistos são aqueles feitos pelo fornecedor para a transação, mas que com algum esforço podem ser utilizados por este em transações com outras firmas. O investimento idiossincrático é aquele feito pelo fornecedor para poder executar uma transação específica e este investimento, seja em equipamentos ou pessoal, é muito difícil ou mesmo impossível de ser utilizado em outra transação, que não aquela que originou a necessidade do investimento. Este tipo de investimento pode gerar o risco de dependência bilateral. Os investimentos não específicos são aqueles que podem ser usados em qualquer transação do fornecedor com qualquer firma.

A TCE está preocupada em economias nos custos de transação, e para isto os atributos humanos estão centralmente implicados. Assim, pensar numa organização econômica é pensar em como economizar na racionalidade limitada e

mitigar os riscos que se originam do oportunismo. Governança é uma resposta à necessidade de economizar, pois é um meio pelo qual se infunde ordem numa relação onde potenciais conflitos ameaçam desfazer ou perturbar oportunidades de realizar ganhos mútuos (WILLIAMSON, 1999). Para este autor, os mecanismos de governança mitigam os riscos através da divulgação de informações, discussões e onde disputas são resolvidas através de acordos originados na ordem privada (tais como a arbitragem), os quais permitem as partes trabalharem suas diferenças e continuarem as relações comerciais sem envolver conflitos judiciais.

Williamson (1979, 1999), utilizando a definição de estrutura de governança “Matriz institucional na qual as transações são negociadas e executadas”, descreveu três tipos de governança que podem ser atreladas a transações: não específica da transação, semi-específica e altamente específica. Governança de mercado é a principal estrutura de governança não específica da transação. Neste caso, os custos de transação não são afetados pelas partes envolvidas. A governança trilateral pode ser semi-específica ou altamente específica, dependendo do tipo de investimento requerido para a transação. Ela é caracterizada por uma transação de frequência ocasional e na matriz institucional criada, além dos representantes do comprador e do vendedor existe um terceiro envolvido que tem o papel de auxiliar na resolução de conflitos entre as partes, agindo como um árbitro. A governança bilateral é uma estrutura semi-específica, usada em transações com frequência recorrente e tipo de investimento misto. Finalmente, a governança unificada, ou integração vertical, é uma estrutura altamente específica da transação e está atrelada a transações com características de frequência recorrente ou ocasional e investimento idiossincrático. As estruturas de governança e os tipos de transação descritos acima estão representados esquematicamente na Figura 1.



		Característica do Investimento		
		Não Específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Governança de Mercado	Governança Trilateral	
	Recorrente	Governança de Mercado	Governança Bilateral	Governança Unificada

Figura 1 - Estrutura de governança x tipo de transação. Fonte: Adaptado de Williamson (1985).

Outras formas de denominar as estruturas de governança utilizadas por Williamson (1996) foram: hierárquicas, híbridas e mercado. As estruturas hierárquicas ou unificadas são aquelas executadas nas firmas e coordenadas pela autoridade interna. Numa relação hierárquica, ambos os lados da transação são formalmente controlados por uma única parte (HOLMSTROM e ROBERTS, 1998). As estruturas híbridas ou intermediárias (trilateral e bilateral) tomam várias formas, como por exemplo: contratos de longo prazo, alianças estratégicas, *joint ventures*, sociedades limitadas, licenciamento, franquias, consórcio de compras, entre outros (TELLA e VIROLAINEN, 2005; BARNEY e CLARK, 2007). Estruturas de mercados são aquelas coordenadas pelo mecanismo de preço.

A especificidade de ativos é a dimensão mais importante na análise dos tipos de governança (WILLIAMSON, 1996). Segundo este autor, existem seis tipos de especificidade de ativos: 1 – Especificidade de local, como quando sucessivas estações de produção são estabelecidas numa relação muito próxima uma com a outra, com o intuito de economizar em estoques e despesas de transporte; 2 – Especificidade de ativos físicos, tais como os moldes metálicos que são requeridos para produzir um componente; 3 – Especificidade de ativos humanos que surgem quando se aprende fazendo; 4 – Ativos dedicados, os quais são investimentos particulares numa fábrica de propósito geral que são feitos a pedido de um cliente específico; 5 – Especificidade ligada a uma marca; e 6 – Especificidade temporal tenha sido adicionada ao ativo.

O modelo proposto na Figura 1 considera somente duas dimensões da transação para definir o tipo de governança mais eficiente. A terceira dimensão, a incerteza, é assumida estar presente num grau suficiente para propor um problema de decisão adaptativo e seqüencial, o que torna a sua inclusão no modelo não exequível (WILLIAMSON, 1985).

A TCE trata de vários tipos de incertezas. Existem incertezas advindas dos ambientes externos, associadas com o grau de volatilidade e imprevisibilidade nos mercados, associadas as mudanças de disponibilidade, tecnologia, preço, fornecedores chaves, e qualquer outra ruptura significativa do mercado (ELLRAM et al., 2008).

A TCE prevê que em mercados com um alto grau de incerteza, as firmas optam por formas internas de governança, sob a crença que elas podem responder às alternâncias do mercado mais prontamente que seriam capazes seus fornecedores (KAUFFMANN e CARTER, 2006; WILLIAMSON, 1985).

Existem outros riscos associados às próprias firmas, como o da incerteza quanto à capacidade da firma de especificar amplamente as suas necessidades. Quando isto ocorre, as firmas tendem a alocar recursos extras para atender os imprevistos. Esta questão está associada à racionalidade limitada, quando o ser humano se defronta com um número de questões acima da sua capacidade de compreender (WILLIAMSON, 1985; OSBORN e BAUGHN, 1990).

Um segundo tipo de risco associado às firmas é a dificuldade de medir o desempenho da firma contratada e assim garantir que as obrigações e níveis de serviços acordados sejam cumpridos. Quando ocorre esta falta de condições de observação (NARAYANAN e RAMAN, 2004), a transação fica suscetível a comportamentos oportunistas do fornecedor (WILLIAMSON, 1979, 1985), também chamado de risco moral (NARAYANAN e RAMAN, 2004; AMARAL et al., 2006).

Exemplos de riscos morais foram levantados por Amaral et al. (2006) nas relações de firmas de produtos (*Original Equipment Manufacturers – OEM*) com as firmas com as quais elas terceirizaram a produção. Os autores levantaram 16 riscos morais por parte dos fornecedores, como por exemplo: desvio de materiais; manipulação de previsões; atraso no pagamento de subcontratados; manipulação de dados e métricas; negligência nas respostas a problemas e questionamentos;

cobranças fantasmas, investimento insuficiente em atividades de suporte, entre outros.

Segundo Ellram et al. (2008), firmas que terceirizam atividades para fornecedores que desempenham a atividade fora das fronteiras do país em que a firma atua (*offshore outsourcing*) aumentam seu risco, pois este tipo de terceirização gera incerteza. Para estes autores, sempre que uma firma terceirizar serviços, ela pode esperar ter um potencial significativo de pagamentos bem acima dos adequados e serviços abaixo dos requeridos.

Outro risco levantado por Fine (1998) é que, na medida que se perde conhecimento tácito, a firma fica mais dependente do fornecedor. Neste caso, a perda de conhecimento para o fornecedor cria um investimento idiossincrático por parte deste, podendo gerar ações de oportunismo.

A matriz descrita na Figura 1 proporciona às firmas um guia para a tomada de decisão sobre quais transações devem ser feitas dentro das firmas e quais devem ser adquiridas fora das suas fronteiras. É importante destacar que, no caso de integração vertical, os custos associados à gestão do empreendedor ou administrador da firma não podem ser excessivos, voltando à questão de eficiência trazida por Coase (1937).

Milgron e Roberts (1992) classificaram os custos de transação em dois tipos: custos de coordenação e custos de motivação. Os custos de coordenação, sob um sistema de mercado, são os custos de transação associados à coordenação que aparecem da necessidade de determinar preços e outros detalhes da transação, tornar a existência e localização de potenciais compradores e vendedores conhecidos para cada um deles, e trazer compradores e vendedores para juntos transacionar. Alguns exemplos dados pelos autores foram: 1 – Custos do vendedor - pesquisa de mercado para determinar os gostos dos compradores, gastos em publicidade e marketing para tornar o produto ou serviço conhecido e custos associados com as decisões gerenciais para determinar os preços a serem cobrados; 2 – Custos do comprador - tempo gasto na procura por fornecedores e pelos melhores preços. O custo de transação também inclui os benefícios perdidos que não são percebidos ou realizados porque o “casamento” entre compradores e vendedores é imperfeito e transações valiosas são perdidas. Os custos de motivação são de dois tipos. Os primeiros são associados com informações incompletas e assimétricas, que são situações nas quais as partes não têm todas as

informações necessárias para determinar se os termos do acordo são mutuamente aceitáveis e se esses termos estão sendo atualmente cumpridos. Nessas circunstâncias, transações mutuamente vantajosas podem não ocorrer, porque a outra parte receia ser vitimada ou acordos custosos serão feitos para proteção contra oportunismos. O segundo tipo está relacionado com compromisso imperfeito, que é a incapacidade das partes de se obrigarem a cumprir até o final as ameaças e promessas que elas gostariam de fazer, mas as quais, tendo sido feitas, gostariam de renunciar mais tarde.

Para Williamson (1996), as transações são as transferências de bens e serviços realizadas através de uma interface tecnológica considerada separadamente, que têm custos associados e que estruturas de governança podem ser usadas para minimizar estes custos. Para o autor, os custos de produção devem ser analisados como imutáveis através das várias formas de organizar trocas.

Para Madhok (2002), as pesquisas em custos de transação têm focado principalmente no papel da eficiência da governança para explicar as firmas como uma instituição orientada para organizar a atividade econômica.

Analisando a TCE sob a perspectiva da decisão de “fazer-comprar”, a teoria prediz que os administradores irão implementar a forma organizacional que minimiza os custos de transação (VAN HOEK, 2000). Esta decisão é direcionada por fatores econômicos de investimentos em ativos especializados e incerteza (WILLIAMSON, 1996). Quanto maiores forem os investimentos em ativos especializados e as incertezas que cercam uma transação, maior será a tendência de realizá-la internamente às fronteiras da organização.

Para Tella e Virolainen (2005), os fatores determinantes que geram as transações são: racionalidade limitada, oportunismo, incerteza e complexidade, número reduzido de fornecedores, impacto da informação, ativos específicos. As junções de diferentes pares destes fatores causam dificuldades específicas nas transações e então tornam as transações de mercado mais difíceis de serem executadas eficientemente. O número de fornecedores com que a firma se relaciona é o principal direcionador de custos da função de compras e, portanto um dos componentes dos custos de transação de usar o mercado (DUBOIS, 2003).

Williamson (1999) defende que apesar de existirem diversos trabalhos empíricos sobre TCE, o seu estudo e compreensão devem ser ampliados por pesquisas adicionais.

Especificamente sobre a terceirização de atividades, a TCE prega que as firmas devem terceirizar atividades quando os custos de transação que a firma incorre para usar o mercado são menores que os custos internos.

A Teoria da Economia dos Custos de Transação traz uma sólida abordagem sobre a definição das fronteiras de uma firma (POPPO e ZENGER, 1998; GEYSKENS et al., 2006; TAN e MAHONEY, 2006; BARNEY e CLARK, 2007), mas alguns questionamentos podem ser feitos sobre a real aplicação desta abordagem no dia-a-dia das firmas. No trabalho de Brierley et al. (2006), os custos que realmente interessavam a 70% das firmas pesquisadas, na decisão de “fazer-comprar”, estavam relacionados diretamente aos custos diretos e/ou aos custos de manufatura. Na pesquisa, foi definido custo direto como o custo direto de produção e custo de fabricação como o custo direto de fabricação mais uma percentagem dos custos indiretos (*overhead*) de fabricação. Nesta análise, os custos de transação não seriam a base para a definição de “fazer-comprar”, pelo menos quando a decisão é analisada sob o aspecto de custos.

## **2.2. Visão Baseada em Recursos (RBV)**

A TCE é uma abordagem para o entendimento da firma dentro do contexto da estrutura institucional da produção, onde foca principalmente no papel da governança eficiente para explicar as firmas como uma instituição para organizar atividades econômicas. Já a Visão Baseada em Recursos (RBV) enfatiza o papel da vantagem competitiva como sua principal abordagem (MADHOK, 2002). A vantagem competitiva é medida pela maior rentabilidade de uma firma em relação aos seus concorrentes dentro da indústria analisada. Na análise de Porter (1985), a firma pode ter dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação; enquanto na teoria baseada nos recursos, a análise da vantagem competitiva é voltada para dentro da firma, pesquisando e desenvolvendo os recursos que geram vantagem competitiva.

Um dos principais objetivos da RBV é determinar que fatores levam uma firma a ter vantagem competitiva sustentável sobre outras firmas (FOSS, 1997; BARNEY e CLARK, 2007).

Será utilizada a Visão Baseada em Recursos como uma das bases teóricas para determinar que atividades devem ser terceirizadas e quais devem continuar dentro das fronteiras das firmas.

A RBV está ainda em desenvolvimento (BARTHELEMY, 2007). Assim, antes de relatar sua aplicação no tema central da tese, serão apresentados trabalhos teóricos que serviram de base para seu desenvolvimento, bem como os principais estudos onde esta teoria foi criada. Isto permitirá trabalhar sobre uma base referencial sólida para as proposições que serão feitas neste trabalho.

Segundo vários autores (FOSS, 1997; JACOBIDES e WINTER, 2005; BARNEY e CLARK, 2007), os trabalhos teóricos que serviram de base para a RBV tiveram quatro fontes: a) trabalhos tradicionais de competências distintivas; b) Análise de Ricardo sobre a renda da terra; c) Teoria do Crescimento da Firma, e d) Os estudos dos impactos econômicos da análise antitruste. Para Williamson (1999) a origem da RBV é Penrose (1959). A seguir serão apresentadas as contribuições para o desenvolvimento da RBV.

### **2.2.1. Competências Distintivas**

Uma contribuição seminal para a RBV foi dada por Selznick (1957), no seu livro *Leadership in Administration*. Para o autor, a função do executivo é idealizada como aquela que consegue uma coordenação adequada entre os meios e os fins, onde a busca pela eficiência da empresa, os meios, não solapa os difíceis papéis do executivo de definir e salvaguardar os fins da empresa e de adaptar métodos e técnicas que sejam aplicados para as características distintivas da organização e seu respectivo estágio de desenvolvimento.

Selznick (1957) distingue tomada de decisão adotada pelos líderes, aquela que afeta a organização como um todo, isto é, a decisão que muda o caráter da empresa, daquela tomada de decisão que é rotineira e que envolve a gestão administrativa da organização. Duas funções, destacadas pelo autor, que devem ser exercidas pelos líderes são: 1 - Definir a missão da organização; e 2 - Criar o organismo social capaz de desempenhar a missão definida. Para Selznick (1957) só um líder é capaz de criar uma organização única, adaptada para a missão e papel da empresa, bem como políticas que sejam base para os objetivos e metas

organizacionais. A combinação de organização e políticas foi denominada por ele de integridade e seria uma *competência distintiva* das empresas. Para Selznick (1957), as principais características de um líder podem ser descritas sob dois títulos: evitar oportunismos e evitar a utopia. O oportunismo é a busca de vantagens imediatas, de curto prazo, sem o adequado controle. O autor também destaca que a decisão tomada com oportunismo mostra uma visão estreita e autocentrada, num esforço de explorar outros grupos para vantagens imediatas. Ele cita que numa relação entre comprador e vendedor, quando uma das partes atua assim, fragiliza ambas as partes envolvidas na transação, podendo criar dependência ou descontinuidade abrupta do suprimento, afetando a relação de longo prazo.

Para Selznick (1957), as instituições, assim como as pessoas, devem olhar os efeitos de longo prazo das vantagens presentes. Para o autor, o pensamento utópico é aquele que surge quando a liderança depende de propósitos muito gerais para guiar suas decisões, as quais, por serem utópicas, tornam-se incontroláveis. A liderança responsável de uma organização deve mostrar a direção em busca do sucesso. Ainda, segundo o mesmo autor, deve também liderar os planejamentos táticos e estratégicos, que analisando o ambiente, determinam qual o melhor uso dos recursos e capacitações da organização. Interessante notar que o autor faz uma ponte entre os conceitos de competência distintiva e vantagem competitiva de longo prazo, base da RBV, com as questões de oportunismo, conceito este chave para o entendimento do TCE. Este papel do líder como um dos principais diferenciais de uma firma, senão o principal, para a vantagem competitiva, é destacado pela mídia especializada em finanças e negócios. Alguns exemplos recentes são os papéis de Jack Welch na GE, Bill Gates na Microsoft e Sam Walton na Wal-Mart, entre outros, no desenvolvimento e manutenção da liderança incontestada de suas firmas nos segmentos industriais em que atuavam.

### **2.2.2. Renda Econômica**

A análise de Ricardo (1817) sobre a renda da terra é a segunda base para a teoria dos recursos, e neste trabalho é fundamentada na análise de Barney e Clark (2007). No seu estudo, Ricardo (1817) estava interessado nas conseqüências

econômicas dos “presentes da natureza” que são originais, não aumentáveis e indestrutíveis, segundo ele.

Ao contrário de muitos fatores de produção, o fornecimento total de terra é relativamente fixo e não pode ser significativamente aumentado em resposta a um crescimento da demanda ou preço. Tais fatores de produção são perfeitamente inelásticos, já que sua quantidade de suprimento é fixa e não responde a aumentos de preço. Neste cenário, é possível para aqueles que possuem a propriedade de fatores de produção de mais alta qualidade com suprimento inelástico, auferirem uma renda econômica. Uma renda econômica é o pagamento maior ao proprietário do fator de produção, do mínimo requerido para induzir o emprego daquele fator de produção.

Na análise de Ricardo (1817), existem muitas áreas de terra capazes de produzir grãos. Estas terras têm fertilidades distintas, indo das altamente férteis, com baixo custo de produção e outras de baixa fertilidade e, portanto um alto custo de produção. A curva de oferta de grãos no longo prazo deste mercado pode ser obtida como descrito a seguir: com preços baixos, somente as mais férteis das terras serão cultivadas; quando o preço começa a subir, a produção continua nas terras férteis; e áreas adicionais de terras são cultivadas utilizando terrenos menos férteis, a preços ainda mais altos, terras ainda menos férteis serão cultivadas. Esta análise é apresentada na curva de oferta (Figura 2A). Dado uma demanda de mercado,  $p$  é o preço determinado para o grão neste mercado.

Com esta análise, Barney e Clark (2007) discorrem sobre a situação, comparando dois tipos diferentes de firmas. Ambas as firmas seguem a lógica tradicional de maximização de lucro, produzindo uma quantidade  $q$  onde o custo marginal se iguala à receita marginal. Contudo, esta decisão de otimização do lucro marginal para a firma com terras menos férteis (Figura 2B) gera lucro econômico zero. Por outro lado, a firma com terras mais férteis (Figura 2C) tem custo médio total menor que o preço determinado pelo mercado e, portanto, é capaz de obter uma renda econômica.



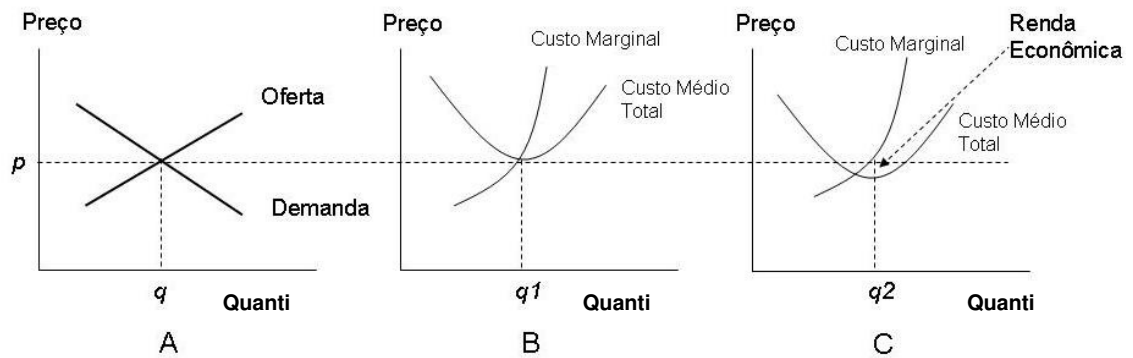


Figura 2 - Renda econômica. Baseado em Barney e Clark (2007).

Na análise econômica tradicional, a renda econômica obtida pela firma com terras mais férteis poderia levar outras firmas a entrar neste mercado, para obter terras e começar a produzir grãos. Contudo, toda terra que pode ser usada para produzir grãos num meio que gere ao menos lucro econômico zero, dado um preço de mercado  $p$ , já está em produção e não existe mais terra altamente fértil sem uso, e terra fértil (por suposição) não pode ser criada. Isto explica o significado da terra sendo inelástica na oferta. Assim, a firma com terras mais férteis e com custos de produção mais baixos tem um desempenho mais alto se comparada com firmas com terras menos férteis, e este desempenho persistirá, já que terras férteis são de oferta inelástica. Dois fatores podem afetar esta renda econômica: 1 - A demanda pode diminuir excluindo primeiramente os produtores de terras menos férteis, chegando a um patamar de preço que elimine a renda econômica da firma que possui as terras mais férteis; e 2 - Os produtores de terras menos férteis podem descobrir meios de baixo custo para aumentar a fertilidade de suas terras, eliminando assim as vantagens das firmas que possuem terras mais férteis.

Segundo Barney e Clark (2007), a maioria dos economistas tem implicitamente assumido que poucos fatores de produção têm oferta inelástica. A maioria dos modelos econômicos presume que se o preço de um fator aumenta, mais daquele fator será produzido, incrementando a oferta e assegurando que os fornecedores daquele fator ganharão apenas a renda normal. A RBV sugere que muitos fatores de produção usados pelas firmas têm oferta inelástica e são fontes possíveis de renda econômica, como será mostrado adiante nesta revisão bibliográfica.

Na análise de Ricardo (1817), segundo Barney e Clark (2007), faltou uma questão importante para a RBV que é a seguinte indagação: Qual o preço que as firmas com terras mais férteis pagaram pela terra? Esta questão é relevante, pois se o preço pago pela terra for tal que antecipe a renda econômica que será obtida pela utilização desta terra, a firma que a adquiriu aparentemente terá um desempenho superior, mas que não será refletido em ganhos econômicos, pois estes foram pagos antecipadamente para o antigo proprietário do fator de produção.

### **2.2.3. Teoria do Crescimento da Firma**

Edith Penrose publicou em 1959 um livro intitulado *The Theory of the Growth of the Firm*. O objetivo da autora era entender o processo através do qual as firmas crescem e os limites deste crescimento. No livro, a autora cita que os modelos econômicos tradicionais analisam o crescimento das firmas usando as suposições e ferramentas da microeconomia neoclássica. Nesta análise, Penrose (1959) destaca a suposição destes modelos que as firmas podem ser apropriadamente modeladas como se elas fossem funções relativamente simples de produção. Esta visão tradicional, encontrada em muitos livros de economia (NELSON e WINTER, 1982), assume que as firmas observam as condições de oferta e demanda no mercado e traduzem isto em níveis de produção que maximizam os lucros da firmas. A autora concluiu que esta abstração da firma não era útil nas suas análises, pois as firmas deveriam ser entendidas como uma estrutura administrativa que liga e coordena atividades de numerosos indivíduos e grupos, e mais, deveriam ser vistas como um conjunto de recursos produtivos. Ainda, para a autora, estes recursos deveriam ser analisados numa forma mais ampla que a visão dos economistas de agrupá-los em um conjunto pequeno de recursos de produção (Capital, Trabalho, Terra). A tarefa que os administradores se confrontam é a de explorar este conjunto de recursos utilizando a estrutura administrativa. Segundo Penrose (1959), o crescimento da firma é limitado por: 1 – As oportunidades produtivas que existem como uma função do conjunto de recursos controlados pela firma; e 2 - Pela estrutura administrativa usada para coordenar o uso destes recursos.

Penrose (1959) observou, antevendo muitas das bases da RBV, que o conjunto de recursos produtivos controlados pelas firmas poderia variar significativamente entre elas e que, numa mesma indústria, as firmas eram fundamentalmente heterogêneas. A autora também ampliou a visão dos economistas tradicionais do que poderia ser considerado como recursos de produção com oferta inelástica. Ela inclui, entre eles, recursos como: equipes gerenciais, grupos de executivos de topo e habilidades de empreendedor e que mesmo estes recursos poderiam ser fundamentalmente heterogêneos na análise de firmas.

#### **2.2.4. Análise Antitruste**

A última base teórica que fundamentou a RBV foram as discussões sobre a regulamentação antitruste. Os economistas de forma geral se interessam pelos impactos sociais das teorias econômicas e argumentam que o bem estar social é atingido quando os mercados são perfeitamente competitivos (KREPS, 1990). Um mercado perfeitamente competitivo tem muitos compradores e vendedores, de tal modo que nenhum comprador ou vendedor pode, individualmente, influir de forma significativa nos preços. Alguns mercados, apesar do número limitado de empresas, por exemplo: cobre no mundo e aviação nos EUA, podem ser tratados como competitivos para fins de análise (PINDYCK e RUBINFELD, 2005). Outros mercados, apesar do número elevado de empresas, como é o caso do petróleo, não são competitivos, pois empresas podem formar um cartel e determinar o preço, como ocorre no caso da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep). Assim, quando uma indústria é composta por uma única firma (monopólio) ou por um pequeno número de firmas cooperando (cartel), os preços serão maiores se comparados a um mercado competitivo, diminuindo assim o bem estar social. Essa abordagem econômica é baseada no paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP), que sugere que a estrutura da indústria onde a firma atua define as atividades que ela pode se engajar e sucessivamente determina o desempenho da firma na indústria (BARNEY e CLARK, 2007). A lei *antitrust* seria aplicada quando empresas tivessem ganhos extraordinários que diminuíssem o bem estar social. Demsetz (1973) sugeriu que o desempenho de

uma firma não dependeria somente da estrutura da indústria, e que o ganho advindo deste desempenho superior, *de per si*, não poderia ser atribuído a atividades que poderiam ser vistas como anticompetitivas, nas quais a firma estivesse envolvida. Demsetz (1973) sugeriu ainda que o desempenho consistentemente superior que uma firma tem em relação às suas concorrentes pode ser atribuído também a como ela gerencia suas atividades e atinge as necessidades dos seus clientes ou a sorte dos seus gerentes.

### **2.2.5. Moderna Teoria Baseada em Recursos**

Após este levantamento sobre as bases da RBV, serão analisados dois textos que foram seminais para a moderna teoria dos recursos (PETERAF, 1993; FOSS, 1997) dos pesquisadores Richard Rumelt e Birger Wernerfelt, que escreveram, separadamente, artigos no ano de 1984. Nestes textos os autores estabeleceram as bases teóricas para o desenvolvimento desta linha de pensamento baseada nos recursos na análise das firmas. Posteriormente, serão descritos textos importantes que deram prosseguimento ao desenvolvimento da RBV, não necessariamente atados aos estudos de Rumelt e Wernerfelt.

Na análise de Wernerfelt (1984), a estratégia de uma firma deveria ser vista em termos do posicionamento dos seus recursos e não dos seus “mercados-produtos”, num contraponto à análise de Porter (1980). O autor definiu recursos como qualquer coisa que possa ser vista como uma força ou fraqueza de uma dada firma, ou numa definição mais formal, ‘Os recursos de uma firma, em um dado momento, são aqueles ativos (tangíveis ou intangíveis), que estão atados semi permanentemente à empresa’. Exemplos dados pelo autor dos recursos de uma firma foram: marca, conhecimento tecnológico existente internamente, empregados capacitados, contratos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital, entre outros. Wernerfelt (1984) estava interessado em definir estratégias que garantissem uma vantagem competitiva, estratégias estas baseadas nos recursos das firmas, e para isto elas deveriam analisar o leque de seus recursos atuais e futuros que tivessem impacto na vantagem competitiva. O autor sugere que para obter vantagem competitiva, as firmas deveriam: identificar os tipos de recursos internos que poderiam levar a altos lucros; balancear sua estratégia entre

explorar os recursos existentes na firma e o desenvolvimento de novos; e estudar a aquisição de outras firmas. Este último ponto poderia ser visto como a compra de um conjunto de recursos num mercado altamente imperfeito. Para Wernerfelt (1984), os usos dos recursos podem levar a uma lucratividade acima da indústria, e esta lucratividade está alicerçada em dois posicionamentos: 1 - Recursos podem prover barreiras de entrada no mercado onde a firma atua; e 2 - Recursos que promovem a vantagem competitiva podem ser usados em diversos mercados, levando à diversificação da empresa. Um ponto importante levantado pelo autor foi a dificuldade de identificar, de forma prática, os recursos de uma firma que levam à vantagem competitiva.

Wernerfelt (1984) também analisou a relação de fornecedores e compradores quanto aos recursos. Para o autor, se a própria produção de um recurso, ou de uma das suas entradas críticas, é controlada por um grupo monopolista, esta situação irá diminuir os retornos dos usuários do recurso. Um exemplo seria o dono de uma patente que se apropria de parte dos lucros dos seus licenciados. A diminuição do retorno também ocorre quando produtos resultantes do uso de recursos possam somente ser vendidos em mercados monopolistas. O exemplo dado por Wernerfelt (1984) foi de um subcontratado que desenvolve uma máquina que é totalmente idiossincrática a um consumidor, assim ele se põe numa posição de ganhar menos se comparado à situação que a máquina pudesse ser adquirida por vários consumidores. Este exemplo é uma clara ligação com a TCE e os exemplos dados por Williamson (1979), apesar de Wernerfelt (1984) não ter citado este último. Estas análises da relação comprador e fornecedor começam a mostrar caminhos para a decisão de terceirizar ou não uma atividade.

Rumelt (1984) escreveu seu artigo no mesmo ano que Wernerfelt e focou basicamente num ponto: quais recursos geram renda econômica à firma, i. e., lucros que não atraem nova produção. O autor estava preocupado em desenvolver uma teoria que modelasse e explicasse as estratégias de negócios e fosse baseada na teoria econômica.

Para Rumelt (1984), no seu nível mais primitivo, as firmas podem simplesmente diferir na eficiência relativa com as quais elas extraem ou processam bens homogêneos. Contudo, na ausência de mercados intermediários perfeitos para estes bens, as firmas teriam incentivos para integrar. Neste caso surge a firma “estratégica”, caracterizada por um conjunto de recursos

idiossincráticos e ligados por um conjunto de atividades de conversão de recursos. Esta questão é um bom direcionador para as questões de terceirização que serão vistas mais adiante. No artigo, o autor explorou os principais eventos potenciais não esperados, que caso surgissem, poderiam auferir renda econômica para a firma que os aproveitasse, tais como: mudanças na tecnologia; mudanças nos gostos dos consumidores; mudanças nas leis, impostos e regulação; e descobertas e invenções. Rumelt (1984) explorou uma evolução teórica definida como mecanismo “isolatório”, que é o fenômeno que limita o equilíbrio da renda proveniente dos recursos, *ex post*, entre as firmas de uma indústria. Este mecanismo atuaria nas firmas para preservar a renda econômica já produzida. Ele identificou como mecanismos isolatórios os ativos especializados; o aprendizado do consumidor e do fornecedor; os recursos únicos; as capacitações incorporadas nos funcionários; a informação especial; as patentes; a reputação e a imagem; e os custos de troca de fornecedor e de busca. Estes dois últimos podem-se correlacionar com os custos de transação definidos por Coase (1937).

#### **2.2.6.**

#### **Outras Contribuições para o Desenvolvimento da RBV**

Outra importante contribuição para a RBV foi dada por Barney (1986), onde ele cunhou o termo Mercados de Fatores Estratégicos, que seriam aqueles mercados onde os recursos para implementar uma estratégia para a firma podem ser adquiridos. Os recursos estratégicos seriam aqueles que resultariam em vantagem competitiva. Em mercados onde a expectativa entre comprador e vendedor dos retornos dos recursos aplicados a uma estratégia são os mesmos, o preço dos ativos reflete estas expectativas, e são resultado do Valor Presente Líquido (VPL) dos fluxos no tempo. Barney (1986) salientou que se determinada firma tem uma expectativa de um valor futuro da sua estratégia maior que o controlador do recurso, a aquisição deste recurso pode resultar em um retorno acima do valor real deste recurso. O contrário pode resultar em retorno abaixo do valor real. Este problema de expectativas divergentes pode ser resultado da imperfeição de informações sobre o Mercado de Fatores Estratégicos. Outras imperfeições levantadas pelo autor neste mercado podem ser atribuídas: 1 – à falta de separação - quando um pequeno número de firmas, procurando implementar

uma estratégia, já controla todos os recursos necessários para implementá-la; 2 – à exclusividade - quando apenas uma firma pode implementar uma determinada estratégia; 3 – à falta de entrantes - quando firmas que poderiam entrar neste mercado não o fazem; 4 – ao poder financeiro - quando poucas firmas têm suficiente suporte financeiro para entrar no mercado de fator estratégico; e 5 – à falta de entendimento - entrantes não entendem o processo de geração de retornos que é base para uma estratégia. Quando há imperfeições no mercado, firmas podem usufruir de retornos acima do normal quando utilizam recursos dos Mercados de Fatores Estratégicos para implementar uma estratégia. Além disto, Barney (1986) salienta que uma firma, para obter uma vantagem competitiva, sob certas circunstâncias deveria voltar-se para dentro das suas fronteiras e analisar as informações sobre os recursos que a firma já controla e que geram renda econômica. Se não existem ativos deste tipo controlados por um grande número de firmas, estes podem ser uma fonte de vantagem competitiva.

Dierickx e Cool (1989) criticam Barney (1986), pois este só analisou as imperfeições do mercado, assumindo que todos os ativos necessários por uma empresa poderiam ser adquiridos ou vendidos através de mercados. Para os autores, as firmas podem utilizar ativos comercializáveis e não comercializáveis.

Peteraf (1993) sistematizou as condições para que um recurso alavanque uma vantagem competitiva sustentada, que devem, para este fim, satisfazer quatro critérios básicos: 1 – Heterogeneidade - Com recursos homogêneos, todas as firmas podem implementar as mesmas estratégias, portanto, nenhuma poderá diferenciar a si mesma de outras firmas e ninguém terá uma vantagem competitiva. Assim, para uma firma obter vantagem competitiva, ela deverá possuir recursos superiores, que gerem renda econômica. Mas para que a vantagem competitiva dos proprietários destes recursos permaneça ao longo do tempo, estes recursos deverão ter suprimento fixo ou quase fixo, no sentido que não podem ser expandidos rapidamente; 2 – Limites *Ex ante* para competição - Os recursos têm que ser adquiridos a um preço abaixo do seu valor presente líquido para alavancar a renda. De outra forma, a renda futura será totalmente absorvida no preço pago pelo recurso; 3 – Limites *Ex post* para a competição - Deve ser difícil ou impossível para competidores imitar ou substituir recursos que alavancam renda; 4 – Mobilidade imperfeita: O recurso deve ser relativamente específico para a firma. De outra forma, a posição superior de barganha que é

obtida de não estar atado a uma firma pode ser utilizada pelo dono do recurso para apropriar a renda que o recurso ajuda a criar. Neste quarto ponto, a autora usa a questão de idiosincrasia estudada por Williamson (1979).

Prahalad e Hamel (1990) chamaram um tipo de recurso que gera renda econômica no longo prazo de Competência Central, que definiram como o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias. Para os autores, as competências centrais alimentam, sustentam e dão estabilidade aos produtos chaves e às unidades de negócio. São as raízes das organizações e lhes proporcionam vantagem competitiva.

Para ajudar na identificação do que seriam competências centrais de uma organização, Prahalad e Hamel (1990) apresentaram as seguintes características: provêm potencial acesso à uma ampla variedade de mercados; devem fornecer uma significativa contribuição para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final; e devem ser difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Para Prahalad e Hamel (1990), a competitividade de uma companhia deriva da sua habilidade em construir, a baixo custo e mais rapidamente que os seus concorrentes, as competências centrais que geram produtos não previstos. Para estes autores a decisão de terceirizar sem uma análise consciente pode levar uma companhia a abandonar uma competência central.

Teece et al (1997) definiram o termo Capacitações Dinâmicas como um subconjunto das competências / capacitações que possibilita à firma criar novos produtos e processos e responder às circunstâncias de mudanças no mercado. Os autores identificam diversas classes de fatores que auxiliam na determinação de quais são as capacitações dinâmicas da firma. Estas classes de fatores podem ser divididas em processos, posições e caminhos. Por processos gerenciais e organizacionais os autores se referem ao modo como as coisas são realizadas na firma, ou o que poderia ser referido como suas rotinas ou padrões de práticas e aprendizados correntes. Posições são suas habilidades tecnológicas e propriedades intelectuais correntes, assim como sua base de clientes e as relações com fornecedores para trás ou para frente na cadeia. Caminhos são as alternativas estratégicas disponíveis para a firma e a atratividade das oportunidades que estão à sua frente.



Um ponto importante salientado por Madhok (2002), é que a TCE parte da teoria neoclássica para o foco analítico da existente de fricção no uso do mercado, enquanto que a RBV parte da teoria neoclássica para o foco analítico de existência de fricção na produção. Para Madhok (2002), a função de produção é vista não simplesmente como uma função de transformação tecnológica de entrada-saída, livremente disponível para todas as firmas e tida como dada, mas uma função com nuances e sofisticada, na qual os componentes técnicos e organizacionais estão fundidos um ao outro. Segundo o autor, mesmo que duas firmas tenham acesso às mesmas entradas e tecnologias, podem existir diferenças no desempenho ocasionadas por diferenças em organizar habilidades e talentos.

Na Tabela 1 são apresentadas as definições que foram encontradas nos textos estudados sobre recursos, capacitações, competências, entre outros, que conduzem à vantagem competitiva, tendo por objetivo ampliar o entendimento dos termos e definições usados pela comunidade científica.

Termo	Definição	Fonte primária	Fonte secundária
Competência distintiva	Papel do líder da organização que leva ao sucesso.	Selznick (1957)	
Recursos	Conjunto de recursos físicos e humanos que uma firma possui. Estes recursos permitem executar serviços que são as entradas do processo de produção. Os serviços são heterogêneos entre as empresas.	Penrose (1959)	
Recursos	Recurso com oferta inelástica, que gera renda econômica. Terra.	Ricardo (1817)	Napoleoni (1979); Peteraf (1993)
Recursos	Recursos únicos da firma, que não podem ser obtidos por outras firmas, afora a compra da própria firma. Exemplos: Reputação, relação com os clientes, conhecimentos dos times de empregados desenvolvidos no ambiente de uma particular firma	Demsetz (1973)	
Recursos	Ativos (tangíveis ou intangíveis) que estão atados à firma de forma semi-permanente. Os recursos levam a vantagem competitiva se provêm barreiras de entrada e/ou podem ser usados para a diversificação da firma. Exemplos: Marca; conhecimento tecnológico existente internamente; empregados capacitados; contratos comerciais; máquinas; procedimentos eficientes; capital,	Wenerfelt (1984)	
Recursos	Recurso que gera renda econômica para a firma. Exemplos: Ativos especializados, aprendizado dos	Rumelt (1984)	

	consumidores e produtores, habilidades incorporados aos times, recursos únicos, patentes e marcas registradas, reputação e imagem, restrições legais para entrada.		
Capacitações ou recursos	Ativos organizacionais que geram renda econômica e que não são controlados por um grande número de competidores. Exemplos: Conhecimento especial de manufatura, combinações únicas de experiência no negócio dentro da firma, times gerenciais dentro da firma.	Barney (1986)	
Capacitações internas ou Recursos	Recursos que geram renda econômica. Para alavancar vantagem competitiva sustentada, os recursos devem ser heterogêneos, adquiridos a um preço menor que a renda esperada, difíceis de imitar e com mobilidade imperfeita.	Peteraf (1993)	
Competências centrais	Recursos críticos da empresa para a vantagem competitiva. Competências centrais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias.	Prahalad e Hamel (1990)	
Competências centrais	1 – Conjunto de habilidades e conhecimentos; 2 – Plataformas flexíveis e de longo prazo, capazes de adaptação e evolução; 3 – Limitadas em número; 4 – Fontes únicas de alavancagem na cadeia de valores; 5 – Áreas em que a empresa pode dominar; 6 – Elementos importantes para os clientes no longo prazo. 7 – Cravados nos sistemas organizacionais.	Quinn e Hilmer (1994)	
Capacitação estratégica	Ativos específicos da firma que são efetivos em atender uma necessidade do cliente, única e difícil de replicar.	Teece, Pisano e Shuen (1997).	
Capacitação ou competência distintiva	Capacitações ou competências que a firma possui que são difíceis de imitar e de replicar. Não existe um mercado para elas, afora o uso em outras unidades de negócio, sob o controle corporativo.	Teece, Pisano e Shuen (1997).	
Capacitações Dinâmicas	Subconjunto das competências / capacitações que possibilita à firma criar novos produtos e processos e responder à circunstâncias de mudanças no mercado.	Teece, Pisano e Shuen (1997).	
Capacitações	Capacitações se referem às habilidades baseadas em Competências humanas.	Markibes e Williamson (1996)	
Recursos	Todos os outros ativos.		
Capacitações	Conhecimento, experiência e habilidades.	Richardson (1972)	
Capacitações	Capacitações necessárias para	Langlois e	Araújo, Dubois e

primárias ou capacitações chaves	incumbir-se de atividades produtivas.	Robertson (1995); Loasby (1998)	Gadde (2003)
Capacitações indiretas ou auxiliares	Capacitações requeridas pela firma para interagir com seus clientes, fornecedores e outros atores externos.	Langlois e Robertson (1995); Loasby (1998)	Araújo, Dubois e Gadde, 2003
Competência Central	Competências que definem um negócio fundamental da firma.	Teece, Pisano e Shuen (1997)	
Competência	Envolve coordenação e aprendizado, é baseada em habilidades, ativos e rotinas e é julgada em comparação com rivais.	Williamson (1999)	
Competência distinta (característica)	Conjunto de habilidades diferenciadas, ativos complementares, e rotinas organizacionais os quais conjuntamente permitem uma firma coordenar um conjunto particular de atividades num modo que provê as bases para vantagem competitiva num mercado ou mercados.	Dosi e Teece (1998)	Williamson, 1999

Tabela 1 - Definições de recursos, capacitações e competências. Elaboração do autor.

Foi evidenciado nos estudos realizados que existe uma confusão terminológica na RBV, onde termos como recursos, competências, competências centrais, capacitações, capacitações dinâmicas têm significados semelhantes, com definições tautológicas ou mesmo obscuras (WILLIAMSON, 1999). Neste estudo será utilizado o termo competência como genérico para todos os termos da Tabela 1, só indicando nos casos necessários, se a competência gera renda econômica e se é perene no tempo, obtendo assim uma vantagem competitiva para os proprietários do recurso, sendo denominada neste caso de competência central.

Barthelemy (2007) sugere que para um recurso ou competência ser considerada central, e assim proporcionar à firma uma vantagem competitiva durável, deve atender quatro condições: 1 – Valor - uma competência de valor deve permitir o acesso a um grande número de mercados e deve proporcionar ao produto uma percepção de valor aos olhos do cliente; 2 – Raro - uma competência para gerar vantagem competitiva não deve ser desfrutada por um grande número de firmas; 3 – Não imitáveis - a competência deve ser difícil de imitar pela concorrência; e 4 – Não substituível - a competência central não deve ter substitutos.

Assim, pode-se prosseguir nas análises para estudar como a RBV pode ser utilizada para definir a integração vertical da firma, ou de outra forma, as suas

fronteiras, bem como quais são as atividades e recursos que podem ser terceirizados e adquiridos de terceiros.

Além da análise da RBV na definição das fronteiras das firmas, Madhok (2002) apresenta uma interessante comparação das duas teorias, explicitada na Tabela 2, com os principais conceitos e diferenças da RBV e TCE.

	TCE	RBV
<b>Arena teórica (ampla)</b>	Teoria da firma	Teoria de uma firma
<b>Questão teórica primária</b>	Por que as firmas existem?	Por que as firmas diferem?
<b>Direcionador primário</b>	Procura por uma estrutura de governança eficiente	Procura por vantagem competitiva
<b>Domínio de interesse primário</b>	Trocas e as transações	Produção e os recursos/capacitações da firma
<b>Foco primário de análise</b>	Atributos da transação	Atributos dos recursos
<b>Ênfase primária</b>	Custos de transação	Recursos, habilidades, rotinas da firma

Tabela 2 – Comparação entre TCE e RBV. Fonte: Adaptado de Madhok (2002).

### 2.2.7.

#### **Visão Baseada em Recursos – Definição das Fronteiras das Firms**

A questão da definição de quais atividades podem ser terceirizadas, baseada na RBV, foi bem sistematizada por Quinn e Hilmer (1994) no artigo *Strategic Outsourcing*. Para os autores as firmas devem concentrar seus recursos num conjunto de “competências centrais”, onde elas obtêm vantagens definitivas sobre as demais concorrentes, e oferecem valor único aos seus clientes. Além disso, recomendam a terceirização de outras atividades, nas quais a firma não possui necessidade estratégica crítica nem capacitações especiais. Seguindo esta abordagem, mas com o foco na manufatura, Venkatesan (1992), analisa os recursos internos das firmas, e sugere que todos os subsistemas e atividades não centrais sejam terceirizados.

Para Hamel (1991), umas das vantagens das firmas cooperarem entre si, através da terceirização, é que elas podem compartilhar recursos, possibilitando assim superar limitações aos seus crescimentos, originados dos recursos.

Para Foss (1996), firmas existem porque elas podem coordenar mais eficientemente o processo de aprendizado coletivo que a organização de mercado é capaz de fazer. Hodgson (1998) também concorda com esta afirmação, declarando que as firmas gozam de vantagens de eficiência em relação ao

mercado, por causa da relativa intensidade e longevidade das relações interpessoais dentro da firma e das características do grupo e da instituição, retendo uma grande parte do aprendizado e do conhecimento dentro da organização.

Para Teece (1986), se a terceirização expõe uma firma ao vazamento de conhecimento proprietário, não patenteável, então a firma irá tomar medidas de autoproteção para reduzir o vazamento de tal conhecimento. Bens e serviços, que num regime onde o conhecimento proprietário é seguro, podem ser contratados fora, caso contrário serão realizados internamente na firma. Para Liebeskind (1996), os mecanismos internos às firmas para proteger o conhecimento são superiores aqueles que estão presentes na contratação entre firmas.

Para Araújo et al. (2003), a definição das fronteiras da firma, sob a perspectiva das capacitações, está intimamente associada à estrutura de relações às quais a firma está inserida e aos meios pelos quais a firma pode acessar e influenciar capacitações controladas por parceiros externos. Os dois pontos de partida para a análise do problema de definir as fronteiras das firmas, utilizados pelos autores, foram: 1 – O problema que a coordenação econômica tenta resolver é encontrar mecanismos de integração que amparem a divisão de trabalho entre agentes com conhecimentos incompletos, dispersos, discrepantes, assim como auxiliar o processo de criação e teste de novos conhecimentos; e 2 – A segunda linha diz respeito à incorporação das relações entre firmas como uma forma de coordenação alternativa aos mercados e hierarquias. Para os autores, cooperação deve ser vista como um mecanismo de coordenação distinto dos dois instrumentos de coordenação pura, preço e autoridade. Araújo et al. (2003) afirmam que as fronteiras das firmas são determinadas pelas capacitações necessárias para incumbir-se de atividades produtivas (capacitações diretas), assim como pelas capacitações que a firma requer para interagir com seus clientes, fornecedores e outros atores externos (capacitações indiretas). Segundo os autores, o acesso a capacitações complementares requer diferentes tipos de capacitações indiretas, dependendo da forma como são obtidas, por intermédio do mercado ou através de relacionamentos. Quanto mais a firma depender de complexas relações entre firmas, para acessar capacitações complementares, mais as fronteiras das firmas vão se expandir. No sentido inverso, para Araújo et al. (2003) quanto mais as firmas confiarem nos mercados para acessarem dissimilares capacitações, embora

complementares, mais as fronteiras das firmas podem se contrair e menor será a extensão de capacitações indiretas que a firma necessitará reter.

### **2.3.**

#### **Definição das Fronteiras das Firms pela Análise da TCE e RBV**

A definição das fronteiras das firmas não pode ser somente explicada pela TCE como foi destacado por Holmstron e Roberts (1998). Para estes autores muitas governanças híbridas que surgem no mundo dos negócios estão envolvidas num contexto de altos níveis de incerteza, freqüência e especificidade de ativos, o que contraria a TCE, que direciona transações com estas características para estruturas hierárquicas. Por outro lado, muitas transações inseridas num cenário em que os problemas de assalto parecem pequenos, usam estruturas hierárquicas, o que também contradiz a TCE. Para Holmstron e Roberts (1998), a adoção da transação como unidade de análise, base da TCE, depara-se com problemas quando se considera os custos relacionados com a hierarquia de uma forma mais genérica. Estes custos são relacionados ao conjunto de transações que ocorrem na firma, e não somente a uma única transação. Esses autores vão além, sugerindo que a definição das fronteiras das firmas deve levar em conta, entre outras razões, o uso de certos ativos como conhecimento e marca, que quando são compartilhados por firmas independentes, podem acarretar custosas negociações que poderiam ser evitadas por hierarquias. Os autores não mencionam no artigo a RBV.

Para Poppo e Zenger (1998), as escolhas das fronteiras são decisões de importância estratégica para as firmas, pois a vantagem competitiva é resultado dos recursos que elas possuem e as fronteiras definem a posse e composição desses recursos. Para os autores, as fronteiras das firmas não podem ser explicadas somente pela TCE e sim pela integração desta com teorias que levam em consideração a posse de recursos valiosos e difíceis de imitar pelas firmas. Para estes autores, a TCE examina as condições de troca para determinar as fronteiras das firmas, em vez de examinar o desempenho das trocas. Poppo e Zenger (1998) ressaltam que as mesmas condições que impedem o desempenho do mercado, também podem impedir o desempenho das trocas hierárquicas. Para determinar as fronteiras da firma deve-se examinar comparativamente os efeitos dos atributos da

transação, no desempenho da troca para cada modo de governança, assim, se  $P_m$  representa o desempenho do serviço comprado no mercado e  $P_f$  representa o desempenho do mesmo serviço governado por uma firma, gerentes escolherão uma firma quando  $P_f > P_m$  e mercados quando  $P_m > P_f$  (Poppo e Zenger, 1998).

Segundo Williamson (1999), as perspectivas baseadas nos custos de transação e competências lidam com fenômenos parcialmente sobrepostos, freqüentemente numa maneira complementar. Este autor, evoluindo a pergunta tradicional baseada na TCE - Qual é o melhor modo genérico (mercado, híbrido ou firma) para organizar uma transação? - assumindo que os investimentos necessários para suportar a transação ainda não foram realizados, sugere a pergunta - Como deve a firma A, que tem forças e fraquezas (competências centrais e inabilidades) pré-existentes, organizar a transação? Para Williamson (1999), esta pergunta parte do pressuposto que as firmas envolvidas na transação já realizaram os investimentos necessários, investimentos estes majoritariamente do tipo não passíveis de redirecionar, para o suporte da transação. A organização é direcionada em favor daqueles que possuem esta capacidade especializada, pelo menos temporariamente, pois pode ser necessário no futuro renovar os investimentos nos ativos de suporte à transação. Desta forma levanta-se a questão da consideração de dependência de planos de ação na hora da tomada de decisão do fazer-comprar.

A decisão de terceirizar uma atividade deve se concentrar em fatores econômicos, integrando os conceitos de custos de transação e competências centrais (ARNOLD, 2000). De acordo com o autor, a especificidade de ativo é a principal característica da transação para a definição das fronteiras das firmas. Seguindo a concepção da RBV, o conceito de competências centrais fixa as fronteiras das firmas. Para Arnold (2000), as abordagens para terceirização ditadas pela TCE e RBV se complementam perfeitamente, enquanto a TCE é uma abordagem de curto prazo e baseada exclusivamente em custos, a RBV agrega uma perspectiva de longo prazo, e inclui a importância estratégica como uma das qualidades da transação.

Segundo Jacobides e Winter (2005) os custos de transação e capacitações estão fundamentalmente entrelaçados na determinação do escopo vertical das firmas. Eles argumentam que capacitações diferentes entre firmas são uma condição necessária para a integração vertical e que a redução nos custos de

transação leva à especialização somente quando as capacitações ao longo da cadeia de valores são heterogêneas. Para os autores, a determinação no curto prazo das fronteiras das firmas se dá comparando as capacitações das firmas com as capacitações disponíveis em firmas do mercado. Assim, se as firmas forem diferentes em suas capacitações, uma redução nos custos de transação permitirá uma significativa especialização. Por outro lado, se todas as firmas forem semelhantes, a mesma redução nos custos de transação não promoverá especialização e desintegração.

Ulrich e Allison (2005) apresentam três fatores para as empresas integrarem verticalmente uma atividade: especificidade do ativo e potencial para oportunismo (*hold-up*); capacitações distintas para a competitividade; e incerteza da tarefa devido a fatores exógenos. Com estes fatores, os autores integram as perspectivas TCE e RBV para a decisão de definir as fronteiras das firmas. Ulrich e Allison (2005) distinguem internalização de integração. Internalização é incluir a atividade dentro das fronteiras da firma, e o que define este movimento são os três fatores listados acima. Integração seria unir duas atividades sequenciais, onde o produto da primeira atividade é usado na segunda atividade, numa única atividade, dentro ou fora das fronteiras da empresa. Esta integração, segundo os autores, seria para evitar os problemas advindos da dificuldade de avaliar a qualidade das saídas da primeira atividade, i.e, aquela que fornece o insumo para a segunda atividade. Segundo os autores, este é um problema clássico da teoria dos agentes, entretanto, para Holmstrom e Milgrom (1992), faz parte dos custos de transação. Para os autores, a maioria dos trabalhos sobre fazer ou comprar tendem a analisar transação a transação, não estudando as interações entre duas ou mais transações.

Para Yasuda (2005), a terceirização é central para o sucesso competitivo das firmas, principalmente em mercados globais em transformação, através da formação de alianças estratégicas. Estas alianças permitem respostas estratégicas a mudanças rápidas no ambiente, principalmente em indústrias de alta tecnologia. Para Yasuda (2005), a maioria dos trabalhos acadêmicos que tratam de terceirização insere o tema numa natureza genérica, não levando em conta os fatores ambientais específicos nos quais as alianças estratégicas são criadas. Para o autor, sob o ponto de vista da RBV, as alianças estratégicas são formadas quando firmas necessitam de recursos adicionais que não podem ser adquiridos via mercado. De outro lado, sob a perspectiva da TCE, as alianças estratégicas são



formadas se os custos associados são menores se comparados com outras opções estratégicas. No estudo de Yasuda (2005), a RBV prevalece sobre a TCE na decisão de terceirização, quando a indústria está envolta num ambiente de alta tecnologia.

Para Mayer e Salomon (2006), a teoria dos custos de transação está fundamentalmente preocupada com as características da transação, mantendo as capacitações da firma constantes, perdendo assim a análise de como as diferenças de capacitações nas firmas influenciam a governança das transações. Os autores endereçam como a RBV pode complementar a abordagem padrão da TCE para definir as estruturas de governança. Eles se baseiam na questão que as capacitações tecnológicas (ou a falta delas) representam uma importante consideração quando firmas tomam decisões de governança.

Para Mayer e Salomon (2006), as capacitações surgem em muitas formas e variações – tecnológica, gerencial, operacional, baseada em marketing, entre outras. Capacitação tecnológica foi definida como a habilidade superior para criar um produto ou serviço que satisfaça os requerimentos dos clientes em termos de funcionalidade, qualidade, custo e planejamento. Os autores focaram na capacitação tecnológica por três motivos: 1 – Capacitações tecnológicas têm uma forte influência na governança; 2 – Capacitações tecnológicas são centrais para a RBV nas vantagens específicas de uma firma; e 3 – Capacitações tecnológicas são particularmente importantes em indústrias de alta tecnologia. O estudo de Mayer e Salomon (2006) traz as capacitações para dentro da teoria dos custos de transação, sugerindo que capacitações tecnológicas influenciam os custos de governança através do seu impacto nos riscos contratuais. Segundo os autores, as diferenças nas capacitações podem, então, ajudar a explicar porque firmas se defrontando com níveis similares de riscos contratuais podem racionalmente selecionar formas de governança distintas. Esta questão reforça a tese de que a TCE pode ser avaliada conjuntamente com as questões dos recursos das firmas, para definir as fronteiras das empresas.

Holcomb e Hitt (2006) propuseram um modelo teórico para terceirização estratégica que inclui aspectos da TCE e RBV. Os argumentos para terceirização da TCE foram: ativos específicos; pequeno número de fornecedores e incerteza tecnológica. Os argumentos da RBV foram: complementaridade das capacitações, estratégias relacionadas; mecanismos relacionais de construção de capacitações e

experiência cooperativa. Para estes autores, enquanto a TCE vê as fronteiras das firmas como um ponto a partir do qual elas renunciam ao controle sobre o acesso e uso dos recursos, a terceirização sob ponto de vista da RBV permite às firmas criarem pontes nas fronteiras e assim possibilitam acessar capacitações dos mercados intermediários, que são subseqüentemente distribuídas ao longo de suas cadeias de valores. Holcomb e Hitt (2006) afirmam que o acesso às capacitações do mercado intermediário permite às firmas aumentarem seu valor de forma mais acentuada se comparado com as economias de custos advindos do uso de mecanismos mais eficientes de governança.

Segundo Barney e Clark (2007), apesar da teoria dos custos de transação ser uma abordagem bem definida para determinar que atividades de negócio devem ser terceirizadas, a RBV pode trazer três adições à ela para auxiliar as firmas na decisão estratégica de definir que atividades devem ser realizadas nas suas fronteiras. Segundo o autor, estas três adições são: 1 – A firma não possui todos os recursos que necessita para ter sucesso na competição com outras firmas; 2 – É muito difícil, em termos de custos, para a firma criar um recurso indispensável para o seu sucesso por si própria; e 3 – É muito difícil, em termos de custos, para uma firma que não possui um recurso que é indispensável para o seu sucesso adquiri-lo através da compra de uma firma que já possui o recurso. Quando uma destas três condições ocorre, a decisão de terceirizar baseada nos custos de transação pode levar à firma a por em risco o seu sucesso competitivo (Barney e Clark, 2007). Isto se explica porque, pela visão unicamente da TCE, os custos de oportunismo podem levar à decisão de usar uma estrutura de governança hierárquica, mas estes custos podem ser amplamente superados pelos custos de desenvolver internamente uma capacitação que existe no mercado, assim a decisão de não terceirizar pode não ser eficiente economicamente, principalmente em indústrias envolvidas num contexto de evolução tecnológica muito rápida (Barney, 1999).

Os trabalhos apresentados nessa seção foram sintetizados nas Tabelas 3 a 6, organizados por data de publicação, visando melhor visualização. Nessas tabelas foram apresentadas em destaque as dimensões de custos de transação, características da transação, problemas encontrados no uso da TCE, relação da RBV com a terceirização e o uso conjunto da TCE e RBV para definir as fronteiras das firmas.

Os trabalhos incluídos nessas tabelas descrevem a terceirização sob os aspectos da TCE e RBV, utilizando essas duas teorias de forma integrada e complementar. Um ponto importante que aparece nos textos, a ser destacado, é que o uso isolado destas duas teorias pode levar as firmas a tomarem decisões de terceirização errôneas, que ocasionam diminuição de valor para a firma e perda de competitividade.

Algumas questões não foram desenvolvidas nos trabalhos analisados nesta seção. Primeiro, nenhum dos trabalhos explicita se existe uma hierarquia na análise entre as duas teorias e se existir, quais dimensões devem ser analisadas em cada nível da hierarquia. Segundo, esses trabalhos não indicam como escolher, entre as muitas transações que a firma possui, quais serão analisadas para efeito de terceirização. Não existe lógica definida para escolher se determinada transação vai ser objeto de estudo de terceirização, comparando os custos de transação e recursos, e quais não serão objeto desse estudo. Terceiro, os trabalhos têm uma visão restrita sobre outros custos que entram na análise de terceirização, que não sejam relacionados com os custos de transação ou aos custos de desenvolvimento de capacitações internas da firma.

Desta forma, esta tese estudará a definição das fronteiras da firma baseada nas correntes teóricas RBV e TCE, de forma integrada, buscando entender como o uso conjunto das teorias pode contribuir para uma melhor decisão de terceirização pelas firmas.

Autores	Custos de Transação considerados	Características da transação consideradas na definição das fronteiras	Problemas no uso da TCE para definição das fronteiras	Análise RBV para definição das fronteiras	Análise conjunta RBV e TCE
Holstrom e Roberts (1998)	Custos relacionados ao problema de assalto.	Frequência, incerteza e especificidade de ativos. Todos positivamente relacionados com a adoção de estruturas internas de governança.	Exemplos reais de definição das fronteiras não se coadunam com o preconizado pela TCE. Custos burocráticos e hierárquicos estão relacionados com o conjunto de transações e não somente a uma única transação.	Não cita a teoria, mas menciona que a análise dos ativos da firma contribui para a definição das fronteiras.	Não
Poppo e Zenger (1998)	Custos relacionados ao comportamento oportunista. Custos associados à dificuldade de medir o desempenho.	Especificidade de ativos e incerteza.	Ligação entre especificidade de ativos e escolha das fronteiras tem relação limitada com comportamento oportunístico.	Se $P_m$ representa o desempenho do serviço comprado no mercado e $P_f$ representa o desempenho do mesmo serviço governado por uma firma, então gerentes escolherão uma firma quando $P_f > P_m$ e mercados quando $P_m > P_f$ .	Não
Williamson (1999)	Custos relacionados à racionalidade limitada e ao risco de oportunismo.	Especificidade de ativos, incerteza e frequência da transação.	Não especificado.	Forças e fraquezas da firma comparados com rivais existentes ou potenciais.	Qual é a melhor forma de governança que a firma pode adotar para uma transação, dado que os investimentos idiossincráticos necessários já foram realizados pela firma ou pelo mercado?
Arnold (2000)	Custos relacionados à assimetria de informação, racionalidade limitada e oportunismo.	Especificidade de ativos.	Não especificado.	Somente bens e serviços que são considerados competências centrais devem ser produzidos internamente.	As respostas de três perguntas ajudam a decidir pela terceirização: A atividade é altamente específica? A atividade é estrategicamente importante? A atividade é competência central?

Tabela 3 - Trabalhos relacionando TCE e RBV para definição das fronteiras das firmas – Anos 1998 a 2000.

Autores	Custos de Transação considerados	Características da transação consideradas na definição das fronteiras	Problemas no uso da TCE para definição das fronteiras	Análise RBV para definição das fronteiras	Análise conjunta RBV e TCE
Jacobides e Winter (2005)	Custos relacionados ao comportamento oportunista.  Custos relacionados ao potencial de assalto.	Não cita no artigo.	O modelo clássico da TCE não leva em consideração as diferenças de capacidades ao longo da cadeia de valores.	Em indústrias onde as capacidades são heterogêneas, a especialização se dá em favor da firma que possuir capacidades com melhor desempenho.	No curto prazo: Se as capacidades são dissimilares ao longo da cadeia de valores Então existem ganhos latentes da troca entre as fronteiras das firmas Então uma redução dos custos de transação induzirá uma desintegração substancial.  Se as capacidades são similares ao longo da cadeia de valores Então não existem ganhos latentes da troca entre as fronteiras das firmas Então uma redução dos custos de transação não induzirá à uma desintegração substancial.
Ulrich e Allison (2005)	Custos relacionados ao comportamento oportunista. Custos associados à dificuldade de medir o desempenho.	Especificidade de ativos e incerteza.	Falta de análise da interdependência das transações	Terceirizar para adquirir rapidamente capacidades inexistentes internamente.  Internalizar competências centrais	Cita as duas teorias, mas não propõem integração entre elas e propõe análise conjunta entre transações ou atividades.
Yasuda (2005)	Custos relacionados ao comportamento oportunista dos parceiros.	Especificidade dos ativos, incerteza, frequência e dificuldade de avaliar o desempenho.	TCE não inclui na análise de terceirização, os fatores ambientais que envolvem a transação.	Terceirizar para adquirir capacidades inexistentes internamente.  Terceirizar para diminuir o tempo de entrada no mercado.	Não integra as duas teorias e argumenta que em indústrias de alta tecnologia a RBV deve ser usada para definir as fronteiras das firmas.

Tabela 4 - Trabalhos relacionando TCE e RBV para definição das fronteiras das firmas – Ano 2005.

Autores	Custos de Transação considerados	Características da transação consideradas na definição das fronteiras	Problemas no uso da TCE para definição das fronteiras	Análise RBV para definição das fronteiras	Análise conjunta RBV e TCE
Holcomb e Hitt (2006)	Custos oriundos do oportunismo e da racionalidade limitada.	Especificidade de ativos, incerteza e frequência das trocas com o mercado.	Perspectiva baseada na TCE tipicamente confina a terceirização em atividades mais especializadas e repetitivas, como manufatura, logística e gestão da infraestrutura. Adicionalmente, TCE não explica por que firmas com condições similares de troca, não tomam decisões de terceirização semelhantes.	Comparar as capacitações internas com as capacitações existentes no mercado e determinar qual traz mais valor para a firma.	Comparar as economias de custos advindas do uso de mecanismos de governança eficientes com o aumento de valor originado pelo acesso de capacitações especializadas do mercado intermediário.
Mayer e Salomon (2006)	Custos oriundos de riscos contratuais. Custos oriundos de ações oportunistas e do problema de assalto.	Especificidade de ativos e incerteza.	A lógica por trás dos custos de transação, sustenta as capacitações das firmas como constante, perdendo assim a análise de como a mudança das capacitações da firma influencia na governança da transação.	Mantendo as características da transação constante, firmas irão terceirizar quando as capacitações tecnológicas são fracas e governarão transações internamente, quando as capacitações tecnológicas são fortes.	Fortes capacitações tecnológicas aperfeiçoam as habilidades das firmas em governar transações, tornando assim a terceirização exequível, a despeito de um certo risco contratual.

Tabela 5 - Trabalhos relacionando TCE e RBV para definição das fronteiras das firmas – Ano 2006.

Autores	Custos de Transação considerados	Características da transação consideradas na definição das fronteiras	Problemas no uso da TCE para definição das fronteiras	Análise RBV para definição das fronteiras	Análise conjunta RBV e TCE
Barney e Clark (2007)	Custos da governança.  Custos oriundos da ameaça de oportunidade.	Especificidade de ativos.	Capacitações e recursos das firmas não representam um papel importante na análise das fronteiras, sob a ótica dos custos de transação.	Terceirizar para acessar capacidades do mercado que a firma não possui.	Custos de transação devem ser comparados aos custos de desenvolver uma capacitação internamente, que seja indispensável para o sucesso do negócio.
Barthélemy (2007)	Custos associados à procura do fornecedor.  Custos associados à confecção do contrato.  Custos associados à renegociação do contrato.  Custos relacionados a ações de oportunidade.	Especificidade de ativos, incerteza, frequência e dificuldade de mensurar o desempenho do fornecedor.	Não especificado.	Competências e recursos que geram vantagens competitivas não devem ser terceirizados.	A decisão de terceirização leva em conta três abordagens:  Recursos e competências - Terceirizar uma atividade para acessar recursos e competências do mercado, desde que não sejam competências centrais.  Oportunismo – Custos de transação envolvidos na terceirização devem ser levados em conta.  Flexibilidade – Terceirizar quando a incerteza é forte visto que a terceirização permite transferir uma parte dos riscos para os fornecedores.

Tabela 6 - Trabalhos relacionando TCE e RBV para definição das fronteiras das firmas – Ano 2007