



TÍTULO:

Governança em Redes: Uma Análise Aplicada da Cadeia de Serviços do Sistema Bancário Brasileiro

Nome do (a) Autor (a) Principal

Jean Louis Liberato Sanches – jean.sanches@uscsonline.com.br

Palavras-chave: **Palavras-chave:** Governança em redes. Sistema Bancário. Cadeia de Serviços. Lotéricas. Relações interorganizacionais.

1. INTRODUÇÃO

O sistema bancário brasileiro constitui uma rede complexa, composta por instituições financeiras, órgãos reguladores e múltiplos serviços. Apresentamos a primeira etapa (working paper) do estudo propõe a análise da cadeia bancária sob a perspectiva da governança em redes, destacando como os elos interorganizacionais operam e se adaptam.

O texto está relacionado a dissertação de mestrado em desenvolvimento, que trata da relação entre a Caixa Econômica Federal e lotéricas no Grande ABC Paulista. O foco na cadeia bancária como um todo contribui para o desenvolvimento da referida pesquisa.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Como os atores da cadeia bancária se organizam em redes de governança, e de que forma essas relações influenciam a articulação entre as instituições financeiras, canais de atendimento e clientes?

Como Objetivo Geral, busca-se descrever a estrutura e a dinâmica da cadeia sob a lente da governança em redes identificando seus atores, elos e mecanismos de coordenação. O estudo visa compreender como se articulam as instituições financeiras, fintechs, órgãos reguladores e canais de atendimento, evidenciando as relações de interdependência e a governança no setor.

A pesquisa tem como objetivos específicos: (1) Revisar a literatura sobre governança em redes aplicada a setores regulados e cadeias de serviços; (2) Mapear e categorizar os principais atores; (3) Identificar as redes de governança, investigando os mecanismos formais (legislação, contratos) e informais (confiança, cooperação) e (4) oferecer insights para futuras pesquisas sobre governança em redes no setor financeiro.

1.2 Justificativa

O estudo contribui ao aplicar conceitos de governança em redes num campo pouco explorado, usando a cadeia bancária como exemplo de mecanismo de coordenação. Assim, a pesquisa é relevante pela importância das práticas de governança nesse arranjo que podem gerar insights para a eficiência operacional, aprimoramento de serviços e fortalecimento das relações entre os atores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A governança em redes é um modelo de coordenação interorganizacional que se distingue de hierarquias e mercados, onde atores autônomos e interdependentes compartilham recursos e objetivos. Segundo Paulillo, Sacomano e Garcia (2016), ela se constrói por meio de acordos e normas, valorizando a cooperação formal e informal.

No setor financeiro, a teoria dos custos de transação de Williamson (1985) explica a eficiência das redes em ambientes complexos. Elas surgem como alternativa ágil para coordenar interações que seriam ineficientes sob contratos rígidos, sendo fortalecidas por fatores como confiança e informalidade. O isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell (1991) complementa, sugerindo que a homogeneização normativa promove alinhamento e estabilidade, permitindo que as relações ultrapassem o que está formalizado.

A cadeia em estudo se apoia em elementos formais (contratos) e informais (rotinas, confiança mútua entre os parceiros). Essa governança evidencia a natureza adaptativa da rede, capaz de responder tanto às exigências regulatórias quanto às demandas sociais por eficiência e inclusão.

3. METODOLOGIA

O artigo adota abordagem qualitativa e exploratória, de natureza teórico-aplicada. O objetivo é descrever e analisar a estrutura da cadeia bancária sob a perspectiva da governança em redes, identificando seus principais atores e elos de coordenação.

A pesquisa utilizou estudo documental (relatórios, normas regulatórias e publicações setoriais), complementado por observação participante, na qual o pesquisador acompanhou a dinâmica operacional e as interações na rede. O produto central obtido é um modelo gráfico que representa a cadeia, permitindo a visualização dos fluxos e das interdependências. O estudo, assim, contribui para a compreensão futura das categorias dessa cadeia.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise proposta nesta seção se baseia no quadro desenvolvido pelo autor, que representa a cadeia de serviços bancários brasileira distribuída em três níveis hierárquicos e

interdependentes. Este modelo serve como ferramenta central para identificar os principais atores e ambientes, bem como os elos de governança que interligam esses componentes.

4.1 Níveis e Atores da Cadeia

A Figura 1 apresenta a representação da cadeia bancária. O Nível 1 é composto pelos agentes reguladores e normativos (Governo Federal, BACEN, FEBRABAN, entre outros), responsáveis por estabelecer diretrizes políticas, garantir a estabilidade e supervisionar o cumprimento das normas pelas instituições financeiras.

O Nível 2 reúne os prestadores de serviços financeiros, que compõem a espinha dorsal operacional do sistema. Incluem-se aqui bancos públicos e privados, cooperativas de crédito e fintechs. Destaca-se a Caixa Econômica Federal, pela sua atuação social e pela capilaridade via correspondentes lotéricos.

O Nível 3 corresponde aos canais de atendimento e aos usuários finais. Os canais são os pontos de interação direta com o público (agências físicas, aplicativos digitais, caixas eletrônicos e casas lotéricas). Os usuários são os clientes (pessoas físicas, jurídicas e entes públicos) que utilizam os serviços e retroalimentam a cadeia com demandas e feedbacks.

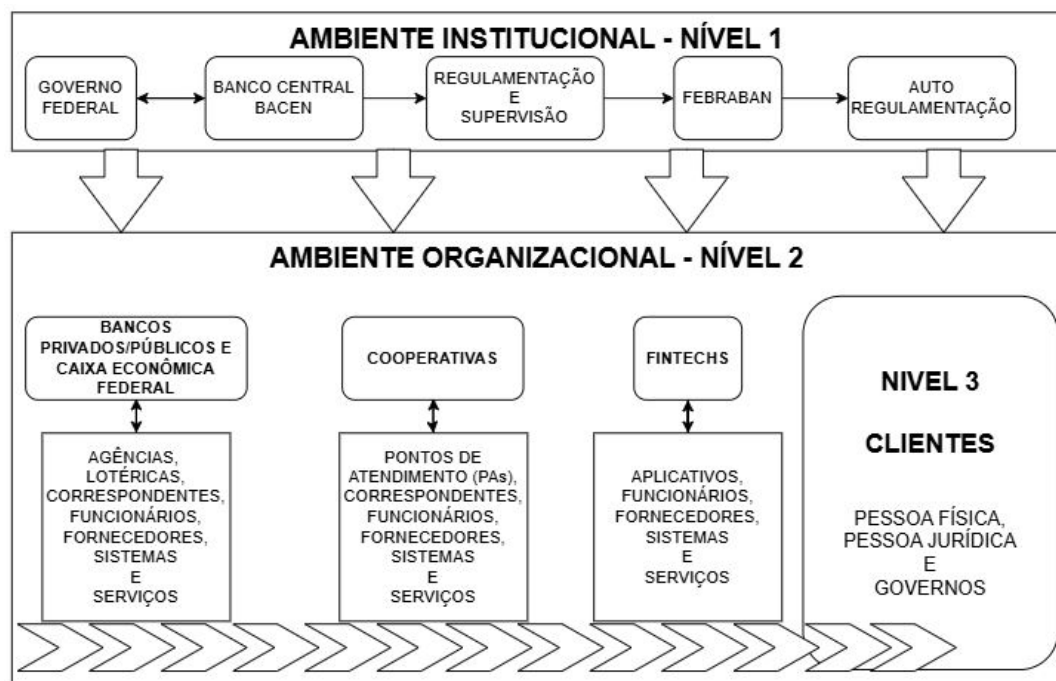


Figura 1 - Cadeia de serviços do sistema bancário brasileiro: representação dos ambientes, níveis e atores.

Fonte: elaborada pelo autor (2025)

4.2 Elos e Mecanismos de Governança

A cadeia se estrutura a partir de elos interorganizacionais que conectam seus diferentes níveis, formando uma rede coordenada por múltiplos mecanismos de governança.

Os elos entre o Nível 1 (reguladores) e o Nível 2 (instituições financeiras) predominam os mecanismos formais (normas legais, resoluções e supervisão). Embora a regulação seja verticalizada, existem espaços para a negociação e adaptação institucional. Entidades como a FEBRABAN exemplificam a dinâmica de autorregulação setorial, fortalecendo os elos por meio da padronização de práticas e do diálogo contínuo.

Os elos entre o Nível 2 e o Nível 3 (canais e clientes) são predominantemente operacionais e relacionais. Nesse contexto, a governança combina contratos formais, manuais operacionais e fluxos de informação com elementos informais, como rotinas compartilhadas e relações de confiança. Parcerias como a relação entre bancos e correspondentes bancários, cooperativas de crédito e seus associados, ou instituições e plataformas digitais se encaixam nesse modelo. Nesses arranjos, a confiança mútua e a reputação são elementos que garantem a fluidez e a estabilidade na prestação de serviços.

A estrutura em níveis e os elos descritos permitem compreender o sistema bancário como uma rede complexa, regulada e confiável. A análise mostra que não se trata de uma cadeia linear, mas de um arranjo interdependente em que as decisões, os fluxos de informação e os mecanismos de governança circulam em múltiplas direções. O modelo proposto é útil para mapear as interações e visualizar os pontos críticos da rede. A rede pode ser classificada como descentralizada, de acordo com estudos apresentados por Paulillo, Sacomano e Garcia (2016), sendo evidente a descentralização, mesmo que as trocas possam variar em centralidade.

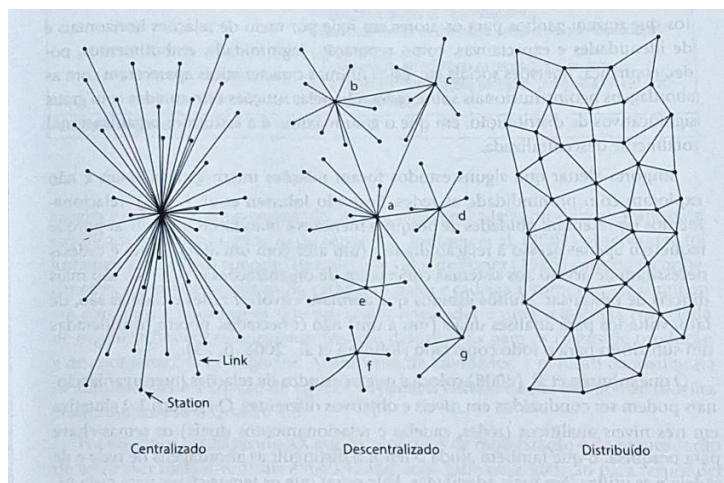


Figura 2 - Modelos de estruturas de redes citados no livro "Governanças de Redes. Economia, Política e Sociedade." p.19 Paulillo, Sacomano e Garcia (2016).

A análise dessa cadeia apresenta uma estrutura de rede descentralizada onde os atores dos diversos níveis modificam as relações de acordo com graus de distribuição ou em redes próprias, preservando uma presença hierárquica na busca da excelência nos processos e serviços ofertados, demonstrando ainda a coexistência de diferentes mecanismos de governança. O elo entre os órgãos reguladores, como o BACEN, e as instituições financeiras é predominantemente hierárquico e formal, pautado pela regulação e supervisão. No entanto, o sistema também é marcado pela presença de mecanismos de autorregulação (como a atuação da FEBRABAN) e de cooperação mútua (como nos sistemas de compensação ou no desenvolvimento e operação do sistema PIX), que funcionam como elos de governança importantes.

A relação entre as instituições financeiras e seus canais de atendimento — físicos ou digitais — revela uma interdependência, sustentada por mecanismos de governança relacional, como confiança e reputação. A coexistência de diversos arranjos demonstra uma coordenação múltipla na rede: enquanto a normatização e a regulação formal são essenciais, a flexibilidade e a adaptação são alcançadas através de elementos informais, como rotinas e relações colaborativas. Essa característica leva a redução de custos de transação, pois a confiança mútua e o aprendizado contínuo entre os atores diminuem a necessidade de contratos extremamente detalhados e de supervisão constante. A complexidade dessa sobreposição de mecanismos confirma a necessidade de uma análise empírica aprofundada, visando compreender como a governança em redes opera na prática.

Características de Governança em Redes Evidenciadas na Cadeia

Característica	Evidência no Diagrama
Interdependência	Conexão entre BACEN → Instituições → Canais → Clientes
Coordenação Múltipla	Regulação formal + canais operacionais diversos
Hibridismo	Convivência de hierarquia (regulação) e horizontalidade (cooperação entre fintechs, bancos e cooperativas)
Confiança	Visível no uso de correspondentes e lotéricas (relacionamentos de longo prazo, descentralizados)
Adaptação e Aprendizado	Presença de fintechs e aplicativos mostra capacidade adaptativa
Redução de Custos de Transação	Governança relacional (como uso de canais compartilhados) reduz necessidade de contratos rígidos e aumenta eficiência
Normatização e Flexibilidade	Governança institucional impõe regras, mas há liberdade operacional local

Figura 3 - Características de Governança em Redes Evidenciados na Cadeia Bancária de Serviços. Fonte: o autor (2025)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, um working paper, analisou a cadeia bancária brasileira pela ótica da governança em redes. Demonstra que o sistema não é linear, mas sim uma rede complexa e descentralizada de múltiplos atores — de reguladores a clientes — interagindo por meio de diversos mecanismos de governança.

A pesquisa revelou que a governança combina a regulação formal e a autorregulação/cooperação entre os atores. As relações operacionais são moldadas por contratos e normas, mas principalmente por elementos informais (confiança mútua e rotinas compartilhadas), o que confere adaptabilidade e capacidade de resposta a demandas de eficiência. A estrutura visual da cadeia, desenvolvida neste estudo, é uma ferramenta importante para mapear a coordenação, mostrando como a flexibilidade e a confiança contribuem para a redução de custos de transação e para a fluidez do sistema.

Como continuidade, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem o estudo da governança, explorando a construção da confiança e da legitimidade entre os atores. A análise dos impactos das inovações digitais é um caminho promissor para compreender a evolução da governança na rede bancária.

REFERÊNCIAS

- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 147–160, abr. 1991.
- PAULILLO, Luiz Fernando de Oliveira; SACOMANO NETO, Mário; GARCIA, Juan. Governança de redes: fundamentos teóricos. In: PAULILLO, Luiz Fernando de Oliveira et al. (org.). **Governança de redes: teoria e aplicações**. São Carlos: EdUFSCar, 2016. p. 13–44.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. **New York: Harper & Row**, 1978.
- WILLIAMSON, Oliver E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. **New York: Free Press**, 1985.