

## O apoio do BNDES a micro, pequenas e médias empresas por meio de redes empresariais: experiências recentes e perspectivas

Rangel Galinari  
Samantha Cortez Coqueiro Dias  
Luiz Sergio Costa  
Job Rodrigues Teixeira Júnior\*

### Resumo

Relevantes para a economia nacional sob diversos aspectos, as micro, pequenas e médias empresas (MPME) deparam-se com uma série de desafios para superar barreiras à elevação de seus níveis de competitividade. Entre as soluções discutidas pela literatura, está o estabelecimento de relações cooperativas interfirmas, materializadas sob a forma de redes ou alianças estratégicas empresariais. O presente trabalho aborda essa temática, destacando dois casos em que a cooperação interfirmas contribuiu para a mitigação de um dos gargalos típicos para o crescimento das MPME, no caso, o acesso ao crédito de longo prazo. Discute também as perspectivas de ampliação do apoio do BNDES às MPME por meio de variadas formas de redes empresariais.

---

\* Respectivamente, economista, administradores e gerente setorial do Departamento de Bens de Consumo, Comércio e Serviços, da Área Industrial do BNDES.

## Introdução

As MPME constituem um conjunto relevante de atores da economia brasileira. Empresas desse porte foram responsáveis por 59% do pessoal formalmente ocupado e por 34% do valor da produção da indústria de transformação brasileira em 2014, segundo a Pesquisa Industrial Anual (PIA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e por 62% dos empregos formais do setor de comércio e serviços do país em 2014, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (Rais).<sup>1</sup> Constituem também um conjunto estratégico quanto ao potencial de crescimento e de geração de inovações. Muito evidentes no setor de serviços, sobretudo na atualidade, em que as *start-ups* ligadas às tecnologias da informação despontam como fonte promissora de geração de renda e de inovação, as MPME estão presentes em praticamente todas as atividades econômicas desenvolvidas no país, inclusive em importantes elos de cadeias industriais. São também estratégicas do ponto de vista do desenvolvimento regional, porque estão dispersas por todo o território do país e por serem um *locus* natural para o empreendedorismo da população.

O pleno desenvolvimento dessas empresas tem sido limitado por problemas estruturais da sociedade brasileira (altas taxas de juros, dificuldade de acesso a crédito, sistema tributário complexo etc.), por questões internas às firmas (baixa profissionalização da gestão financeira, organizacional e estratégica) e pela dinâmica do mercado, com destaque para o aumento da concorrência, advindo da crescente internacionalização das economias.

Os meios à disposição das MPME para encarar as pressões competitivas com que se deparam são sugeridos por diversas abordagens teóricas no campo da economia, da inovação, da gestão empresarial e das finanças, dentre as quais se destacam a cooperação interfirma e a formação de redes ou alianças estratégicas empresariais.

Motivado por experiências recentes de concessão de financiamento pelo BNDES às MPME por meio de redes empresariais, o presente estudo analisa como a prática cooperativa pode contribuir para a superação de gargalos ao crescimento e para a ampliação da capacidade de inovação e

---

<sup>1</sup> Para esse cálculo, foi utilizada uma classificação empregada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que considera MPME as empresas industriais com até 499 empregados e empresas dos ramos de comércio e serviços (exclusive administração pública) com até 99 pessoas ocupadas.

da competitividade das MPME. Destaca-se não apenas a questão do acesso a crédito de longo prazo (uma restrição enfrentada pelas pequenas e médias empresas tanto no Brasil quanto no exterior), mas também a possibilidade de o BNDES atuar como catalisador da cooperação interfirmas.

O trabalho está dividido em quatro seções. Depois desta introdução, a seção “Referencial teórico” é reservada a uma revisão da literatura sobre cooperação e redes empresariais. Nela, são abordadas as definições que norteiam o debate sobre o tema, as principais tipologias existentes, as vantagens e os ganhos de competitividade associados à cooperação interfirma, bem como os custos, riscos e dificuldades para se estabelecer e dar continuidade a essa prática. A seção “O financiamento às MPME – desafios e experiências recentes” discute brevemente as razões pelas quais as MPME encontram dificuldades para acessar o mercado de crédito de longo prazo e destaca dois casos em que a cooperação interfirma, coordenada por empresas-âncora, contribuiu para ampliar o acesso e reduzir o custo do crédito de uma série de MPME com o BNDES. O primeiro deles consiste em uma operação de financiamento em que uma grande empresa industrial (Grupo Boticário) viabilizou crédito de longo prazo a pequenas empresas varejistas participantes de sua rede de franquias. De maneira semelhante, o segundo caso se refere a uma grande empresa varejista (Lojas Renner) que viabilizou financiamento de longo prazo a parte de sua rede de fornecedores industriais instalada no país. Por fim, a seção avalia ainda a possibilidade de o BNDES ampliar essa modalidade de apoio, estendendo-o a variadas formas de redes empresariais. A quarta seção contém as considerações finais.

## **Referencial teórico**

Para sobreviverem no mercado, as MPME tradicionalmente enfrentam desafios associados à quantidade limitada de recursos de que dispõem e ao pouco suporte que geralmente recebem dos governos (CASALS, 2011). Quase sempre em desvantagem perante as grandes empresas em diversos aspectos, como o acesso a informações em geral, a novos mercados, ao mercado de capitais e a soluções tecnológicas ou gerenciais, as MPME vêm enfrentando crescentes pressões advindas do acirramento da competição internacional, da emergência de novas tecnologias e do maior grau de exigência dos consumidores. Além disso, não raro se encontram posicionadas nas cadeias produtivas entre grandes clientes e fornecedores, tendo, portanto, limitado poder de barganha e reduzidas margens operacionais.

O enfrentamento dessas questões passa necessariamente pela busca de formas inovadoras de se manter no mercado. Uma das soluções encontradas por um grande número de MPME em diversos países é a adoção de estratégias cooperativas com outras empresas, sejam elas concorrentes entre si, ou interligadas por fluxos comerciais ao longo de cadeias produtivas. A estratégia é vista como uma forma de as MPME alavancarem seu crescimento, abrirem caminho para inovações e competirem de maneira menos desequilibrada com as grandes, sem dispor de suas qualidades intrínsecas, como a agilidade e a flexibilidade.

Tendo como inspiração o sucesso dos distritos industriais italianos,<sup>2</sup> a prática da cooperação empresarial ganhou destaque na esfera da produção a partir da década de 1980, bem como em parte da literatura econômica, que ajudou a difundir termos e conceitos que hoje são associados a essa prática, como os de alianças estratégicas empresariais, rede de empresas, distritos industriais, arranjos produtivos locais (APL) etc. As próximas subseções do presente trabalho fazem uma breve revisão da literatura sobre o tema. Vale frisar que, por guardarem em sua essência um mesmo fenômeno (a cooperação interfirmas), os termos supracitados serão aqui tratados como “redes de empresas”.

## Definições e tipologias

Em analogia com as redes físicas, formadas por nós interligados, as redes de cunho social são constituídas por pessoas, empresas ou instituições, conectadas por algum tipo de relacionamento. Como explicam Scalera e Zazzaro (2009), as redes de empresas têm como pontos nodais firmas legalmente independentes, que se ligam por relações de natureza diversa, a exemplo de contratos e direitos de propriedade; sentimento de pertencimento a uma comunidade, etnia ou família, além de conexões pessoais e políticas. Isso explica a grande variedade de possíveis formas organizacionais de redes empresariais, tais como franquias, *joint ventures*, redes de subcontratação, cooperativas e associações.

---

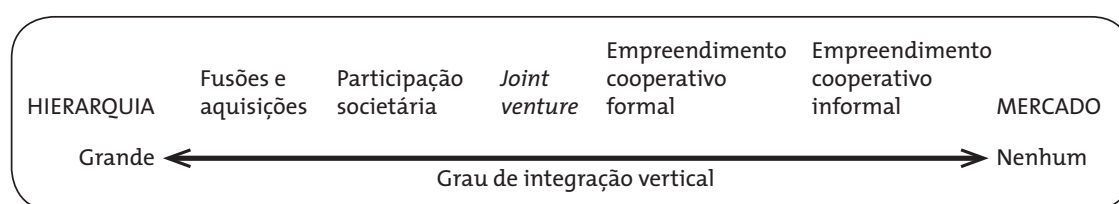
<sup>2</sup> Segundo Keller (2008), o interesse internacional nos distritos industriais pode ser atribuído ao surgimento inesperado no pós-guerra de um novo modelo de sistema produtivo (especialização flexível) que emergia nos “distritos industriais” da Terceira Itália, com as experiências de sucesso de empresas pequenas e médias na região da Emilia Romagna. A expressão “Terceira Itália” foi cunhada para indicar o desenvolvimento socioeconômico de uma região que se colocava de forma inovadora entre o Norte desenvolvido (Primeira Itália) e o Sul atrasado (Segunda Itália). As peculiaridades do sistema produtivo que emergia dessas firmas aglomeradas incluíam o tamanho (pequeno) das firmas e o relacionamento complexo entre elas, assim como com a comunidade local.

A temática da cooperação interfirmas e redes de empresas é objeto de pesquisa de diversas correntes teóricas. Dentre elas, destacam-se os campos da organização industrial, da economia dos custos de transação, da teoria da dependência de recursos e da teoria institucional.

Segundo Grandori e Soda (1995), para as teorias da organização industrial, a formação de redes empresariais se justifica na medida em que estas se mostram como forma de organização eficiente (e em alguns casos mais do que o modelo da grande empresa verticalizada), em razão de sua inerente geração de economias de escala, de escopo e de especialização. Conforme os autores: os ganhos de escala estão associados a fatores como o maior acesso a recursos e à provisão de serviços comuns; as economias de escopo podem surgir do compartilhamento de equipamentos e *know-how*; e as economias de especialização surgem principalmente quando as empresas concentram esforços em suas competências centrais.

Para essa teoria, as diversas modalidades de redes constituem uma forma de organização potencialmente eficiente e alternativa, tanto ao mercado quanto à rígida hierarquia das grandes empresas. Deve-se ressaltar, no entanto, que, no espectro de modalidades de redes verificado na prática, há desde aquelas que se aproximam da estrutura de hierarquia até outras que se assemelham ao mercado (Figura 1).

**Figura 1** | Opções de alianças estratégicas conforme o grau de integração vertical



Fonte: Lorange e Roos *apud* Oliveira Neto *et al.* (2007).

Balestrin e Arbage (2007) explicam que, segundo a teoria dos custos de transação desenvolvida por Williamson (1979), nas relações econômicas entre firmas existem custos originados de ineficiências advindas de racionalidade limitada dos tomadores de decisões, incerteza sobre o futuro e possibilidade de comportamento oportunista por parte dos agentes econômicos. Em outras palavras, a falta de confiança nas relações da empresa com seu ambiente tem como consequência a geração de custos de transação. Uma vez que a cooperação constitui um dos pilares da formação de redes

empresariais, o desenvolvimento desse tipo de arranjo pode, portanto, ser entendido como uma maneira de reduzir custos dessa natureza.

Para a teoria da dependência de recursos, na qual se destaca o trabalho de Pfeffer e Salancik (1978), as firmas se organizam em redes para compartilhar ou acessar recursos escassos, como tecnologia, bens de capital, instalações, matérias-primas, informação e conhecimento.

De maneira semelhante, a teoria institucional, na qual se destaca o trabalho de DiMaggio e Powell (1983), também tem a dependência de recursos (no caso, imateriais) como elemento central da formação e expansão das redes. Segundo essa teoria, as firmas ingressam em redes para alcançar legitimidade no ambiente institucional em que se encontram, isto é, para serem avaliadas segundo os padrões de idoneidade e qualidade pelos quais a rede é conhecida.

Em razão do grande número de teorias que tratam das redes empresariais, há disponível na literatura especializada uma oferta igualmente grande de tipologias que buscam qualificá-las por diferentes dimensões.

Uma das tipologias mais básicas da literatura é encontrada em Santos *et al.* (1994), que dividem as redes em *verticais* ou *horizontais*. As primeiras são formadas por empresas que cooperam com seus parceiros comerciais ao longo de uma cadeia produtiva. Já as segundas são formadas por empresas de um mesmo segmento que, com um objetivo definido, juntam-se de maneira cooperativa, mas mantendo-se autônomas e concorrentes.

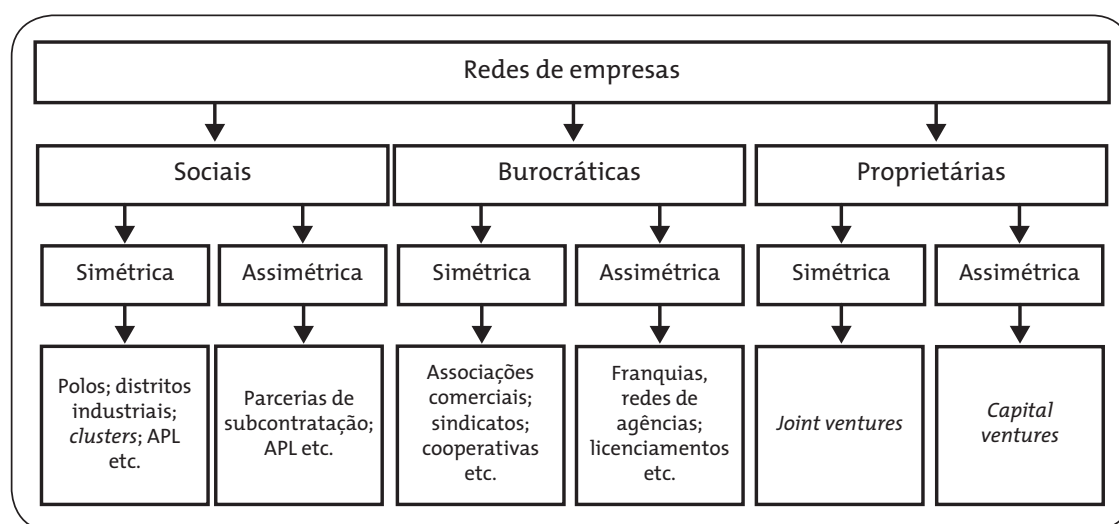
Baseados em construções teóricas anteriores sobre o tema, Grandori e Soda (1995) propuseram uma tipologia mais complexa, na qual as redes se diferenciam de acordo com os termos em que se estabelece o relacionamento entre as empresas que as compõem. Para os autores, existem três tipos de redes empresariais:

- *Redes sociais*: são aquelas em que as partes envolvidas mantêm relacionamento de caráter estritamente social, ou seja, não baseado em contratos formais.
- *Redes burocráticas*: a parceria entre as firmas é regida por um contrato formal, que visa regular não apenas as especificações de produtos ou serviços transacionados entre elas, mas, sobretudo, a própria organização da rede – o que necessariamente passa pelo estabelecimento de regras a respeito de condutas, obrigações e punições.

- *Redes proprietárias*: têm como traço o estabelecimento de acordos que formalizam o direito de propriedade entre acionistas e empresas.

Os autores subdividem ainda cada tipo de rede segundo a forma de comando estabelecido entre elas, chamando-as de “simétricas” ou “assimétricas”. No caso das primeiras, todos os membros da rede têm igual poder de influência sobre os demais, enquanto no caso das segundas há a figura de um agente central, dotado de poder diferenciado. A Figura 2 ilustra as dimensões propostas por essa tipologia com as principais formas de redes de que se tem conhecimento.

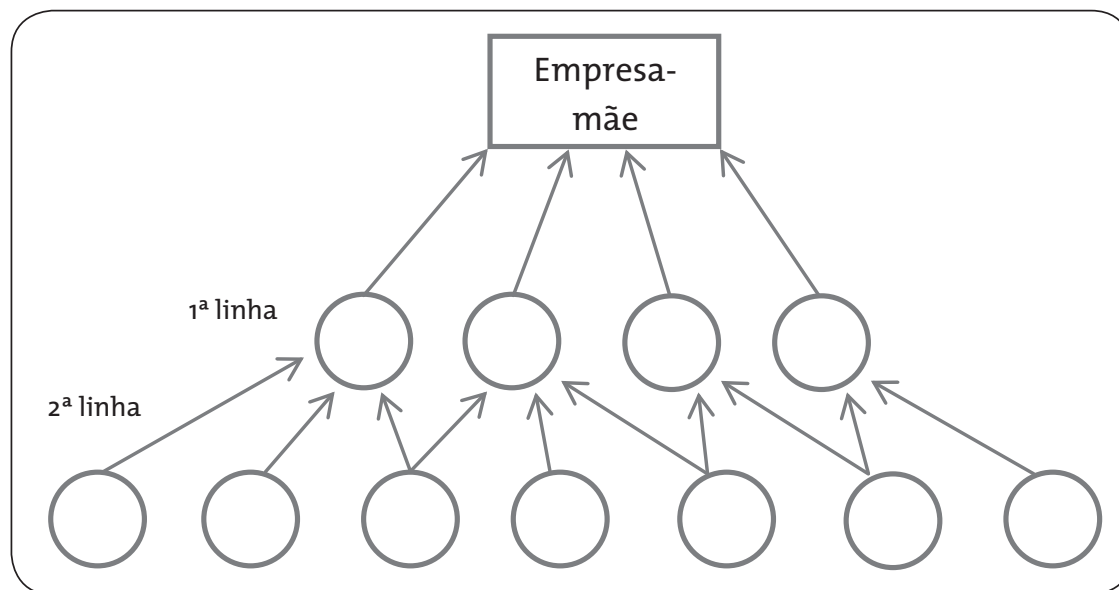
**Figura 2** | Exemplo de redes sociais, burocráticas e proprietárias



Fonte: Adaptado de Olave e Amato Neto (2001).

Com base na constatação de que a crescente complexidade de produtos e processos produtivos torna impraticável às MPME o domínio de todas as etapas de produção, Casarotto Filho e Pires (1998) defendem a necessidade de cooperação entre as MPME e propõem uma tipologia de redes empresariais, dividindo-as entre redes *top-down* e redes flexíveis.

As redes *top-down* (Figura 3) são aquelas formadas por uma empresa-âncora, chamada pelo autor de “empresa-mãe”, que exerce o papel de coordenadora da rede, e por empresas relativamente menores. Dependentes da estratégia da empresa-mãe, as menores fornecem insumos, produtos ou serviços a ela, seja por meio de produção própria (primeira linha da Figura 3), seja por terceirização ou subcontratação (segunda linha da Figura 3). Para os autores, a competitividade desse tipo de arranjo está associada à liderança por custos.

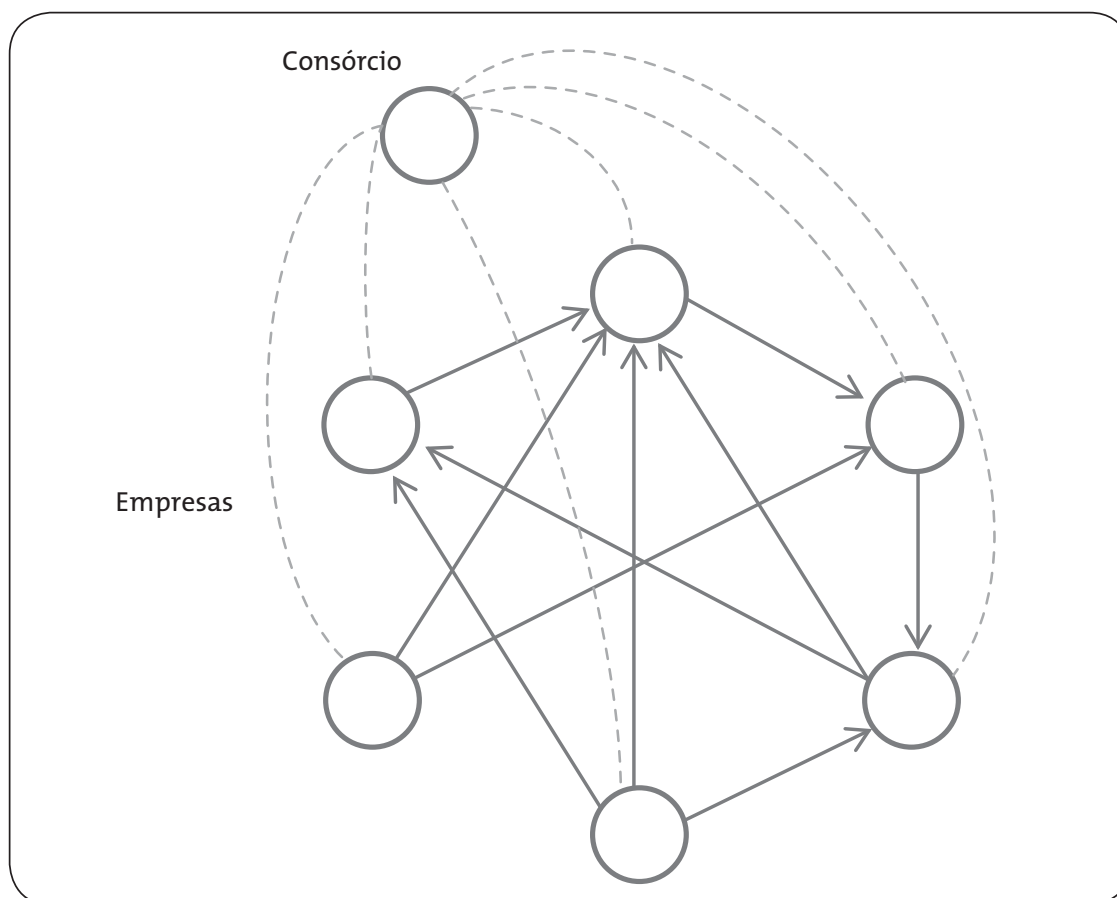
Figura 3 | Rede *top-down*

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1998).

Rodrigues (2014) destaca que, embora na modalidade de rede *top-down* as empresas menores tenham pouca autonomia, no tocante ao planejamento, estratégia e decisão de questões internas à rede, elas podem ser beneficiadas ao integrá-la. Em contrapartida, a autora sublinha que essa modalidade de rede frequentemente envolve baixos níveis de cooperação, pois a prática depende muito de iniciativas das empresas-âncora. Ainda assim, algumas delas reconhecem as vantagens do desenvolvimento coletivo de seus fornecedores (distribuidores) e investem em programas e iniciativas que beneficiam a todos.

As redes flexíveis (Figura 4) são aquelas em que um grupo de MPME independentes se organiza em torno de um objetivo comum, como o de oferecer ao mercado certo tipo de produto ou serviço, formando um consórcio que administra a rede como se fosse uma grande empresa. Esse tipo de arranjo admite tanto formas verticais quanto horizontais de cooperação. No primeiro caso, as firmas, ou grupos delas, assumem uma determinada fase do processo produtivo, gerando economias de especialização. No segundo, a rede é formada por empresas que ofertam os mesmos produtos ou serviços, com vistas a ter na escala sua principal fonte de competitividade. Em ambas as versões, as participantes do consórcio são beneficiadas pelo porte do conjunto em si, que pode se aproximar do de uma grande empresa, mas também da capacidade de responder rapidamente às exigências do mercado, dada a típica flexibilidade produtiva das MPME.

Figura 4 | Rede flexível



Fonte: Casarotto Filho e Pires (1998).

Cabe destacar que questões tecnológicas ou de mercado peculiares de um determinado setor de atividade econômica, ou de uma cadeia produtiva, podem ser determinantes para a forma em que a rede de empresas se estrutura. Por um lado, nas cadeias produtivas em que um de seus elos é caracterizado por elevadas barreiras à entrada ou conta com um ou mais *players* desproporcionalmente grandes, as redes eventualmente formadas tendem a ser assimétricas ou do tipo *top-down*. Por outro, em setores pulverizados, as redes tendem a ser simétricas ou flexíveis.

Conceitos e tipologias a respeito de redes de empresas são encontrados também em estudos que têm como tema a análise dos desdobramentos da concentração geográfica das atividades econômicas.

A compreensão de que a concentração espacial de atividades econômicas gera vantagens pecuniárias e tecnológicas às empresas remonta aos distritos industriais definidos em Marshall (1890). Segundo o autor, a aglomeração

espacial de empresas de um mesmo ramo gera economias de escala externas às firmas (mas internas à localização) em virtude da formação de um mercado de trabalho local dotado de habilidades específicas, da especialização produtiva e dos *linkages* entre produtores, fornecedores e usuários. Além disso, a proximidade geográfica favorece as interações formais ou informais entre as firmas ou das pessoas que nelas trabalham, redundando na difusão de conhecimento técnico tácito, que se torna disponível aos agentes da localização, mas inacessível aos externos (*spillovers* tecnológicos).

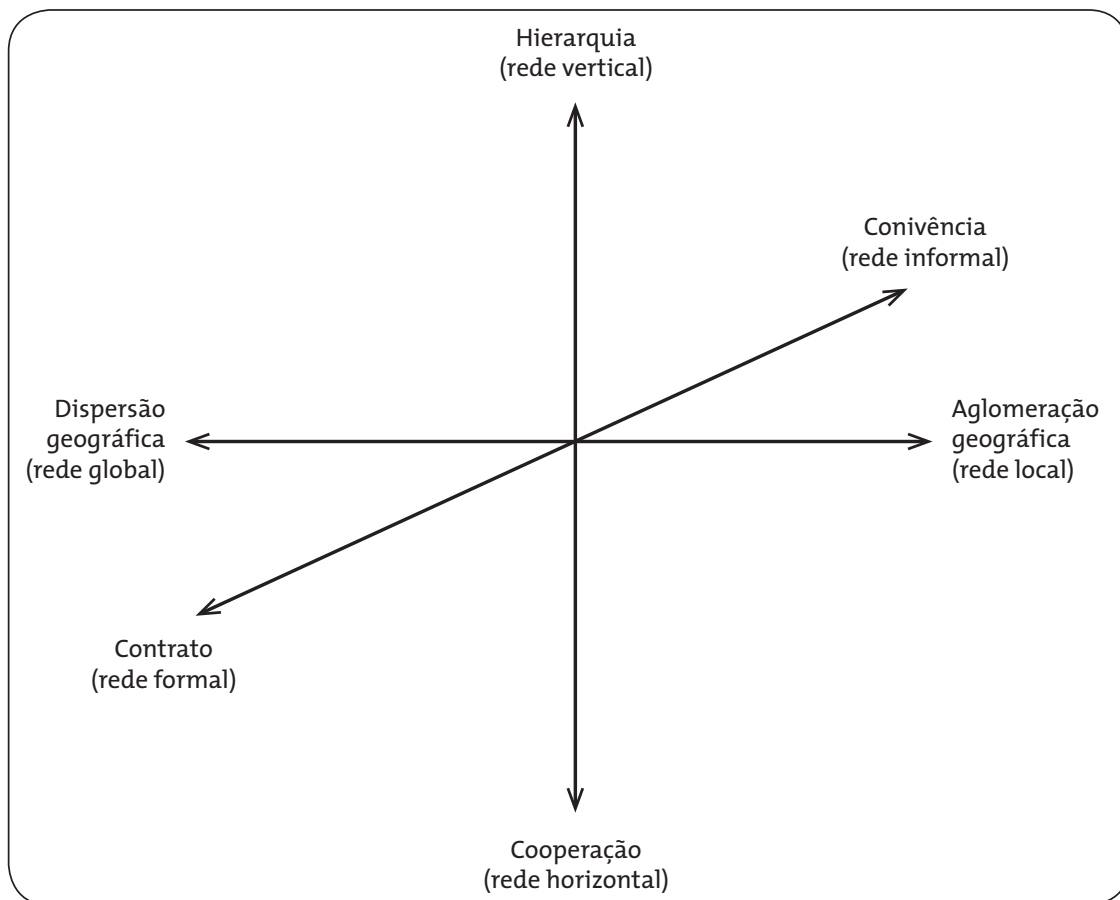
Além das economias externas marshallianas, de caráter passivo, existe a possibilidade de nas aglomerações geográficas e produtivas haver uma força deliberada e consciente que busca o aumento da competitividade por meio da ação coletiva. Da soma desses dois efeitos, o incidental e o intencional, surge um tipo de vantagem competitiva que Schmitz (1997) chama de “eficiência coletiva”. Como no cerne desse ganho de competitividade está a cooperação interfirma, as aglomerações produtivas no território podem ser consideradas tanto um tipo especial de rede empresarial (quando algum nível de cooperação se verifica) quanto um ambiente propício para sua formação.

As redes empresariais localizadas geograficamente recebem diversas denominações pela literatura econômica. Dentre elas, merece destaque o termo “*cluster*”, definido por Porter (1998, p. 197) como uma “concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços e instituições associadas, que atuam em uma mesma área ou ramo industrial, competindo entre si, mas também cooperando”. No Brasil, utiliza-se com frequência um termo alternativo, o APL, cujo conceito é muito semelhante ao de Porter (1998), mas que relativiza a intensidade da cooperação entre as firmas, dada as particularidades da cultura empresarial do país. Para mais detalhes, ver Cassiolato e Lastres (2003).

Do exposto até aqui, depreende-se que as principais dimensões estruturantes das redes de empresas são a formalização, as relações de poder ou hierarquia e a proximidade, geográfica ou relacional (Figura 5). Da combinação dessas dimensões surge a diversidade de redes verificada na prática, por exemplo, as formais fundamentadas na hierarquia e concentradas espacialmente, como algumas redes de autopeças e montadoras; e as formais hierárquicas multilocalizadas, cujo exemplo mais proeminente são as grandes marcas ou varejistas de moda, que mantêm uma extensa rede de fornecedores operando em escala nacional ou global. Outros exemplos

são as redes formais ou informais, não hierarquizadas, concentradas geograficamente, como os APL, e as formais ou informais, não hierarquizadas, cuja proximidade se dá apenas em bases relacionais, como algumas alianças oportunistas e organizações virtuais operando em escala global, formadas, entre outros motivos, para trocar tecnologias ou investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

**Figura 5** | Dimensões estruturantes das redes de empresas



Fonte: Adaptado de Balestrin e Vargas (2004).

Apesar da grande diversidade de arranjos colaborativos possíveis, todos têm em comum a busca por alguma forma de benefício que dificilmente seria obtido por uma empresa atuando isoladamente. A subseção “Vantagens e custos das redes” aborda as principais vantagens percebidas por firmas que se associam a outras por meio de alguma forma de rede, enquanto a subseção “As dificuldades, o sucesso e o fracasso de redes de empresas” analisa os custos associados à prática, bem como os problemas que muitas vezes levam ao insucesso das redes.

## Vantagens e custos das redes

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), a ideia da cooperação em rede como forma de gerar diferenciais e de potencializar a capacidade de competição das empresas tem estimulado governos ao redor do mundo a elaborar políticas de promoção e de apoio a iniciativas de redes. Ao analisar casos de sucesso no Brasil e no exterior, os autores identificaram uma série de variáveis que afetam positivamente a competitividade das empresas associadas a redes, justificando sua implementação. Como forma de simplificar a análise, Verschoore e Balestrin (2008) aglutinaram essas variáveis em cinco ganhos, que, com base nas explicações desses autores, se encontram resumidos a seguir.

### *Escala e poder de mercado*

Considerando que o poder de barganha de um conjunto de empresas (principalmente quando pertencem a um mesmo ramo de atividade econômica) diante de seus fornecedores é maior do que o observado por essas mesmas empresas ao negociar isoladamente, empresas tendem a ser favorecidas por economias de escala ao ingressar em uma rede de cooperação, uma vez que podem acessar insumos a preços relativamente menores.

Outra vantagem associada à escala é a possibilidade de a rede, mesmo que formada por pequenas empresas, atender a pedidos e encomendas de grande porte. Nesse caso específico, como cada firma isoladamente não tem a capacidade de atender a um grande pedido, participar de uma rede tende a aumentar as oportunidades de atuação no mercado. Destaca-se ainda que empresas participantes de redes frequentemente podem se beneficiar do fato de pertencerem a marcas dotadas de grande exposição e reconhecimento por parte do público.

### *Acesso a soluções*

Ao reunir pessoas com diferentes formações, níveis de conhecimento técnico e de mercado, as redes formam um ambiente fértil para a proposição e implementação de soluções para questões comuns enfrentadas pelas MPME. Não raro, as redes identificam fragilidades comuns e oferecem a seus associados serviços produtivos como forma de superar os desafios impostos pelo mercado, por exemplo, garantias ao crédito, prospecção e divulgação de oportunidades, auxílio contábil e técnico, capacitação e treinamentos, acesso a consultorias etc.

Algumas redes aproveitam-se de recursos que estão sendo subutilizados por parte de seus membros ou desenvolvem infraestrutura coletiva, como redes de informática, plataforma de *e-commerce*, laboratórios de P&D, bibliotecas, laboratórios de ensaios e testes, centros de distribuição, armazéns etc. O maior acesso a recursos não apenas dá apoio aos participantes da rede, mas também concretiza nas empresas o sentimento de pertencimento a um grupo. Esse fator consiste em um importante diferencial para as empresas participantes de redes, uma vez que considera os serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede com vistas ao desenvolvimento de seus membros.

### *Aprendizagem e inovação*

Esses dois conceitos dizem respeito ao compartilhamento de ideias na rede, à troca de experiências entre seus participantes e às ações de caráter inovador desenvolvidas coletivamente. O ambiente de rede propicia a aprendizagem de seus membros de diversas formas – desde a simples interação e colaboração em práticas rotineiras até o desenvolvimento de competências e habilidades coletivas.

A cooperação em rede permite que os membros tenham acesso a novas teorias, conceitos, métodos, estilos e práticas para o melhor gerenciamento da empresa e para a solução de problemas e desenvolvimento dos negócios.

Em redes verticais, o ambiente favorece ainda o desenvolvimento de habilidades por meio da sinergia das diversas competências acumuladas ao longo da cadeia produtiva.

No que tange à inovação, além de reunir pessoas com conhecimentos variados, não raro complementares, as redes possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e oferecem canais de informação que permitem rápido acesso a novas tecnologias e ao conhecimento relevante para inovar. Em outras palavras, ao reunir uma diversidade de conhecimento e de informações, as redes criam um ambiente propício para a inovação, conjugando diferentes lógicas e combinações de informações.

### *Redução de custos e riscos*

Estreitamente relacionada às demais vantagens de participar de uma rede de empresas, a redução de custos e riscos constitui um dos principais motivadores da formação ou da participação desse tipo de arranjo, haja vista que materializam os ganhos de competitividade da prática cooperativa.

O caso clássico que ilustra esse ganho é o compartilhamento de riscos e de custos (mas também dos resultados) das diversas etapas que envolvem os processos inovativos. Pode-se citar, também, o acesso ao crédito de longo prazo em condições mais competitivas, o compartilhamento dos gastos de propaganda, de logística, de plataformas de comércio *on-line* etc.

O ganho aqui descrito engloba ainda as vantagens advindas de complementaridades produtivas ou do estabelecimento de relações sinérgicas entre as empresas da rede, tendo como consequência a redução de custos diversos, como os de produção, de transação e de informação.

### *Relações sociais*

Um dos benefícios das redes, e também um dos determinantes de seu sucesso ou fracasso, consiste em proporcionar meios para a emergência da confiança e do capital social entre seus participantes.

A formação da rede gera *per se* um ambiente favorável ao estabelecimento de relações sociais entre empresários, em que se pode trocar conhecimentos e experiências, além de se discutirem questões internas e externas relevantes para todos.

Em alguns casos, as relações entre as partes progridem de tal maneira, que consolidam o sentimento de pertencimento a um grupo ou família e superam as relações puramente econômicas. Em redes que evoluem dessa maneira, o sentimento de pertencimento causa pressões sociais para a manutenção dos relacionamentos. Tal fato, associado ao risco de perda dos ganhos coletivos, tende a mitigar uma das principais vulnerabilidades das redes de empresas, no caso, o comportamento oportunista.

### **As dificuldades, o sucesso e o fracasso de redes de empresas**

Apesar das diversas vantagens advindas da organização de empresas em rede, o sucesso proveniente da reunião de agentes econômicos naturalmente heterogêneos (no que tange ao conhecimento acumulado, práticas produtivas, técnicas de gestão, expectativas a respeito da cooperação etc.) não é automático. Depende de uma série de fatores, dos quais se destacam a existência de complementaridades entre as firmas, a convergência de objetivos, níveis moderados a altos de confiança e a propensão a cooperar.

Não existe nenhum modelo que assegure o bom desempenho e a continuidade de redes empresariais. Wegner e Padula (2012), no entanto, citam

um programa desenvolvido pelo governo do Rio Grande do Sul, intitulado Redes de Cooperação, que pode ser tomado como referência de boas práticas, pois contribuiu para o desenvolvimento de um grande número de redes de empresas no estado.

Os autores explicam que o programa conta com uma fase de contatos iniciais, quando empresas são convidadas a conhecer a proposta de formação de uma rede e a integrar um grupo em estruturação. Com a ajuda de um agente externo (consultor designado pelo programa), que acompanha intensivamente o processo de formação da rede até seu lançamento, identificam-se problemas, dificuldades comuns, assim como oportunidades no horizonte das empresas.

Na etapa seguinte, são estabelecidos mecanismos legais e regulamentos (definição de normas e regras de conduta), estruturados com vistas a mediar contratualmente a relação cooperativa. A partir desse momento, iniciam-se as primeiras atividades conjuntas. A rede é oficialmente lançada por meio de eventos que marcam sua apresentação para clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade em geral.

Destaca-se que o programa tem o cuidado de fomentar a criação de equipes de trabalho e a elaboração de planejamento estratégico para guiar ações e fortalecer a cooperação durante a fase de desenvolvimento da rede. Na etapa seguinte, chamada de consolidação, a rede atinge certa maturidade, conta com capacidade de autogestão, realiza diversas ações colaborativas e se estrutura para ampliar o número de participantes. Nesse momento, a rede é estimulada a se tornar mais independente do agente externo, embora continue contando com algum apoio em atividades de organização, planejamento e expansão.

Segundo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Governo do Rio Grande do Sul,<sup>3</sup> o Programa Redes de Cooperação, em convênio com universidades locais, já apoiou em todo o estado a formação de 260 redes, que contaram com a participação de 7.132 empresas associadas e geraram ou mantiveram 81 mil postos de trabalho.

Apesar de não haver muitos estudos que busquem as razões pelas quais fracassaram inúmeras redes de empresas, deve-se atentar para o fato de que

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.agdi.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=81&id=3360>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

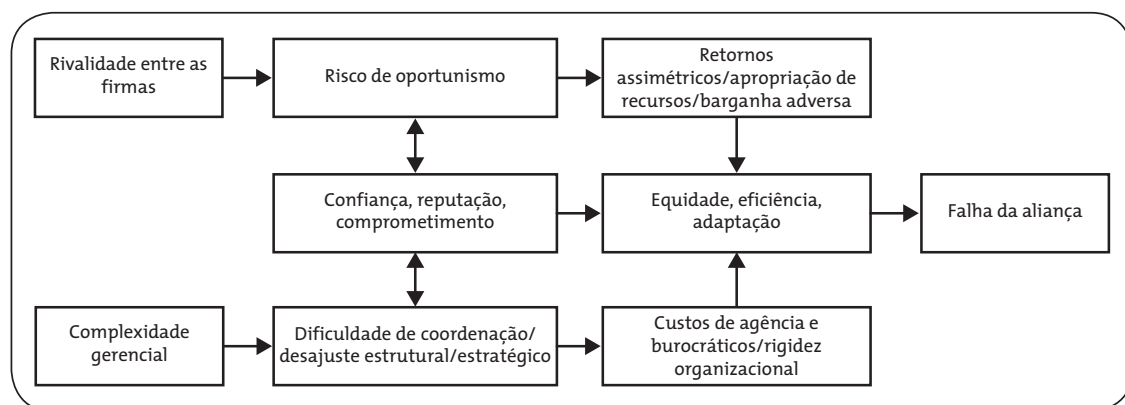
a prática implica custos (de estabelecimento, manutenção e gerenciamento das interdependências, por exemplo), assim como riscos (comportamento oportunista, divisão injusta de resultados etc.), que, dependendo de sua magnitude e dinâmica, podem culminar na dissolução da rede.

A esse respeito, Jarillo (1988) advoga que a continuidade de uma rede depende de os ganhos provenientes da cooperação superarem, no longo prazo, os lucros que poderiam ser obtidos fora dela. Segundo o autor, para a rede ser bem-sucedida, deve, necessariamente, ser eficiente, a ponto de a divisão de seus resultados suplantar o desempenho das firmas agindo individualmente, bem como contar com mecanismos justos de divisão dos resultados.

Para Park e Ungson (2001), as alianças entre empresas se mantêm como forma eficiente para transações interfirmas enquanto os benefícios de cooperação superarem os custos relativos a seu gerenciamento. Além disso, advertem que a cooperação tende a terminar caso alguma empresa participante da rede julgue que os benefícios que recebe não são proporcionais a seus esforços. Os autores evidenciam, portanto, que o sucesso de uma rede de cooperação interfirma depende da existência de instrumentos que deixem claro os benefícios financeiros, bem como os custos da cooperação, o que nem sempre é trivial.

Além das questões financeiras, Park e Ungson (2001) consideram ainda as questões comportamentais que envolvem o funcionamento das redes. Nesse sentido, dividem em duas dimensões as principais razões para o insucesso de alianças entre empresas (Figura 6), a saber, a rivalidade entre parceiros e a complexidade gerencial.

**Figura 6** | Modelo integrativo de fracasso em alianças



Fonte: Park e Ungson (2001).

Caso participantes de uma rede continuem se enxergando como rivais, ou havendo falhas na confiança, reputação duvidosa ou baixo comprometimento entre as partes, o ambiente da rede torna-se marcado pela incerteza, considerando a real possibilidade de algum participante adotar um comportamento oportunista. A solução desse problema, em geral, envolve o esforço de construir um número relativamente maior de regras de governança. No entanto, esse recurso tem como consequência a elevação de custos de transação que, dependendo de sua magnitude, tornam a opção pelo mercado mais atrativa que a cooperação.

Como lembram Barcellos *et al.* (2012), a presença de culturas diferentes na mesma rede é inquestionável, uma vez que cada membro tem sua maneira de fazer negócios e de lidar com temas como cooperação, confiança, lealdade e comprometimento. Quando a cultura e as práticas administrativas dos participantes da rede são muito heterogêneas, podem gerar incertezas associadas à complexidade gerencial, custos de agência<sup>4</sup> ou rigidez organizacional, inviabilizando, em muitos casos, a própria existência da rede.

Por sua vez, Casals (2011) enumera outros problemas e barreiras à colaboração que dificultam o estabelecimento ou o progresso de redes formadas por MPME. Dentre as barreiras internas às firmas, o autor destaca:

- dificuldades para encontrar parceiros apropriados;
- ausência de planejamento estratégico – que poderia contemplar a cooperação e seus objetivos;
- baixa propensão a cooperar das MPME, em virtude de sua maior relutância em compartilhar conhecimento acumulado;
- falta de conhecimento sobre condicionantes do sucesso de alianças empresariais;
- falta de pessoal capacitado;
- inabilidade para enxergar novas oportunidades de negócios; e
- escassez de recursos – importante, sobretudo, quando os benefícios da cooperação não são claros.

---

<sup>4</sup> No caso das redes, refere-se aos custos para estruturar sua organização, bem como de monitoramento de seus eventuais gestores, com o objetivo de garantir que ela opere de forma a beneficiar todos os participantes de maneira justa.

O autor enumera também problemas e barreiras externas às firmas, como a imperfeição de mecanismos que avaliam os resultados da cooperação, além das dificuldades típicas da organização de redes, relacionadas aos custos de gerenciamento e à necessidade de se investir recursos para o monitoramento de condutas e de resultados.

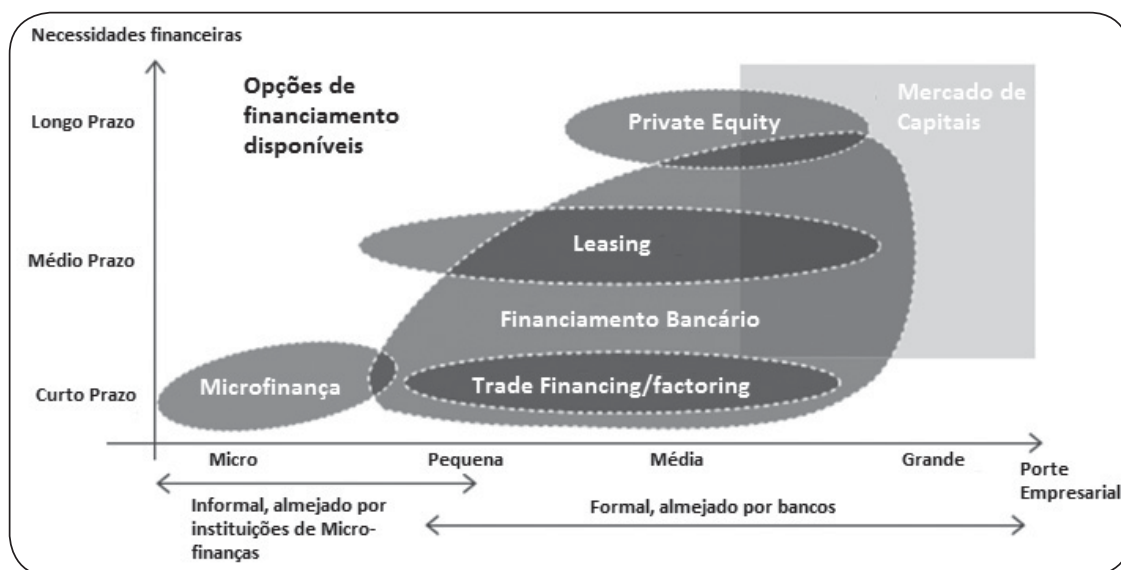
## **O financiamento às MPME – desafios e experiências recentes**

O acesso ao crédito por parte das empresas constitui importante ferramenta ao desenvolvimento econômico de qualquer país. No caso das MPME, além de estimular o potencial empreendedor dos indivíduos, o crédito tem destacado efeito multiplicador sobre a capacidade de geração de emprego, como ressaltam Coutinho *et al.* (2009, p. 56):

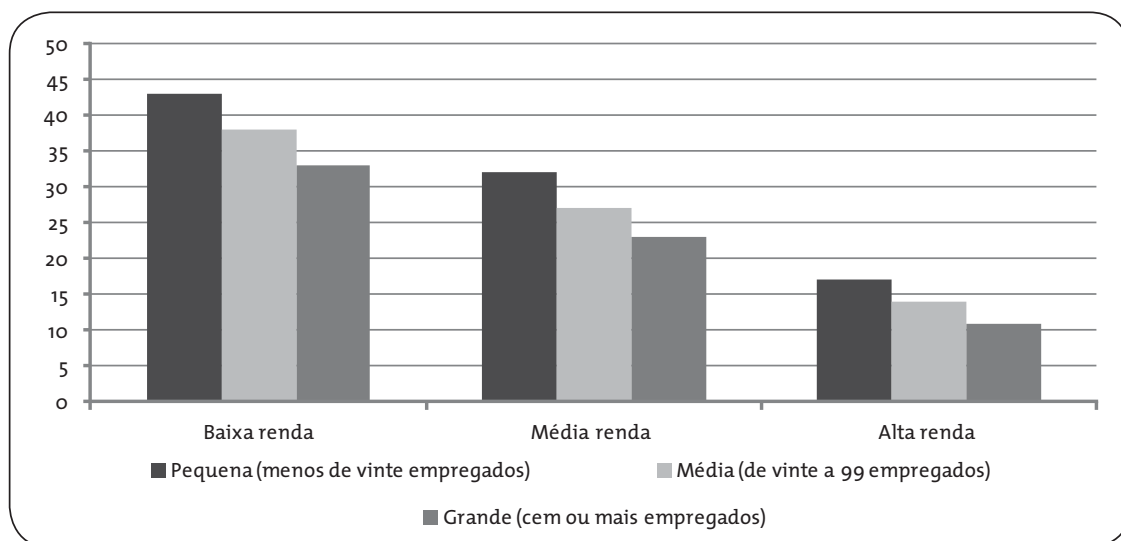
O acesso ao crédito provê o seguro contra choques adversos de renda, o que aumenta o bem-estar do empresário e tende a incentivar o investimento em recursos tecnológicos que sejam eficientes, porém mais arriscados. O aumento de renda dos indivíduos beneficiados tende a ter efeito dinâmico sobre a economia local, assim como a expansão das atividades de micro e pequenas empresas, concentradas em setores intensivos em trabalho, tende a ter impacto positivo sobre a geração de emprego. Esses fatores externos positivos associados a uma operação de crédito em pequena escala podem fazer com que o retorno social supere o custo do empréstimo.

No entanto, em todo o mundo, mas especialmente nos países em desenvolvimento, as MPME enfrentam diversas barreiras para acessar o mercado financeiro. Em geral, as opções disponíveis são diretamente proporcionais ao tamanho das firmas demandantes de recursos, isto é, mostram-se mais limitadas para as micro e pequenas empresas, principalmente no caso das necessidades de recursos para investimentos de longo prazo, e mais variadas para as grandes empresas (Figura 7).

Para ilustrar tal fato, o Gráfico 1 apresenta os resultados de uma pesquisa realizada pelo Banco Mundial, que aponta a falta de acesso ao mercado financeiro como o maior obstáculo ao desenvolvimento de uma percentagem significativa de pequenas e médias empresas industriais dos países de baixa e de média renda.

**Figura 7** | Opções de financiamento no mercado segundo o porte das firmas

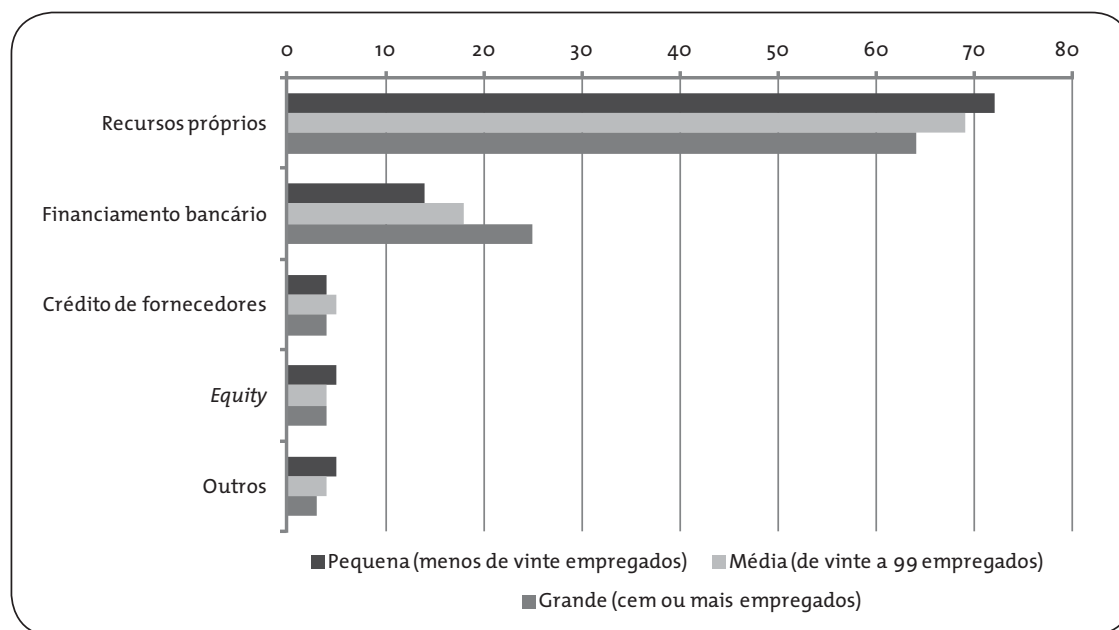
Fonte: International Finance Corporation (2010).

**Gráfico 1** | Percentagem de empresas industriais que consideram o acesso ao mercado financeiro o maior obstáculo ao desenvolvimento, por porte empresarial e renda dos países

Fonte: International Finance Corporation (2010).

A mesma pesquisa demonstra que, nos países em desenvolvimento, a maior parte das empresas, mas principalmente as pequenas, financiam seus investimentos em ativos fixos por meio de recursos próprios. Tal fato tende a limitar o potencial de expansão dessas empresas, uma vez que, além de relativamente caro, esse capital frequentemente é insuficiente para cobrir a totalidade dos investimentos vislumbrados pelas firmas.

**Gráfico 2** | Fontes de financiamento para investimentos fixos de empresas industriais em países em desenvolvimento (%)



Fonte: International Finance Corporation (2010).

A despeito da robustez do mercado financeiro brasileiro, o acesso ao crédito por parte das MPME é dificultado por uma série de fatores. Além daqueles provenientes de questões de ordem conjuntural e estrutural da economia brasileira, Zica *et al.* (2008) destacam problemas relacionados à qualidade das informações prestadas e às garantias oferecidas pelas empresas. Conforme os autores, nos pequenos negócios brasileiros, a informalidade e as deficiências no campo da gestão, em geral, são acompanhadas por uma produção precária de informações contábeis e financeiras. A indisponibilidade ou a baixa qualidade de informações contábeis oferecidas pelos proponentes de crédito às instituições financeiras tornam difícil a aferição dos lucros e da capacidade de amortização de empréstimos. Tal fato não apenas implica geração de custos de transação relacionados à obtenção e ao acompanhamento de informações, mas também prejudica ou inviabiliza as análises de risco e crédito. Em função disso, os custos operacionais e a percepção de risco dos pequenos negócios por parte dos agentes financeiros tendem a ser elevados, o que resulta na oferta de crédito a altas taxas efetivas para essa classe de empresas.

Por sua vez, a ausência, a insuficiência ou a baixa qualidade de garantias reais ofertadas para assegurar o pagamento dos empréstimos constituem o maior obstáculo para o acesso ao crédito pelas micro e pequenas empresas.

Em algumas atividades, notadamente em comércio e serviços, as empresas têm poucos ativos imobilizados para oferecer em garantia, independentemente de seu porte. Em outras, a limitada capacidade de ofertar garantias reais se concentra nas MPME e é agravada por dificuldades de se manter o negócio em níveis lucrativos. Deficiências na gestão e no planejamento estratégico dessas empresas frequentemente prejudicam sua lucratividade, bem como a adequada reposição de ativos fixos depreciados, redundando na quantidade insuficiente ou baixa qualidade do patrimônio que poderia ser oferecido em garantia.

Observada a patente necessidade e o valor social de se expandir o acesso ao crédito das MPME, soluções são buscadas pela maioria dos países. No Brasil, várias iniciativas vêm sendo delineadas para reduzir esse problema, entre elas as desenvolvidas pelo BNDES. Além de suas linhas tradicionais, o Banco tem investido em inovações financeiras com vistas a facilitar o acesso ao crédito das micro e pequenas empresas. Dentre elas se destacam instrumentos como o Cartão BNDES e o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI), criados para, respectivamente, reduzir custos de transação e mitigar a falta de garantias.

Outra iniciativa que começa a ser adotada pelo BNDES é o financiamento de MPME por meio de redes de empresas. A abordagem das redes acrescenta uma nova opção de financiamento a MPME, na modalidade direta, na qual a intermediação de agentes financeiros é substituída pela atuação de uma empresa-âncora. Além disso, a abordagem apresenta outras vantagens, em especial a possibilidade de contribuir para o estreitamento ou a consolidação da cooperação interfirma, cujos ganhos foram discutidos no presente trabalho.

As próximas duas subseções (“Caso 1: Grupo Boticário – financiamento à rede de franquias por meio de empresa-âncora” e “Caso 2: Lojas Renner – financiamento da rede de fornecedores por meio de empresa-âncora”) detalham operações de financiamento a MPME com o BNDES por meio de redes verticais, que podem ser classificadas como assimétricas ou *top-down*, uma vez que contam com a coordenação de uma empresa-âncora. Na sequência, o trabalho discute as perspectivas de se aprofundar essa prática, com os objetivos de elevar progressivamente a competitividade das empresas apoiadas e de estender o modelo para redes horizontais simétricas ou flexíveis.

## Caso 1: Grupo Boticário – financiamento à rede de franquias por meio de empresa-âncora

O Grupo Boticário foi a primeira empresa a repassar recursos do BNDES para sua rede de franquias. Para isso, foi utilizado um formato inovador de estruturação de operação de financiamento, no qual o grupo atuou como garantidor, responsabilizando-se a repassar os recursos nas mesmas condições recebidas, ou seja, sem obter ganho financeiro.

Ao desempenhar o papel de empresa-âncora, o grupo atingiu duas metas estratégicas principais: a aceleração do crescimento do negócio, uma vez que seus franqueados tornaram-se capazes de acompanhar o dinamismo do franqueador; e o fortalecimento do relacionamento com sua cadeia de comercialização. O formato da operação também propiciou vantagens para os franqueados (cujo porte é de MPME), que puderam acessar recursos com custos financeiros atraentes (dado que a política operacional do BNDES inclui entre suas prioridades o apoio a MPME), com simplicidade operacional. O BNDES, por sua vez, conseguiu estimular o fortalecimento das cadeias produtivas e de comercialização, ampliando seu apoio a empresas de menor porte.

### *O grupo*

O Grupo Boticário atua no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) há 38 anos, participando em toda a cadeia produtiva: P&D, produção e comercialização (aos franqueados e ao consumidor final), em um sistema no qual participam o grupo e seus franqueados.

O faturamento total da empresa em 2014 em termos de *sell out* (venda ao consumidor final) foi de pouco menos de R\$ 10 bilhões, considerando as vendas de lojas próprias e franqueadas. O grupo ocupa a terceira posição do setor, atrás apenas de Natura e Unilever.

Seu modelo de negócio está apoiado em uma atuação multinegócios/multimarcas – O Boticário (HPPC), Quem Disse, Berenice? (foco em maquiagens), Eudora (foco em consumidoras com um perfil atitudinal, comercializando produtos de HPPC principalmente por venda direta) e The Beauty Box (produtos de HPPC nacionais e importados, de marca própria e multimarcas) – e em uma estrutura de vendas multicanal – com mais de 3.900 lojas físicas, venda direta por meio de revendedoras e varejo eletrônico, apoiada em um sistema de franquias.

A diversificação e a aceleração do crescimento do negócio se iniciaram em 2011. A unidade Eudora iniciou suas atividades naquele ano, enquanto Quem Disse, Berenice? e The Beauty Box começaram a operar em 2012.

Um dos diferenciais do grupo é sua estrutura de comercialização, baseada originalmente em lojas e atualmente em um modelo multicanal. O canal de lojas franqueadas e próprias dá ao grupo um grande controle sobre a execução das ações prioritárias, como o lançamento de novos produtos e promoções, e possibilita conhecer melhor o comprador final. As lojas funcionam também como uma base logística para a entrada no canal de vendas diretas. Nesse canal, as representantes autônomas (RA) estão vinculadas a determinada franquia e utilizam as lojas e as Centrais de Serviços aos franqueados como pequenos centros de abastecimento. Esse modelo aumenta a velocidade de entrega para o consumidor final e torna o crescimento das vendas diretas um bom negócio para os franqueados, e não uma ameaça de canibalização de suas vendas. Por outro lado, isso significa que o Grupo Boticário depende de seus franqueados para garantir seu crescimento.

### *Relacionamento com franquias*

O sólido relacionamento com os franqueados pode ser considerado uma das principais forças do grupo. Além disso, constituiu um dos pilares da modalidade de crédito via rede de empresas apresentada nesta seção.

Entre as quatro unidades de negócio do grupo, duas – O Boticário e Quem Disse, Berenice? – utilizam o modelo de franquias. As lojas franqueadas representam mais de 90% do total de lojas do grupo.

Apesar de contar com uma grande quantidade de lojas, existem apenas cerca de seiscentos grupos de franquias, com período médio de relacionamento de 24 anos (o grupo tem 38 anos) e baixa rotatividade.

O relacionamento entre franqueado e franqueadores é baseado no respeito pelo negócio. O grupo busca equilibrar a obtenção de suas metas com a dos franqueados, o que se reflete na garantia de boa lucratividade, rápido retorno nos investimentos e mínima interferência entre canais. Considerando-se essa premissa, foi criado o modelo de venda direta baseado nas franquias.

A parceria também abrange a gestão do negócio. O grupo criou um modelo de segmentação de franquias – de forma a identificar e oferecer as soluções mais adequadas a cada perfil – e um painel de indicadores de de-

sempenho de cada franquia. Foram desenvolvidos sistemas para as áreas em que há interface entre franqueador e franqueados, incluindo planejamento de demanda, gestão de estoques, gestão de desempenho e gestão financeira para que o franqueado possa gerir seu negócio. Destaca-se também o programa pioneiro criado para treinar a segunda geração de franqueados (filhos dos fundadores), que visa não só qualificar tecnicamente os sucessores, mas também criar envolvimento emocional com o grupo, para que mantenham o mesmo vínculo da primeira geração.

Vale sublinhar que até mesmo o processo de inovação do grupo é influenciado pela parceria. O novo modelo de lojas O Boticário, que começou a ser implementado em 2015, foi criado levando em conta aprendizados e recomendações dos franqueados. Além disso, as inovações em produtos e embalagens incorporam sugestões dos franqueados.

O grupo busca também oferecer oportunidades de expansão, o que foi um dos grandes motivadores para a criação de novos negócios, como o Quem Disse, Berenice?, que teve suas lojas oferecidas exclusivamente aos franqueados atuais.

### *A operação*

A partir de 2013, o Grupo Boticário passou a disponibilizar aos franqueados financiamentos provenientes do BNDES. A intenção era possibilitar que os franqueados viabilizassem seus projetos de investimento, acompanhando a expansão do grupo. Nesse modelo, a franqueadora realiza uma operação de empréstimo com o Banco, oferecendo garantias. Os recursos são repassados aos franqueados que tenham interesse em adquirir financiamento (nas mesmas condições do financiamento original), reduzindo, assim, o custo e a complexidade para captação dos recursos por parte dos franqueados.

A seguir estão resumidas as principais atividades a cargo de cada uma das partes no modelo de operação utilizado pelo Grupo Boticário.

- **BNDES**
  - Análise e concessão do financiamento: cabe ao Banco analisar a operação de financiamento à empresa-âncora.
  - Acompanhamentos e comprovações: depois da organização das informações e da verificação inicial pela empresa-âncora de que os gastos foram efetuados pelos franqueados, cabe ao BNDES

confirmar que os gastos foram corretamente realizados, que os itens investidos são financiáveis e que a realização física do projeto efetivamente ocorreu.

- Liberação: mediante comprovação, o Banco efetua a liberação dos recursos.
  
- Grupo Boticário (empresa-âncora/franqueador)
  - Pleito do financiamento e apresentação de garantias: cabe à empresa-âncora pleitear o financiamento e assumir o risco da operação. É essa empresa que oferecerá garantias ao valor financiado.
  - Definição dos beneficiados e contratação: cabe à empresa comunicar aos franqueados sobre a existência do financiamento entre os interessados, analisar e definir aqueles que estão aptos ao recebimento dos recursos e assinar um contrato individual<sup>5</sup> no momento da adesão ao financiamento.
  - Organização da comprovação financeira: o grupo recebe todos os comprovantes de gastos, os organiza e os repassa ao BNDES para verificação final.
  - Repasse dos recursos sem ganho financeiro: depois da liberação dos recursos pelo BNDES, a franqueadora os repassa aos franqueados sem ganho financeiro.
  - Pagamento ao BNDES: o grupo se responsabiliza pelo pagamento do financiamento ao BNDES e pela cobrança dos franqueados.
  
- Franqueados
  - Execução do projeto: cabe ao franqueado executar o projeto.
  - Comprovação dos gastos: é de responsabilidade do franqueado comprovar devidamente todos os gastos para os quais pleiteie reembolso.
  - Pagamento à empresa-âncora: o franqueado deve efetuar os pagamentos do financiamento à empresa-âncora, uma vez finalizado o período de carência.

---

<sup>5</sup> Cujo modelo é elaborado pela empresa, com apreciação do BNDES.

Para tornar possível a operacionalização desse modelo, o Grupo Boticário montou uma equipe de gestão específica, responsável pelos pontos correspondentes ao grupo, citados anteriormente.

A primeira operação desse tipo, envolvendo um número limitado de franquias, foi realizada em 2013, funcionando como um piloto que propiciou o aprendizado necessário para a replicação do modelo. Uma vez confirmada sua efetividade e concluída a fase de desembolsos, foi contratada uma nova operação em 2015, com volume três vezes maior de recursos e alcançando mais franquias.

Os principais desafios com os quais a empresa vem se deparando ao longo do processo têm sido tornar a contratação do financiamento mais ágil, garantir uma adequada comprovação para que os gastos passíveis de financiamento efetivamente sejam financiados e maximizar o alcance dos recursos.

Os processos de contratação e comprovação, quando realizados de forma manual, demandam tempo considerável tanto da equipe interna responsável pelo processo quanto dos franqueados. Por isso, o Grupo Boticário desenvolveu um sistema, na forma de um portal, que permite que o franqueado realize eletronicamente todas as fases do processo, desde a contratação até a comprovação dos gastos, reduzindo o tempo de processamento em quase 50%.<sup>6</sup>

Mesmo assim, os reembolsos por franquias ficaram inicialmente abaixo do esperado, uma vez que os franqueados ainda não estavam habituados a organizar seus gastos de forma que pudessem ser posteriormente comprovados. A experiência e a implantação do sistema supracitado ajudaram a resolver esse problema.

A questão mais desafiadora está no fato de que o número de franquias que vêm aderindo ao modelo é menor do que o inicialmente esperado. O percentual de franquias abertas que aderiram ao novo sistema aumentou, mas ainda se encontra abaixo da meta desejada. A empresa acredita que isso se deve ao conservadorismo financeiro dos investidores, pois os empreendedores historicamente atuam com capital próprio e preferem limitar a velocidade de crescimento a se endividar, ainda que com um financiamento de longo prazo e com condições favoráveis.

---

<sup>6</sup> Nesse ambiente, o franqueado pode fazer solicitações e simulações de financiamentos, inserção de comprovantes de pagamentos, *upload* de notas fiscais e demais documentos relativos à contratação.

Uma comunicação clara das vantagens do financiamento, inclusive por intermédio de simulações financeiras que quantificam o benefício, tem contribuído para o enfrentamento dessa questão. O acompanhamento das adesões pelos consultores de vendas, que auxiliam no esclarecimento de dúvidas, já está sendo feito. A empresa planeja manter essas ações e acredita que a taxa de adesão crescerá, mas de forma gradual, uma vez que envolve uma mudança cultural.

### *Benefícios da operação*

Os franqueados que recebem o financiamento (MPME) conseguem acessar recursos de longo prazo com condições que melhoram significativamente suas perspectivas de investimento, incluindo menores custos e menor complexidade (uma vez que lidam com o franqueador, com quem já mantêm sólido relacionamento). Esses recursos possibilitam um crescimento mais rápido em relação ao que seria possível com capital próprio e, além disso, tornam imprescindível que a empresa se organize e se formalize, já que todos os gastos têm de ser comprovados.

A empresa-âncora, que é a franqueadora, torna possível que os franqueados acelerem seu crescimento, o que alavanca o crescimento do sistema em geral (franqueado e franquias) e fortalece seu relacionamento com sua rede de franqueados.

O modelo também possibilita que o BNDES realize operações com MPME com relativa simplicidade e com baixo risco, já que o garantidor é a empresa-âncora.

### *Fatores de sucesso e principais aprendizados*

A primeira operação (2013) permitiu que fossem identificados alguns fatores de sucesso e aprendizados, que vêm sendo complementados com a experiência da segunda operação (2015).

Em primeiro lugar, para que esse modelo de operação fosse aplicado, era necessário atender a duas precondições: os ganhos que a operação iria trazer (i.e., aceleração do crescimento das franquias) eram de grande relevância para a estratégia da empresa-âncora e havia uma relação sólida entre franqueadora e franqueados, o que permitiu que a primeira aceitasse assumir o risco pelos últimos.

Ao longo da operação foi identificado que sua complexidade era maior do que a de uma operação direta convencional, embora significativamente menor do que a de operações individuais desse tipo. Os principais instrumentos que se mostraram adequados para fazer frente e minimizar essa complexidade foram: a existência dentro da empresa-âncora de uma equipe estruturada e focada na gestão da operação; a clareza do contrato entre franqueadora e franqueada, em especial no que tange às condições de repasse dos recursos e à especificação dos itens financiáveis; a implantação de uma operação-piloto, com relativamente poucas franquias; e, por último, a implementação de um sistema que permitiu a automatização de todo o processo, o que viabilizou a sua ampliação para uma escala maior.

Outro aprendizado foi a constatação de que existem instrumentos que permitem a maximização da utilização dos recursos contratados. A comunicação adequada da existência da operação e de seus benefícios, a orientação sobre o que pode ser comprovado e como fazê-lo e a implantação de um sistema que facilita a adesão e a comprovação permitiram que mais franqueados pudessem ser beneficiados e que pudessem comprovar corretamente um valor mais significativo de seus investimentos.

Por último, foi identificado que, para que o financiamento atinja seus objetivos finais, o fortalecimento da cadeia de comercialização e a aceleração do crescimento, é importante garantir que a comunicação com os franqueados esteja alinhada a seus cronogramas de planejamento (normalmente anuais), o que incentiva a definição de planos mais arrojados ao sinalizar a existência de recursos de longo prazo com custos adequados para apoiá-los.

### *Desafios futuros e perspectivas*

Os principais desafios relacionados a esse modelo são:

- Mensurar e maximizar o impacto do financiamento para a âncora e a cadeia.
- Continuar aprimorando o modelo para atender a mais franqueados e em menor tempo.
- Ampliar o financiamento aos franqueados com outros produtos do Banco, como o Cartão BNDES, que permitem benefícios diferentes (neste caso, antecipação dos recursos) para diferentes necessidades.

## Caso 2: Lojas Renner – financiamento da rede de fornecedores por meio de empresa-âncora

### *A empresa*

As Lojas Renner, o maior varejista de moda do Brasil em faturamento, vêm, a cada ano, investindo mais para aperfeiçoamento de seu modelo de negócio, o que trouxe velocidade e reatividade às demandas do mercado.

A Renner conta com um total de 283 lojas em operação em todas as regiões do país e com 19 marcas próprias, das quais 16 são de vestuário dos segmentos feminino e/ou masculino e seis são representativas do conceito *lifestyle*, o que evidencia a complexidade da gestão do *design* de moda da empresa. Adicionalmente às marcas de vestuário, a companhia possui uma de cosméticos, uma de acessórios e uma de calçados, além de peças e produtos licenciados que também são oferecidos em todas as suas unidades.

A Renner está implementando mudanças estruturais que vão permitir maior velocidade no lançamento das coleções (alinhadas com as últimas tendências mundiais do varejo de moda) desenvolvidas por uma equipe própria, além de engajar seus fornecedores para dar a forma final ao conceito desenvolvido por essa equipe.

A empresa conta ainda com outros empreendimentos. Com foco na expansão de seus negócios, adquiriu em 2011 a Camicado, rede de artigos de cama, mesa e banho, cozinha, eletroeletrônicos e artigos de decoração. Líder no segmento em que atua no Brasil, a Camicado possui atualmente setenta lojas em operação.

Criada em 2013, a Youcom é uma marca especializada em moda jovem e atualmente possui 44 lojas em operação.

### *Importância dos fornecedores nas mudanças estruturais*

A base desse novo modelo (mais veloz) é o lançamento de diversas coleções no ano, além de atualizações constantes das peças de vestuário no período intercoleções, o que contrapõe o modelo tradicional de duas coleções por ano (primavera-verão e outono-inverno), utilizado tradicionalmente na indústria da moda.

Além disso, um modelo mais veloz pressupõe que, a fim de que sejam lançadas mais coleções e atualizações, haja um trabalho de captação de tendências de moda mais constante do que o tradicional.

No modelo de maior velocidade, os fornecedores cumprem papel primordial na estratégia da Renner, já que é necessário ter capacidade rápida de resposta às demandas da varejista. Em outras palavras, um tempo de resposta inapropriado pode resultar na entrega de uma mercadoria ao fim ou até fora do período para o qual ela foi desenvolvida, resultando em pouco ou nenhum tempo para vendê-la ao consumidor final pelo preço planejado.

Cabe ressaltar que, caso a peça de vestuário não seja vendida no período para o qual foi desenvolvida, as redes varejistas de moda precisam conceder descontos para o consumidor, o que reduz suas margens.

Particularmente, a indústria de confecção nacional deve ter condições operacionais para responder rapidamente às demandas geradas pelas empresas que adotam um modelo com maior número de lançamento de coleções, pois os processos de desenvolvimento, produção e importação de vestuário duram cerca de 210 dias, o que faz com que as empresas antecipem a captação de tendências e reduzam a chance de acerto da coleção, além de introduzir o risco cambial no processo.

### *O projeto*

Essa operação de financiamento teve como finalidade o repasse de recursos pela Renner a fornecedores nacionais para implantação e modernização dos respectivos parques fabris e treinamento de seus funcionários.

Similarmente à operação de O Boticário, a Renner é a beneficiária do contrato assinado com o BNDES e deve repassar os recursos para os fornecedores, que são as empresas beneficiadas diretamente.

O principal benefício para a Renner é que, sem o desenvolvimento de seus fornecedores, a adoção de uma estratégia que traga maior velocidade ao lançamento das coleções é inviável.

Para os fornecedores, o principal benefício é o acesso a recursos financeiros com custos definidos com base no risco financeiro da Renner – a beneficiária do contrato. Desse modo, os fornecedores podem executar mais rapidamente seus planos de expansão e modernização de suas atividades por meio de financiamento com taxa, carência e prazo de amortização adequados a projetos de investimento em capacidade produtiva de longo prazo.

Para o BNDES, o principal benefício é transbordar sua atuação no desenvolvimento da indústria nacional para a cadeia de micro, pequenos e

médios fornecedores por intermédio de grandes empresas, o que acelera o crescimento e formaliza a cadeia de fornecedores.

### *Estruturação da operação*

Na estruturação da operação, cada agente envolvido (BNDES, Lojas Renner e fornecedores) cumpre um papel específico.

Ao BNDES cabe analisar os méritos e riscos da operação e conceder o financiamento para a beneficiária do contrato, além de realizar a comprovação físico-financeira do projeto.

O papel da Renner, a beneficiária do contrato, é selecionar os fornecedores participantes do projeto e acompanhar a operação, realizando a comprovação físico-financeira dos diferentes projetos dos fornecedores. Uma característica específica desse tipo de operação é que a beneficiária tem como obrigações: (i) o repasse para o fornecedor um dia depois de receber os recursos do BNDES; (ii) o repasse dos recursos sem ganho financeiro; e (iii) a garantia da conformidade fiscal, parafiscal e ambiental do fornecedor beneficiado.

Na seleção dos fornecedores, a Renner considera a relevância do volume fornecido e a qualidade do serviço, além do tempo de relacionamento com esse fornecedor. Desse modo, a empresa estimula o estabelecimento da estrutura necessária de fornecimento para que possa adotar a estratégia de velocidade nas coleções e reduz o risco de inadimplência do financiamento.

Há uma relevante diferença em relação à operação de repasse a franquias. Nesse modelo, há uma previsão de abertura de lojas, cujo custo por metro quadrado é conhecido. De posse desse parâmetro e da informação do tamanho médio de uma loja, define-se o valor total do investimento. No caso do repasse a fornecedores, não há um projeto-padrão, e cada fornecedor apresenta uma necessidade diferente.

Desse modo, é necessário haver uma pré-seleção dos projetos dos fornecedores e a apuração do investimento envolvido. Os gastos de cada fornecedor são classificados em rubricas habitualmente utilizadas em análise de projetos (obras civis, máquinas e equipamentos nacionais, entre outros) e a soma das rubricas dos fornecedores compõe um quadro agregado do investimento total do projeto.

A taxa do financiamento é definida de acordo com a linha ou programa do BNDES e com o porte da empresa. Tipicamente, o financiamento é repassado para MPME. No caso do projeto em questão, houve um fornecedor pré-selecionado classificado como média-grande empresa e foram definidos subcréditos específicos para ele. Caso a Renner opte por substituir algum fornecedor pré-selecionado, esse fornecedor deve ter o mesmo porte e gastos similares ao da empresa substituída.

Os fornecedores ficam responsáveis por realizar os projetos definidos e apresentar sua comprovação financeira para a Renner.

### **Desafios, oportunidades e perspectivas**

As duas experiências vistas anteriormente deixam em evidência os benefícios percebidos, tanto pelas empresas-âncora quanto para as demais participantes das redes (em sua maioria, MPME), de uma inovação de processo no âmbito do BNDES.

O retorno econômico e social do apoio a investimentos de MPME, associado ao sucesso das citadas operações de financiamento, coloca em perspectiva a necessidade de o BNDES continuar estimulando projetos de redes capitaneadas por empresas-âncora. Impõe também o desafio de a instituição prosseguir na busca por inovações de processo e de ampliar seu escopo de atuação no apoio a outras modalidades de redes.<sup>7</sup>

Informações de fontes diversas sugerem que redes já formalizadas, bem como as em potencial, constituem um campo fértil para a expansão dos investimentos de uma grande quantidade de MPME em todo o território nacional.

Segundo Mello (2011), um mapeamento realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em 2011 identificou a existência de 1.129 redes e centrais de negócios no país, das quais 778 eram ativas. A pesquisa contabilizou a existência de redes em mais de setenta atividades, das quais as mais importantes foram o comércio, com 458 redes ativas, os serviços (130), os agronegócios (97) e a indústria (93). Nesse último segmento, destacaram-se as atividades de fabricação de móveis, de confecção de artigos do vestuário e acessórios, construção civil e vinicultura. De acordo com a pesquisa, cada rede dispunha de dez a vinte empresas associadas.

---

<sup>7</sup> Vale destacar que o BNDES já apoia cooperativas.

Das atividades comerciais, os ramos supermercadista e farmacêutico despontam como os mais importantes. No segmento de supermercados, um *ranking* elaborado pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) revela que as maiores cinquenta redes associativistas formalizadas do setor faturaram R\$ 22,6 bilhões em 2014, o que correspondeu a aproximadamente 8% do faturamento total do setor no país.<sup>8</sup> No ramo farmacêutico, a Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrafar)<sup>9</sup> informa que a ela estão associadas 45 redes de farmácias independentes, que se encontram em 23 estados e no Distrito Federal. As mais de nove mil lojas integradas às redes associadas à Febrafar atendem a clientes em mais de 2.300 municípios. A importância de redes desses setores para a sociedade não é desprezível, uma vez que contribuem para aprimorar a logística de produtos no território, bem como a oferta de melhores preços, já que ampliam a concorrência com os grandes grupos varejistas.

Embora não seja possível medir o número de redes informais, ou com potencial de formalização, existentes no país, a proximidade de um grande número de empresas em APL é uma boa indicação das oportunidades de formação ou consolidação de redes horizontais, notadamente em atividades industriais. Para se ter uma ideia da magnitude do potencial de formação de redes horizontais no país, podem-se citar os números do Observatório Brasileiro de APL (OBAPL), que identificou no Brasil 725 APL, de diversos setores, localizados em 448 cidades polos, distribuídas por todas as unidades federativas do país.

Além de aumentar o número de operações de financiamento a MPME – o que gera empregos, renda e os demais benefícios discutidos nas seções anteriores –, a atuação proativa do BNDES no fomento de redes de empresas pode resultar em outra importante contribuição para o sistema produtivo brasileiro: a expansão e o aprofundamento da prática cooperativa interfirmas.

No caso das redes baseadas em empresas-âncora, a questão mais importante consiste em estimular o aprofundamento da cooperação preexistente, conduzindo-a a níveis mais sofisticados. Isso inclui a adoção de diversas práticas, como a realização de P&D conjunto no âmbito da rede e a transferência de conhecimento técnico, tecnológico e organizacional das empresas

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/comites/canal-de-redes-abras-nacional/ranking-das-redes/>>. Acesso em: 2 jan. 2016.

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://febrafar.com.br/a-febrafar/>>. Acesso em: 2 jan. 2016.

maiores para as menores, com vistas a aumentar o potencial de gerar inovações, a qualidade dos produtos e a eficiência do conjunto de firmas apoiado.

No tocante às redes horizontais, as necessidades são mais primárias, porém relativamente complexas. Para elas, são fundamentais a conscientização a respeito das vantagens da cooperação, o estímulo à formalização na modalidade mais adequada a cada atividade ou negócio<sup>10</sup> e a criação ou o aprimoramento de mecanismos de monitoramento e controle que assegurem a transparência, a visualização de custos e benefícios e, principalmente, níveis crescentes de confiança entre os atores envolvidos. Vale frisar que, por questões históricas, sociais e culturais, a confiança – um dos alicerces da prática cooperativa – encontra-se em bases relativamente precárias no Brasil. Racy (2015) ilustra esse fato com números de uma pesquisa realizada pelo instituto chileno Latinobarómetro, que evidenciou que, no Brasil, não passa de 7% o total de pessoas que confiam em terceiros. O índice brasileiro é o mais baixo da América Latina (a pior região do planeta no que tange à confiança pessoal) e contrasta de maneira significativa com os primeiros colocados – nos países nórdicos, oito em cada dez pessoas confiam nos outros.

Dada a complexidade de conhecimentos que envolvem o apoio à formação e à consolidação de redes de empresas, principalmente no caso das horizontais, são fundamentais a mobilização e a articulação de agentes públicos e privados (operando em bases locais, regionais ou nacionais) que se encontram trabalhando de maneira isolada na questão da cooperação interfirmas. O Sebrae, por exemplo, disponibiliza vários cursos, consultorias, palestras e informações para apoiar a criação e a gestão de empreendimentos coletivos. Além disso, recentemente editou publicações, como a Série de Empreendimentos Coletivos, para transmitir às empresas questões conceituais, práticas, legislação pertinente e outras matérias de interesse para o estímulo de diversas modalidades de cooperação interfirmas.

De qualquer modo, o êxito de uma eventual articulação institucional depende do comprometimento dos diversos atores envolvidos em assumir desafios em seus campos de atuação. No caso de instituições financeiras como o BNDES, os desafios envolvem superar limites em diversas frentes, como a análise de risco e a oferta de garantias das MPME, simplificar processos para

---

<sup>10</sup> Segundo Rodrigues (2014), existem muitas modalidades de formalização institucional de empreendimentos coletivos. Destacam-se as associações, as cooperativas, as centrais de negócios, os consórcios de empresas, as sociedades de propósito específico e a Sociedade de Garantia de Crédito, dentre outras.

reduzir custos relativos à análise de um grande volume de informações e da elaboração de um grande número de contratos, além do acompanhamento de projetos realizados por várias empresas simultaneamente.

## **Considerações finais**

A agenda da promoção da competitividade e da produtividade das empresas brasileiras não pode se furtar a levar em consideração o papel e a relevância das MPME no tecido econômico do país. Como não existe solução única para efetuar mudanças no padrão produtivo, organizacional e tecnológico dessa classe de empresas, a avaliação de alternativas de políticas ou de iniciativas é de grande valia.

Das soluções preconizadas pela literatura econômica para enfrentar parte das restrições a que as MPME são submetidas, a abordagem da cooperação interfirmas em redes de empresas se mostra bastante pertinente, em função da variedade de ganhos que pode proporcionar. Entre elas está a mitigação de um dos gargalos ao crescimento das MPME, qual seja, o acesso ao crédito de longo prazo.

Com base em uma inovação de processo do BNDES, o presente trabalho mostrou dois casos em que MPME participantes de redes coordenadas por empresas-âncora acessaram linhas de financiamento de longo prazo do BNDES de maneira direta e em condições muito competitivas; as operações de financiamento reuniram o risco relativamente baixo das empresas-âncora (que ofereceram sólidas garantias) com as taxas básicas favoráveis que o BNDES oferece às MPME.

O trabalho mostrou também que o esforço de cooperar com um objetivo específico pode gerar ganhos adicionais, tanto para as empresas-âncora quanto para as MPME.

O sucesso dessas experiências recentes, o retorno econômico e social de apoiar iniciativas dessa natureza e a existência de um grande número de redes formais, informais e em potencial no Brasil evidenciam que o estímulo à formação e à consolidação de arranjos cooperativos constitui um campo fértil para a promoção de políticas voltadas à elevação dos níveis de competitividade tanto de MPME quanto de grandes empresas no país.

Isso posto, cabe ao BNDES o desafio de prosseguir na busca de inovações de processo, de modo a ampliar o apoio a redes de empresas,

capitaneadas ou não por âncoras. Cabe também fomentar com as operações de crédito o aprofundamento da cooperação, com vistas a promover a inovação e produzir melhorias tecnológicas e organizacionais que deverão redundar no aumento da produtividade, da qualidade dos produtos e serviços oferecidos e, conseqüentemente, da competitividade das empresas apoiadas.

## Referências

- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, 2007.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (n.spe), p. 203-227, 2004.
- BARCELLOS, P. *et al.* Insucesso em redes de cooperação: estudos multicasos. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, out.-dez. 2012.
- CASALS, F. The SME co-operation framework: a multi-method secondary research approach to SME collaboration. *International Conference on e-business management and economics IPEDR*, v. 3, 2011. Disponível em: <[www.ipedr.com/vol3/25-M00036.pdf](http://www.ipedr.com/vol3/25-M00036.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2016.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. *et al.* (org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- COUTINHO, L. *et al.* Inclusão financeira no Brasil: o papel do BNDES. In: FELTRIM, L. *et al.* *Perspectivas e desafios para a inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.
- DIMAGGIO, J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 23(4), 660-679, 1983.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. *Organization Studies*, v. 16(2), p. 183-214, 1995.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Scaling-Up SME access to financial services in the developing world. *Seoul G20 Summit*, 2010.

JARILLO, J. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

KELLER, P. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. *Revista Economia & Gestão*, v. 8, n. 16, 2008.

MARSHALL, A. *Principles of Economics*. Londres: MacMillan and Co., 1890.

MELLO, C. Comércio concentra a maior parte das redes ativas no Brasil. *Exame*, 10 nov. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/MPME/noticias/comercio-concentra-maior-parte-das-redes-ativas-no-brasil>>. Acesso em: 2 jan. 2016.

OLAVE, M.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

OLIVEIRA NETO, L. *et al.* A formação de alianças estratégicas no Brasil e a criação de valor para as empresas participantes: um estudo de evento. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 2007. Rio de Janeiro, 2007.

PARK, H.; UNGSON, G. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, v. 12, n. 1, p. 253-281, 2001.

PFEFFER, J.; SALANCIK, R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Nova York: Harper e Row, 1978.

PORTER, M. *On competition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

RACY, S. Brasileiro é quem menos confia nos outros, revela o Latinobarómetro. *O Estado de S. Paulo*, 12 nov. 2015. Disponível em: <<http://cultura.estadao.com.br/blogs/direto-da-fonte/brasileiro-e-quem-menos-confia-nos-outras-revela-o-latinobarometro/>>. Acesso em: 4 jan. 2015.

- RODRIGUES, E. *Rede de empresas – Série de empreendimentos coletivos*. Brasília: Sebrae, 2014.
- SANTOS, S. A. *et al. Cooperação entre as micro e pequenas empresas*. São Paulo: Sebrae, 1994.
- SCALERA, D.; ZAZZARO, A. Do inter-firm networks make access to finance easier? Issues and empirical evidence. *Mofir Working Paper 25*, 2009.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *IDS Working paper, n. 50*. Brighton: University of Sussex, 1997.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração Eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 2-21, 2008.
- WEGNER, D.; PADULA, A. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *Revista Adm. Mackenzie*, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2012.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 223-261, 1979.
- ZICA, R. *et al. Dificuldades e perspectivas de acesso ao sistema financeiro nacional pelas micro e pequenas empresas*. São Paulo: Egepe Mackenzie, 2008.