

---

# Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha

---

Douglas Wegner  
Antonio Domingos Padula

## RESUMO

A Alemanha é um dos países em que a cooperação empresarial alcançou os maiores desenvolvimento e organização, especialmente sob a forma de redes horizontais de empresas. O número de arranjos cooperativos e os resultados alcançados pelas redes ao longo de várias décadas em atividade são significativos, servindo como interessante exemplo para as redes brasileiras. Neste artigo, apresenta-se o cenário atual da cooperação em redes horizontais na Alemanha, bem como as tendências para a organização e a gestão dessas redes no futuro. O estudo foi realizado com base em dados secundários e entrevistas em profundidade com especialistas alemães no tema, notadamente acadêmicos, consultores organizacionais, gestores de redes e representantes de entidades selecionados em função de seu conhecimento sobre o assunto. Os resultados demonstram o alto grau de profissionalismo da gestão das redes, a tendência a uma governança centralizada como alternativa para coordenar grandes redes e a tendência a modelos mistos de organização, combinando o sistema cooperativo com o sistema de filiais e o sistema de franquias. A formação de alianças entre redes, a fusão de grupos cooperativos e a busca da internacionalização são outras tendências que merecem destaque na opinião dos especialistas, contribuindo não só para a metamorfose dos modelos de cooperação empresarial, mas também para a sua manutenção como importante estratégia de sobrevivência e aumento da competitividade de empresas independentes na Alemanha.

**Palavras-chave:** cooperação, redes empresariais, redes horizontais, estratégia.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a *Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV)*<sup>(1)</sup>, atualmente há cerca de 200 mil empresas do varejo vinculadas a algum tipo de cooperação na Alemanha, reunidas em mais de 320 grupos ou redes empresariais.

Recebido em 13/setembro/2009  
Aprovado em 16/julho/2010

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

---

Douglas Wegner, Graduado em Administração e Pós-Graduado *Lato Sensu* em Gestão Estratégica Empresarial pela Universidade de Santa Cruz do Sul, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, é Doutorando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS, Brasil).  
E-mail: [dwegner@ea.ufrgs.br](mailto:dwegner@ea.ufrgs.br)  
Endereço:  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Rua Washington Luis, 855  
90010-460 – Porto Alegre – RS

Antonio Domingos Padula, Doutor em Ciências de Gestão pela *École Supérieure des Affaires* da Universidade de Grenoble-II, França, é Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS, Brasil).  
E-mail: [adpadula@ea.ufrgs.br](mailto:adpadula@ea.ufrgs.br)

riais. Trata-se de empresas de mais de 45 ramos de atividade que empregam em torno de 2,4 milhões de trabalhadores em tempo integral, oferecem 440 mil postos de formação profissional e representam um faturamento anual de 350 bilhões de euros (VELTMANN, 2009). Entre os setores com o maior número de redes horizontais de empresas varejistas destacam-se os de varejo de alimentos (38 redes), móveis (32 redes), materiais de construção (24 redes), vestuário (24 redes), autopeças e acessórios (24 redes), eletrodomésticos e comunicação (22 redes).

Nos setores de varejo de materiais de construção e varejo de móveis, por exemplo, as redes têm um papel de domínio, respectivamente com 76% e 62% do mercado alemão, assim como exercem um papel importante nos setores de eletroeletrônicos, atacado de medicamentos, artigos esportivos e óticas (DANNENMAIER, SAALFRANK e LINDEBNER, 2003). Algumas dessas redes possuem mais de um século de existência e a maioria delas foi construída ao longo de muitas décadas de trabalho coletivo e adaptações nos sistemas de governança e gestão para acompanhar as mudanças no mercado. A representatividade das redes empresariais em diversos segmentos da economia alemã indica o êxito da estratégia cooperativa e sua capacidade de adaptação.

A forma de constituição dessas redes de empresas é conceitualmente parecida com o modelo de redes horizontais de empresas ou redes de cooperação existente no Brasil. Segundo os autores alemães Zentes, Morschett e Neidhart (2003), por sistemas de cooperação horizontal entendem-se as formas de cooperação em que empresas legalmente independentes, de um mesmo setor de atividade, muitas vezes atuais ou potenciais concorrentes, atuam coletivamente com o objetivo de reforçar sua posição competitiva em relação a seus concorrentes ou em relação a elos anteriores ou posteriores da cadeia. Da mesma forma, no modelo brasileiro de redes horizontais inexistente o papel de empresa focal que coordena as demais. Apesar de cooperarem, as empresas que formam redes mantêm sua individualidade e sua independência, realizando em conjunto atividades predeterminadas e que visam atingir objetivos comuns (VERSCHOORE, 2006).

Os conceitos revelam as características similares das redes horizontais no Brasil e na Alemanha: empresas de um mesmo setor que permanecem legalmente independentes e cooperam em aspectos predefinidos. Cada rede, além de possuir um sistema de governança cujo objetivo é garantir que os interesses dos associados sejam atendidos, adota uma estrutura e práticas de gestão que permitam o alcance dos objetivos estipulados pelas empresas integrantes. O sucesso alcançado pelas redes de empresas alemãs pode gerar indicativos de tendências ou, ao menos, oportunidades de reflexão para gestores de redes de empresas em processo de crescimento e desenvolvimento.

Com base nessas observações, neste artigo se parte da seguinte problemática: quais as soluções encontradas pelas

redes varejistas alemãs em termos de governança e gestão para se manterem eficientes e competitivas em uma economia altamente competitiva e que tendências podem ser verificadas no que se refere à forma de estruturação e de atuação dessas redes no mercado nos próximos anos? Do ponto de vista teórico, o estudo tem como objetivo analisar a governança e gestão das redes varejistas alemãs e tendências de organização dessas redes no futuro. Do ponto de vista gerencial, o artigo tem como objetivo descrever como a forma de organização das redes contribuiu para aumentar sua eficiência e obter resultados que colocam as redes como arranjos organizacionais competitivos no mercado alemão. A opção pela análise das redes varejistas – e não outros modelos de cooperação – deve-se ao grau de organização dessas redes na Alemanha, à facilidade de acesso a dados consolidados e de contatos com seus representantes e entidades.

A esta introdução, segue uma revisão teórica a respeito de governança e gestão de redes horizontais de empresas, visando situar o leitor sobre dois temas centrais na discussão do presente artigo. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada, sendo os resultados do estudo expostos na quarta seção. Uma discussão e reflexão sobre os principais aspectos levantados compõem a quinta seção e as considerações finais do estudo são apresentadas na sexta seção do artigo.

## 2. COOPERAÇÃO, GOVERNANÇA E GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

A discussão sobre redes horizontais de empresas proposta neste estudo baseia-se em três marcos teóricos: a estratégia cooperativa, a governança de redes de empresas e a gestão de relações interorganizacionais. O primeiro aspecto refere-se à decisão de cooperar, visto que essa é uma alternativa estratégica que concorre com outras possibilidades de organização das atividades empresariais. Isto é, a cooperação não deve ser tomada como a única ou a melhor solução para qualquer organização, em todas as ocasiões. Em cada situação, existem possibilidades estratégicas alternativas que podem ser mais adequadas e podem conduzir a resultados superiores. Em vez de cooperar, uma empresa pode, por exemplo, optar pela integração vertical, pela aquisição de recursos e tecnologias ou simplesmente continuar atuando individualmente no mercado.

Devido ao expressivo número de estudos destacando os benefícios da cooperação tanto no Brasil (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008; BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2010) como em outros países (PROVAN e MILWARD, 1995; HUMAN e PROVAN, 1997; PODOLNY e PAGE, 1998; OLIVER e EBERS, 1998), pode-se concluir equivocadamente que colaborar com outras empresas sempre é a estratégia mais adequada. Os resultados de muitos estudos, embora demonstrem os pontos positivos das estratégias colaborativas, encobrem o fato de que o sucesso da cooperação resulta de significativos

esforços de constituição, coordenação e manutenção. Apesar disso, ainda é pequeno o número de estudos que se preocupam com aspectos críticos da cooperação interorganizacional, como a governança e a gestão (PEREIRA e PEDROZO, 2004; PROVAN, FISH e SYDOW, 2007).

Uma vez tomada a decisão de cooperar e essa tenha sido escolhida como a melhor estratégia para determinada situação, passa a ser necessário organizar o arranjo cooperativo para que os resultados esperados sejam atingidos. É um equívoco acreditar que a constituição de uma rede cooperativa, por si só, seja suficiente para que os objetivos coletivos sejam alcançados (VERSCHOORE, 2006), sendo indispensável criar um sistema de governança e organizar a gestão da rede de maneira que os resultados obtidos coletivamente sejam superiores àqueles possíveis a cada empresa alcançar atuando individualmente. Esses são dois aspectos críticos que podem determinar as chances de que os resultados esperados sejam realmente alcançados por meio da estratégia cooperativa.

## 2.1. Governança de redes de empresas

A governança de redes de empresas difere da governança corporativa no sentido de que os atores governados são firmas, não indivíduos. A estrutura de governança cooperativa é, portanto, resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo ou entre os gestores dessas empresas, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais. Essas empresas concordam em abrir mão da liberdade individual em alguma medida e permitir ao arranjo cooperativo coordenar certos aspectos de seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005). As regras de governança precisam equilibrar interesses conflitantes para assegurar a viabilidade de longo prazo da rede, especialmente quando há atores com interesses divergentes ou potencialmente diferentes e assimetria de informações (THEURL, 2005).

De maneira objetiva, a governança da rede refere-se à forma como essa rede será estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. Theurl (2005) destaca que as regras envolvem procedimentos para a gestão da cooperação, mecanismos para a tomada de decisões, formas de solucionar conflitos e maneiras de adaptar a cooperação, incluindo regras de entradas e saídas, bem como estruturas de comunicação. Ao mesmo tempo em que esse sistema de governança precisa ser aceito pelos membros (no sentido que eles se sintam satisfeitos com os limites de seus direitos decisórios), ele deve garantir à rede a agilidade e a flexibilidade necessárias para a tomada de decisão em um mercado altamente competitivo.

Em uma perspectiva macro de organização de redes de empresas, Provan e Kenis (2007) descrevem três modelos bá-

sicos de governança, que podem ser combinados e a partir dos quais podem surgir modelos híbridos. Esses modelos são denominados de governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede (OAR). Os modelos possuem vantagens e desvantagens que se tornam mais latentes de acordo com as características da relação interorganizacional em análise. Um modelo não é necessariamente superior ao outro, mas pode ser mais adequado dependendo das condições em que será empregado, as características dos participantes e o ambiente de negócios em que a rede está inserida.

Redes que adotam o modelo de governança compartilhada consistem em grupos de organizações que não possuem uma estrutura administrativa formal e exclusiva. A tomada de decisões e organização da rede ocorre por meio de reuniões dos representantes das empresas. A efetividade desse modelo de governança depende em grande parte do envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os atores externos. Nessa estrutura, os próprios parceiros tomam todas as decisões, implementam e gerenciam as atividades da parceria. Não há uma entidade administrativa formal e distinta, embora certas atividades administrativas e de coordenação possam ser realizadas por um conjunto de participantes. Esse modelo pode ter como pontos fortes a inclusão e o envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisões, bem como a flexibilidade e a responsividade da rede às necessidades dos participantes, mas pode não ser muito eficiente porque depende dos esforços de atores com muitos outros comprometimentos de recursos e tempo.

Um segundo modelo de governança descrito por Provan e Kenis (2007) é denominado modelo da organização líder, que tipicamente ocorre em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de firmas menores e mais fracas. O modelo também pode ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança. Nessa estrutura, os membros da rede compartilham ao menos alguns objetivos comuns ao interagir uns com os outros, ao mesmo tempo em que mantêm objetivos individuais. Essa estrutura de governança pode ser identificada nos *keiretsu* japoneses (TODEVA, 2006), em redes verticais (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999) e redes estratégicas (JARILLO, 1988) em que uma organização assume o papel de coordenadora.

Provan e Kenis (2007) denominam o terceiro modo de governança como modelo de organização administrativa da rede (OAR), no qual uma entidade administrativa é criada especificamente para gerenciar as atividades da rede. No entanto, a OAR não é uma nova firma ou agência, estabelecida para manufaturar os próprios bens ou oferecer seus serviços. A gestão de uma rede nesse modelo tende a ser mais eficiente, especialmente quando comparada com a governança compar-

tilhada, que pode tornar-se extremamente complexa quando o número de participantes aumenta. A OAR pode ser modesta ou uma forma organizacional mais complexa, que coordena as atividades e decisões-chave por meio de uma entidade separada. As vantagens desse modelo são sua eficiência, sustentabilidade e legitimidade, especialmente para os atores externos à rede.

A partir desses três modos básicos de governança de redes, podem surgir formas híbridas. Participantes de uma rede com governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma OAR para lidar com aspectos e atividades específicas, ao mesmo tempo em que mantêm a governança compartilhada para que continue havendo um nível mínimo de envolvimento e participação dos atores da rede nas decisões. Para Provan e Kenis (2007), algumas formas de governança podem ser estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve. O crescimento e desenvolvimento da rede podem levar à necessidade de uma estrutura mais formalizada. Em um estudo de uma rede interorganizacional, Knight e Pye (2005) observaram que ela se iniciou com uma organização informal e governança compartilhada, estruturando uma OAR formal com o passar do tempo, em função do próprio crescimento e desenvolvimento da rede.

## 2.2. Gestão de redes de empresas

No que se refere à gestão, significa compreender a rede como uma nova firma que necessita ser gerenciada. No limite, a gestão de uma rede terá como objetivo perpetuar o arranjo interorganizacional, o que somente será possível à medida que os empresários percebam a participação na rede como positiva e necessária para suas empresas. É fundamental ressaltar que diferentes empresários podem ter motivações diversas para integrar a rede, sendo relevante que ela mantenha a capacidade de suprir essas motivações de maneira satisfatória. Embora as motivações econômicas possivelmente estejam entre as mais importantes para o ingresso e permanência de uma empresa na rede, não se devem ignorar outros aspectos como *status* ou necessidade de legitimação.

A gestão de uma rede interorganizacional, segundo Hibbert, Huxham e Smith Ring (2008), refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por um time de indivíduos, focada tanto na definição da direção a ser tomada por uma entidade interorganizacional quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins. Infelizmente, nem sempre os participantes de uma rede compreendem a necessidade de estabelecer uma estrutura de gestão para a entidade cooperativa, criando meios para efetivamente alcançar os objetivos propostos. Conforme Verschoore (2006), isso faz com que a rede de formato associativo muitas vezes seja vista como uma **tábua de salvação** para a superação de dificuldades das empresas isoladas e solução para as crises enfrentadas, sem os esforços gerenciais esperados para o alcance dos resultados.

Hage e Alter (1997) acreditam que a gestão de redes de empresas se torna mais problemática à medida que as redes se tornam mais complexas. Isso ocorre porque tarefas de complexidade crescente são realizadas por meio de estruturas em rede; as redes de empresas cada vez mais estão ultrapassando os limites de fronteiras definidas, sendo em muitos casos multissetoriais; empresas muitas vezes fazem parte de mais de uma rede de negócios; a diversidade dos participantes de redes vem aumentando consideravelmente. Além disso, Sydow (2006) ressalta que, comparada com a de organizações individuais e corporações, a gestão de redes de organizações implica mudanças significativas das funções e papéis da gestão tradicional. Os gestores não podem preocupar-se tão somente em desenvolver e implementar estratégias no nível das empresas individuais ou no nível das áreas de negócio. A essa tarefa junta-se a necessidade de formular e implementar estratégias coletivas, que atendam aos interesses dos participantes.

Entre as atividades desenvolvidas pela gestão de redes interorganizacionais está a oferta de serviços às empresas associadas e o desenvolvimento de estratégias de crescimento, especialmente no caso de redes varejistas, em que o volume de negócios é um dos fatores centrais para a competitividade. Uma rede que não alcança um porte mínimo que lhe garanta legitimidade para obter benefícios com os parceiros corre o risco de que os participantes não obtenham os resultados esperados e não percebam a cooperação como fundamental para seu negócio. Segundo Olesch e Ewig (2003), embora existam redes de pequeno porte, baseadas nos argumentos de flexibilidade e agilidade, os resultados mostram que no varejo o tempo de existência dessas redes geralmente é limitado, devido ao pequeno volume de compras e a sua incapacidade de atender às expectativas dos associados por serviços e apoio gerencial e mercadológico. Não só a possibilidade de obter ganhos na negociação com fornecedores fica ameaçada, como a oferta de serviços torna-se limitada ou inviabilizada se não houver um número suficientemente grande de participantes para arcar com os custos.

Groß (2003) descreve duas estratégias de crescimento consideradas básicas e que objetivam o crescimento da rede a partir de seus negócios atuais: penetração de mercado e aumento de eficiência. Tais estratégias não implicam mudanças significativas nas atividades que a rede já vem desempenhando.

A estratégia de penetração de mercado refere-se a captar novos associados e otimizar os resultados com os associados atuais, procurando aumentar a fidelidade destes com a rede, desenvolver marcas próprias, conquistar novos fornecedores e melhorar o *portfolio* de serviços oferecidos pela rede aos associados. Outras ações referem-se a fortalecer o comprometimento dos associados, obter maior homogeneidade na apresentação ao mercado ou até mesmo criar conceitos de negócio diferentes dentro da mesma rede.

A segunda estratégia básica consiste em aumentar a eficiência da rede, ou seja, oferecer aos associados um *portfolio*

de serviços da maneira mais eficiente possível. Isso implica, por exemplo, homogeneizar o sortimento de produtos dos associados e focar em um grupo de fornecedores para obter melhores condições. Em paralelo, a rede também pode desenvolver ações que tornem mais eficientes seus processos de compra, logística, gestão e regulação central.

Como alternativa ou complemento às estratégias básicas, Groß (2003) apresenta outras com foco externo à rede: diversificação, horizontalização, verticalização e internacionalização. A diversificação implica acrescentar à rede associados em novos segmentos de negócio, correlatos ao negócio original e que permitam gerar sinergias, ou então ampliar o sortimento de produtos e a atuação da rede com os atuais associados (GROß, 2003). Em contrapartida, a estratégia de horizontalização é executada por meio de cooperações com outras redes, fusões e aquisições de redes já existentes, gerando crescimento com menores riscos, porque internaliza a experiência dos novos parceiros nos respectivos mercados.

Outra estratégia de crescimento é a internacionalização, quando a rede já atingiu uma expansão significativa no mercado interno. Pode ser implementada pela conquista de associados em outros países, cooperação com redes de empresas de outros países, abertura de filiais da rede no exterior ou por meio de uma organização supranacional (GROß, 2003). A verticalização é igualmente uma estratégia de crescimento possível para redes de empresas, com o objetivo de integrar outros elos da cadeia de valor e com isso melhorar sua posição competitiva (GROß, 2003). Redes de empresas podem, por exemplo, optar por estabelecer empresas que desempenhem funções industriais e sejam fornecedoras de produtos específicos a seus associados, substituindo fornecedores parceiros e absorvendo a margem desses em favor da própria rede. Ainda como estratégia de verticalização, redes podem optar pelo estabelecimento de filiais próprias ou sistemas de franquias, realizando a função exercida pelos próprios associados.

Os conceitos anteriores destacaram dois aspectos de grande importância para o desenvolvimento dos arranjos cooperativos (governança e gestão) e que, por isso, merecem atenção dos gestores e dos participantes. Pode-se acrescentar que as redes são estruturas dinâmicas, em constante modificação. Redes interorganizacionais são sujeitas à evolução dinâmica porque as formas, resultados e avaliações dos atores envolvidos mudam ao longo do tempo. As próprias mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram processos dinâmicos de desenvolvimento das redes (EBERS e GRANDORI, 1999). Processos de reavaliação, aprendizagem e adaptação podem levar a ajustes internos da relação cooperativa e, inclusive, à possibilidade de finalização das relações interorganizacionais originalmente estabelecidas.

De acordo com Ebers e Grandori (1999), a dinâmica das relações interorganizacionais pode ser explicada a partir de mudanças na base de recursos, na base informacional e nas expectativas dos atores que compõem as redes. Isso implica

que gestores ou responsáveis pela condução das atividades precisam ser capazes de promover as alterações no sistema de governança, na forma de gerenciar a rede e nos serviços oferecidos aos associados, para que eles se mantenham interessados na cooperação e percebam os benefícios. Um quarto fator, não citado por Ebers e Grandori (1999), poderia ser acrescentado: os resultados e a efetividade da rede também influenciam a dinâmica das relações. Resultados satisfatórios impactam na disposição dos participantes em colaborar e inclusive em aceitar mudanças no sistema de governança e gestão da rede. Quando os resultados são insatisfatórios, os empresários podem ficar receosos em abrir mão de seus direitos decisórios ou permitir que a gestão da rede seja mais autônoma.

O princípio básico para a continuidade da existência de uma rede, conforme Jarillo (1988), é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede. Por sua vez, a manutenção de ganhos superiores ao longo do tempo deve exigir dos participantes e gestores a capacidade de realizar mudanças na estrutura da rede, nas práticas de gestão e no sistema de governança. Assim como a gestão de uma organização precisa estar atenta às alterações internas e pressões ambientais, cabe aos responsáveis pela coordenação de redes empresariais detectar a necessidade de modificações para que os resultados sejam mantidos ou ampliados.

A revisão teórica apresentada serve como base para a descrição e a análise das redes de empresas alemãs, a partir do esquema teórico-conceitual proposto na figura 1. O ponto central está na compreensão de como essas redes estruturaram sua governança e sua gestão para manter a competitividade, bem como as tendências para o futuro em relação a essas variáveis. Um aspecto importante é que governança e gestão, ainda que sejam conceitos distintos, estão relacionados e influenciam-se mutuamente, impactando na competitividade da rede e das empresas do arranjo.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem caráter exploratório e foi realizado com o objetivo de analisar a governança e a gestão das redes varejistas alemãs e as tendências de organização dessas redes no futuro. A escolha da Alemanha deve-se à existência de grande número de redes de empresas nesse país, muitas delas com décadas de existência e com estruturas de gestão estabelecidas e gestores profissionais. As redes varejistas estão organizadas em uma associação que as representa e defende seus interesses, gerando dados consolidados sobre o conjunto das redes. O fato de várias redes ocuparem posição de destaque em seu mercado de atuação e contarem com grande número de associados sinaliza o seu grau de competitividade e a eficiência das estratégias cooperativas adotadas.

Como objeto de estudo definiram-se as redes alemãs do varejo e, em específico, a estrutura de governança, as práticas



Figura 1: Esquema Teórico-Conceitual

de gestão e a organização dessas redes. Foram analisadas as seguintes variáveis, delineadas a partir da revisão teórica apresentada na seção anterior e sintetizadas na figura 1: os modelos e mecanismos de governança e a organização dos processos decisórios das redes de empresas; as práticas de gestão e estratégias de crescimento utilizadas. Os dados da pesquisa empírica foram coletados a partir de duas fontes: dados secundários, obtidos de estudos sobre redes de empresas na Alemanha, e informações consolidadas a respeito das redes alemãs, disponíveis em bancos de dados e publicações acadêmicas; e realização de entrevistas em profundidade com quatro especialistas no tema redes de empresas na Alemanha. A opção pela realização de entrevistas semiestruturadas deve-se à flexibilidade da técnica, que permite ao entrevistador esclarecer perguntas, formular de maneira diferente e especificar significados (COLIN e KNOBEL, 2008), atendendo às necessidades do estudo. O roteiro de perguntas baseou-se nas variáveis descritas no início deste parágrafo, notadamente em relação a organização, governança e gestão atual das redes alemãs e tendências em relação a esses aspectos, na opinião dos entrevistados.

As entrevistas ocorreram em junho e julho de 2009 com o diretor-geral da Federação das Redes de Empresas Varejistas da Alemanha (ZGV), um pesquisador do Instituto de Pesquisas sobre o Varejo da Universidade de Colônia, especializado no tema cooperação, e o presidente da consultoria *Kompetenz-zentrum Netzwerkmanagement* (KNM), dedicada ao desenvolvimento e ao apoio a redes de empresas na Alemanha. Entre-

vistou-se, ainda, o presidente da maior rede de lojas de artigos esportivos do país (Rede Intersport), com 1.400 pontos de venda, e vice-presidente da organização internacional à qual a rede está associada, presente em 25 países. Os entrevistados são especialistas que representam diferentes perspectivas sobre o tema cooperação em redes e permitiram o cruzamento de informações acerca das variáveis propostas no estudo.

Cada entrevista durou entre 60 e 90 minutos, sendo posteriormente transcrita e analisada, identificando-se as opiniões dos especialistas em relação às variáveis do estudo. Tanto os dados secundários quanto as informações das entrevistas foram agrupados em temas para melhor compreensão da governança, gestão e organização das redes de empresas. Na sequência do artigo, esses temas são apresentados e posteriormente discutidos, gerando *insights* sobre o desenvolvimento das redes e tendências para a cooperação empresarial em redes varejistas.

#### 4. COOPERAÇÃO EM REDES HORIZONTAIS NA ALEMANHA: DESENVOLVIMENTO E TENDÊNCIAS

O desenvolvimento da cooperação interorganizacional na Alemanha está fortemente relacionado ao processo de industrialização do país e à dinâmica competitiva emergente desse processo. Com o crescimento das indústrias e a criação de grandes empresas varejistas já no final do século XIX, os pequenos varejistas viram-se em situação desvantajosa no mercado, sendo obrigados a cooperar para melhorar sua posição

competitiva e reduzir as desvantagens em relação às grandes empresas e seu modelo de filiais (OLESCH e EWIG, 2003). Além disso, o crescimento das empresas industriais impôs dificuldades aos varejistas de pequeno e médio porte. Em muitos casos, a indústria simplesmente negava-se a fornecer produtos às pequenas empresas, selecionando seus parceiros e preferindo acordos com grandes varejistas e redes de filiais.

Nas palavras do presidente da KNM, deve-se considerar também que as primeiras experiências de cooperação na área de crédito, iniciadas e difundidas por Friedrich Raiffeisen<sup>(2)</sup> na Alemanha a partir de 1864, serviram de inspiração para as empresas. Em um primeiro momento, o processo de desenvolvimento dos acordos cooperativos entre varejistas procurou aumentar o poder de compra das pequenas empresas com os grandes atacadistas ou com a indústria. Esse é, por exemplo, o caso da rede de varejo de alimentos Edeka, criada no início do século XX e atualmente líder do mercado alemão. Num segundo momento, essas redes passaram a oferecer serviços para seus associados e somente mais tarde se transformaram em grupos de *marketing*, com o desenvolvimento de uma marca conjunta e padronização visual. Trata-se da mudança de uma perspectiva de defesa de mercado nos primeiros tempos de existência das redes para uma perspectiva de proatividade no mercado (OLESCH e EWIG, 2003).

Atualmente, há um grande número de setores na economia alemã, especialmente aqueles tradicionais e nos quais existe uma forte competição, em que não é possível a empresas de pequeno e médio porte sobreviver atuando independentemente. Aquelas empresas que não atingem o porte mínimo para negociar em boas condições com os fornecedores precisam cooperar com seus pares. Segundo o presidente da ZGV, o varejo de alimentos e de outros setores tradicionais, por exemplo,

- “não é viável para uma empresa individual de pequeno ou médio porte, sem se unir a alguma associação cooperativa”.

Com o desenvolvimento e a consolidação das redes, uma mudança significativa ocorreu gradativamente: elas transformaram-se em sistemas fortemente integrados, com importantes consequências para a relação entre os associados e a central da rede. Esse é um desafio e um processo que ainda está em andamento em muitas redes varejistas, conforme o presidente da ZGV. À medida que a gestão central da rede assumiu mais funções, aumentou também seu poder, o qual se revela internamente por meio de um controle mais forte sobre a gestão e a organização da rede e, externamente, por uma imagem mais homogênea para o mercado, como indica a pesquisa de Olesch e Ewig (2003). Em um processo de desenvolvimento histórico, as redes horizontais de empresas na Alemanha passaram de um conceito de simples central de compras no final do século XIX para um conceito de prestação de serviços para seus associados e maior homogeneidade na apresentação para o mercado.

Em muitos casos, as redes alcançaram um grau de padronização e homogeneização de seus membros que é difícil dife-

renciar uma rede de caráter cooperativo de um sistema de franquias. A convergência é tão grande que muitas vezes “o consumidor terá dificuldades para identificar a forma organizacional que está por trás da rede”, segundo o pesquisador da Universidade de Colônia. Atualmente, considerando a realidade do mercado alemão, as redes cooperativas utilizam praticamente o mesmo instrumental de gestão que as redes de filiais ou sistemas de franquias, como mostra o estudo de Olesch e Ewig (2003).

Nas próximas subseções detalham-se aspectos sobre o desenvolvimento das redes de empresas na Alemanha, relacionados a sua governança e gestão, assim como tendências na organização dessas redes, segundo dados coletados nas entrevistas e fontes secundárias.

#### 4.1. Governança de redes horizontais de empresas

De acordo com o presidente da rede Intersport, o crescimento do volume de negócios de qualquer rede é uma necessidade diante da consolidação do mercado e do avanço de grupos concorrentes, confirmando a importância da adoção de estratégias de crescimento pelas redes (OLESCH e EWIG, 2003). Há um espaço limitado para redes de pequeno porte no mercado alemão, especialmente devido à estabilização da economia e à presença de grandes grupos nos principais segmentos de mercado. Novas redes têm um período de tempo relativamente curto para crescer e alcançar o porte que garanta sua sustentação.

Embora a utilização de estratégias de crescimento esteja relacionada ao eixo de gestão da rede, o crescimento das redes em termos de número de associados e dispersão geográfica também tem implicações sobre sua governança e forma de organização. Tanto seu sistema de governança quanto sua gestão e oferta de serviços aos associados precisam ser adaptados e acompanhar esse crescimento. Para o consultor da KNM,

- “quando aumenta o número de associados, é imprescindível que aumente a centralização da rede ou então que haja uma divisão das empresas por segmentos para facilitar a coordenação”.

Em uma rede regional, com pequeno número de associados, uma governança participativa, pouco formalizada e com processos decisórios descentralizados é viável e tende a ser desejada pelos participantes, aproximando-se da ideia de governança compartilhada descrita por Provan e Kenis (2007). Entretanto, essa mesma rede poderá enfrentar dificuldades para coordenar as ações e tomar decisões quando houver um número bem maior de participantes, obrigando a criação de meios para equacionar satisfatoriamente a nova realidade no sistema de governança.

A experiência de várias décadas das redes cooperativas mostrou erros e acertos dos sistemas de governança. Em relação aos processos decisórios, segundo o presidente da ZGV,

- “houve um tempo em que o processo era concebido de maneira extremamente democrática e participativa [em muitas redes]; todos podiam participar das decisões e discutir todos os aspectos, mas a ligação e a padronização entre os membros da rede era muito limitada”.

Para muitos empresários, abrir mão de parte de sua autonomia e aceitar participação menor em determinados processos decisórios da rede era um grande desafio. Entretanto, o exemplo de várias redes que se desenvolveram e consolidaram mostrou que processos decisórios excessivamente participativos podem não trazer os melhores resultados, especialmente quando aumenta significativamente o número de associados.

Ainda segundo o entrevistado, cada rede precisa analisar as vantagens de oferecer a todos os membros (às vezes centenas de empresas) totais condições de autonomia e participação nas decisões da rede, analisando até que ponto isso é possível sem prejudicar o desempenho da rede. Uma central da rede com maior autonomia e poder de decisão sobre suas ações, desde que profissionalizada, tem melhores condições de responder às necessidades dos membros. Conforme o entrevistado:

- “É sempre necessário encontrar o equilíbrio adequado entre esses polos [participação dos membros nas decisões da rede e centralização das decisões]. O desafio é conseguir organizar um processo de decisão participativo, mas também uma forte ligação entre os associados. O empresário precisa estar preparado para abrir mão de parte de sua individualidade, e talvez até ele tenha que abrir mão de uma parte de sua liberdade naqueles aspectos que sejam decisivos para seu negócio. Por outro lado ele ganha em margem, em imagem e em aspectos que podem ser profissionalmente organizados pela central”.

O processo de mudança de um sistema de governança participativo para um outro em que as decisões são mais centralizadas não é rápido nem pode ser imposto. Segundo o presidente da ZGV,

- “na rede precisa haver um forte processo de convencimento, para que as decisões tomadas sejam realmente implementadas. O empreendedor tem a característica de criar, de empreender, de ser individualista, do contrário ele seria funcionário. E isso torna o processo em rede desafiador”.

Tanto o presidente da ZGV quando o gestor da rede Intersport citaram a importância do perfil dos gestores de redes para o sucesso da cooperação. Trata-se de um perfil que em muitas situações não condiz com o gestor tradicional, preparado para trabalhar em organizações hierárquicas no estilo comando e controle. Desenvolver esse profissional é um desafio tanto para as redes quanto para as instituições de ensino.

O aumento na centralização do processo de tomada de decisões é uma clara tendência entre as redes alemãs. Um núme-

ro maior de aspectos da rede e de categorias decisórias deixa de ser discutido com todos os associados e passa a fazer parte das atribuições dos gestores e da diretoria. Dessa forma, garante-se agilidade, o que não significa que as decisões sejam impostas. Como destacado anteriormente, a governança da rede deve ser adaptada e definida de maneira a garantir a agilidade e a flexibilidade necessárias para a tomada de decisão (THEURL, 2005). O consultor da KNM entende que o sucesso na implementação de mudanças no sistema de governança de uma rede está relacionado à eficiência da gestão:

- “Se a gestão da rede funciona bem e as empresas conseguem aumentar sua competitividade com os serviços oferecidos por ela, então elas não se importam em ter menos espaço de participação. (...). Além disso, é muito difícil coordenar um grande número de pessoas para participar dos processos decisórios”.

Para o presidente da rede Intersport, o gestor precisa ter habilidades políticas para compreender os associados e fazer uma leitura adequada do ambiente. Adicionalmente, as redes procuram criar mecanismos para discussão de propostas e estabelecer um fluxo de comunicação muito claro entre central e associados, mesmo que as principais decisões fiquem a cargo da gestão da rede. No caso da Intersport, foram criados grêmios regionais em que os empresários podem discutir aspectos da rede, reivindicar ações e encaminhar sugestões aos gestores, evitando que haja um descolamento entre os interesses dos associados e as estratégias efetivamente definidas e colocadas em prática pelos gestores da rede.

## 4.2. Gestão de redes horizontais de empresas

Além dos aspectos relacionados à governança das redes varejistas – estruturas básicas de organização das redes, regras e processos decisórios –, nas entrevistas e pesquisas existentes sobre redes alemãs verifica-se uma série de elementos relacionados à gestão de redes horizontais e, especialmente, tendências em termos de organização e adoção de estratégias de crescimento.

### 4.2.1. Estratégias de cooperação entre redes e internacionalização das atividades

Uma das principais estratégias de crescimento utilizadas pelas redes alemãs consiste na cooperação entre cooperações, levando à consolidação, na Alemanha, de redes de empresas em seus respectivos segmentos. Para Dannenmaier, Saalfrank e Lindebner (2003), pode-se prever que futuramente em muitos setores haverá somente uma ou duas redes cooperativas de alcance nacional, as quais sejam capazes de oferecer a seus membros todos os serviços e condições esperadas. Essa tendência já pode ser observada em vista das fusões de redes que vêm ocorrendo no país, cooperação entre redes para ofer-

ta ou compartilhamento de serviços e mesmo outros tipos de integração, como a criação de empresas de interesse por parte de duas ou mais redes, refletindo várias estratégias de crescimento com foco externo propostas por Groß (2003).

Um exemplo de cooperação e fusão entre redes é a Ariston-Nord-West-Ring que, atualmente, reúne 1.700 empresas do varejo de calçados e 800 empresas do varejo de produtos esportivos. A Nord-West foi criada em 1919, passou por um processo de fusão com a Ring-Schuh em 1970 e no ano de 2001 uniu-se à Ariston Schuh (WELLENBECK, 2001). Com o crescimento do grupo e a fusão entre redes, foram desenvolvidos conceitos de negócio que dividem os associados em categorias, em função do porte da empresa e do segmento específico de atuação. Como consequência de seu porte e estrutura de prestação de serviços, hoje a rede atende não somente a seus associados, mas também a outras redes não concorrentes que necessitam de serviços de gestão e apoio.

Muitos setores estão sob pressão de competidores e fornecedores globais, pois a globalização de muitas marcas favoreceu a indústria tornando-a mais poderosa e menos flexível na negociação com seus clientes. Em casos específicos, os próprios fornecedores tornam-se concorrentes dos varejistas, estabelecendo lojas próprias, como é o caso de Adidas, Puma e Nike no mercado europeu de materiais esportivos, conforme o presidente da rede Intersport. Ao mesmo tempo em que as redes procuram formar parcerias com os fornecedores, precisam aumentar sua competitividade para concorrer com eles. Redes de pequeno porte, nesse caso, tendem a desaparecer ou aliar-se umas às outras para fazer frente aos desafios impostos pelo mercado.

Um fator adicional é que, devido à expansão alcançada, muitas redes alemãs atingiram a saturação no mercado interno, reduzindo ou eliminando a possibilidade de crescimento interno e estimulando a busca da internacionalização. O principal requisito é atingir um número significativo de associados em cada novo país, seja pelo desenvolvimento próprio da rede, seja por parcerias com redes já existentes. Quando o número de membros em cada país é satisfatório, há condições de oferecer serviços e apoio levando em consideração as características específicas do país e concentrando na central internacional aquelas atividades ou serviços que não tenham especificidades locais. A título de exemplo, a rede Intersport conta com mil membros e 1.400 pontos de venda na Alemanha, mas desde 1968 lidera uma expansão internacional da cooperação. Atualmente a rede está presente em 25 países e possui cerca de 5.000 membros.

Mais recentemente, redes cooperativas formaram alianças entre si para alcançar sinergias de compras, de processos e canais de distribuição. Atualmente essas cooperações estão deixando de ser apenas no nível nacional para tornar-se alianças internacionais. Um exemplo é a aliança de empresas do varejo de alimentos chamada *Europäischen Allianz Selbständiger Handelsunternehmen*, à qual se juntaram Rewe (Alema-

nha), Colruyd (Bélgica), Conad (Itália), Coop (Suíça) e E. Leclerc (França) sob o nome Coopernic. Por sua vez, a Edeka (rede líder no varejo de alimentos na Alemanha) participa da Aliança Internacional de Distribuidores (Alidis), integrada pelo grupo francês Intermarché e o espanhol Eroski, constituindo a quarta maior rede em poder de compras da Europa. A cooperação foi facilitada pelo fato de ambos os parceiros internacionais serem também organizações baseadas no cooperativismo.

Os exemplos apresentados mostram a importância de estratégias de crescimento com foco externo, descritas por Groß (2003), utilizadas pelas redes alemãs para ampliar sua competitividade. Por meio dessas estratégias, as redes puderam atingir o porte necessário, em termos de número de participantes, para negociar com fornecedores globais e oferecer um amplo *portfolio* de serviços a seus associados.

#### 4.2.2. Criação de megacooperações e redes de múltiplos setores

Como destacado anteriormente por Olesch e Ewig (2003), as redes mais desenvolvidas movem-se em direção a um sistema mais integrado. Além disso, uma estratégia de crescimento consiste na formação de redes com mais de um setor de atividade em sua estrutura, significando um modelo de múltiplos setores que coopera dentro da mesma rede. Essas redes operam em modelos altamente integrados, baseados nas modernas tecnologias da informação. A tarefa principal da gestão da rede passa a ser que os objetivos da central e dos associados atinjam um alto grau de convergência. Somente quando isso ocorre a rede consegue atingir seus potenciais de sinergia.

Para o presidente da ZGV,

- “uma vantagem [das redes múltiplas] é que, havendo mais associados, mesmo que sejam de diferentes setores, pode-se sustentar de maneira mais segura uma central”.

Há serviços oferecidos às empresas da rede que são independentes de setor – como logística, apoio financeiro, consultorias em gestão, capacitação e tecnologia da informação –, permitindo obter sinergias. O entrevistado ressalta que,

- “quando se olha apenas para compras conjuntas, talvez não haja grandes vantagens nem as pessoas da gestão da rede tenham os conhecimentos para gerir esse processo satisfatoriamente; mas, quando se olha para outras perspectivas que independem de setor, então passa a ser vantajoso integrar vários setores em uma rede”.

Dannenmaier, Saalfrank e Lindebner (2003) acreditam que o surgimento de redes de múltiplos setores se deve à necessidade de crescimento. Diversas redes desenvolveram centrais de serviços de alto nível e altamente profissionalizadas no apoio aos associados, mas esgotaram seu potencial de crescimento no respectivo setor. Ao expandir sua atuação para setores afins, a rede busca sinergias e a otimização do uso de sua infraes-

estrutura de apoio. Conforme o presidente da rede Intersport, a expansão da rede para setores relacionados é uma possibilidade concreta quando a central está bem estabelecida e oferece serviços que podem ser estendidos a setores correlatos. Essa percepção levou a rede a, recentemente, integrar em sua estrutura uma rede de lojas de calçados.

Com a integração de mais setores em uma mesma rede, a central assume a função de *holding*, realizando as funções que independem do setor de atividade. Funções específicas do setor ficam sob responsabilidade de diretorias especiais para cada um deles, o que garante o atendimento das necessidades específicas, como mostra o estudo de Dannenmaier, Saalfrank e Lindebner (2003). Como mecanismos para a governança dessas redes, são criados grêmios por setor de atividade ou subdivididos em temas de interesse, acrescidos de conselhos fiscais e de gestão com funções de controle para a rede como um todo, como ressaltado pelo presidente da Intersport. Um aspecto a ser considerado pelos gestores da rede é que os conselhos gerais de gestão e fiscalização realmente contemplem participantes de todos os setores, sinalizando claramente a ideia de integração e a busca de sinergias pelo grupo.

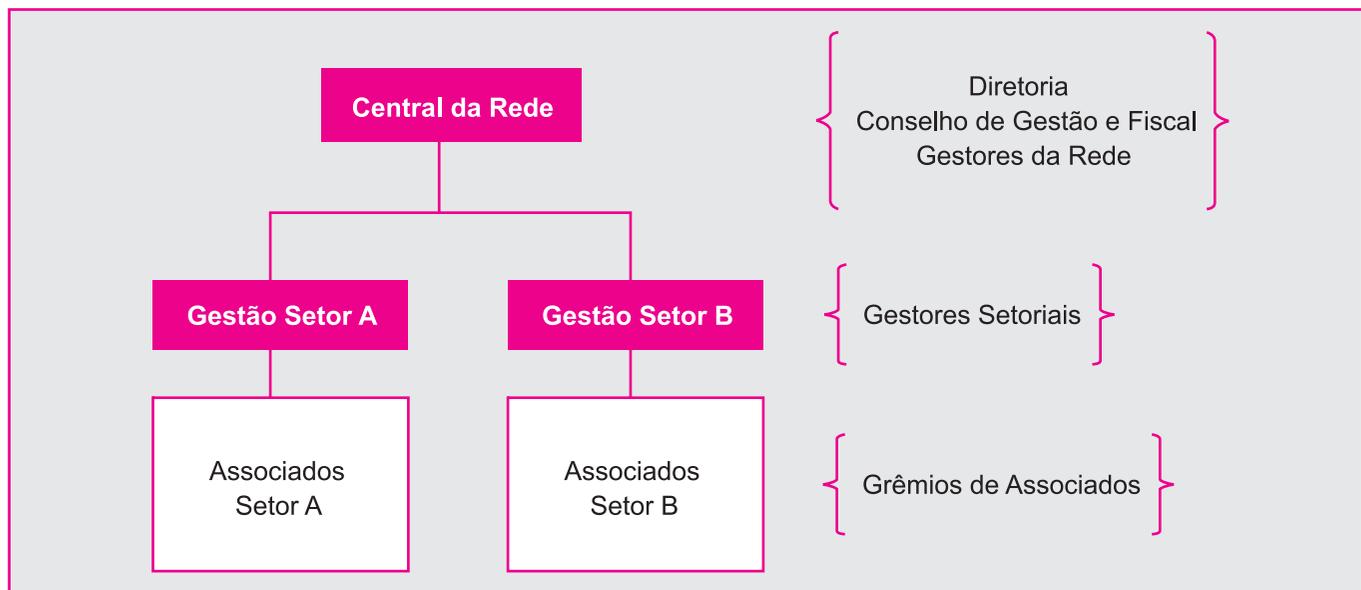
A figura 2 representa a estrutura das redes multissetoriais, com uma gestão separada para cada setor de atividade que integra a rede. Os associados são reunidos em grêmios setoriais, uma estrutura informal em que se discutem aspectos relacionados a seu setor e que funcionam como um canal de comunicação entre as decisões dos gestores e os associados.

A principal vantagem dessa forma de organização da rede é a possibilidade de oferecer serviços de alta qualidade a cus-

tos baixos, que independem do ramo de atividade. Consultorias de *marketing*, consultorias financeiras ou de tecnologia da informação, técnicas de *merchandising* e capacitação de pessoas e gestores são exemplos desses serviços. Dannenmaier, Saalfrank e Lindebner (2003) descrevem casos em que essa central de serviços se torna a tal ponto profissionalizada e eficiente que passa a ser requisitada como prestadora de serviços para outras redes no mercado. Como exemplos de redes multissetoriais, pode-se citar a própria Intersport (rede que agrega lojas de materiais esportivos e mais recentemente de calçados) e a Ariston-Nord-West-Ring, que também possui em sua estrutura os setores de material esportivo e calçados (WELLENBECK, 2001).

#### 4.2.3. Serviços ofertados aos associados

Como uma das responsabilidades da gestão de redes interorganizacionais, as redes de grande porte têm se preocupado em oferecer aos associados um conjunto de serviços que permita ampliar sua competitividade e facilitar sua adaptação às mudanças no mercado. Conforme o presidente da ZGV, a ideia de compras conjuntas, que deu início ao processo de cooperação, avançou em direção à oferta de um conjunto amplo de serviços, como logística, tecnologia da informação, gestão da informação, desenvolvimento de comércio eletrônico para os associados, consultorias, qualificação dos funcionários em diversos níveis, orientações sobre *layout* e iluminação, entre outros. Redes com grande número de associados procuram, inclusive, oferecer pacotes de serviços diferenciados a segmentos específicos de empresas dentro do grupo, de



**Figura 2: Estrutura de Governança e Gestão de Redes Multissetoriais**

Fonte: Adaptada de Dannenmaier, Saalfrank e Lindebner (2003, p.153).

acordo com o porte ou o perfil do mercado atendido por cada um deles.

Ahlert *et al.* (2006) fizeram uma pesquisa com as 15 maiores redes horizontais na Alemanha e identificaram os principais serviços que essas redes oferecem (gráfico abaixo). Ao item compras de fornecedores parceiros, deve-se acrescentar que as redes utilizam um sistema que vai além da simples negociação com os fornecedores. A rede atua também como garantidora, estabelecendo limites de crédito para cada associado nas compras com os fornecedores. A central da rede autofinancia-se retendo percentuais das compras realizadas pelos associados com os fornecedores conveniados. O estudo mostra a preocupação das redes varejistas em ofertar um amplo leque de serviços que suporte a competitividade da rede e das empresas associadas.

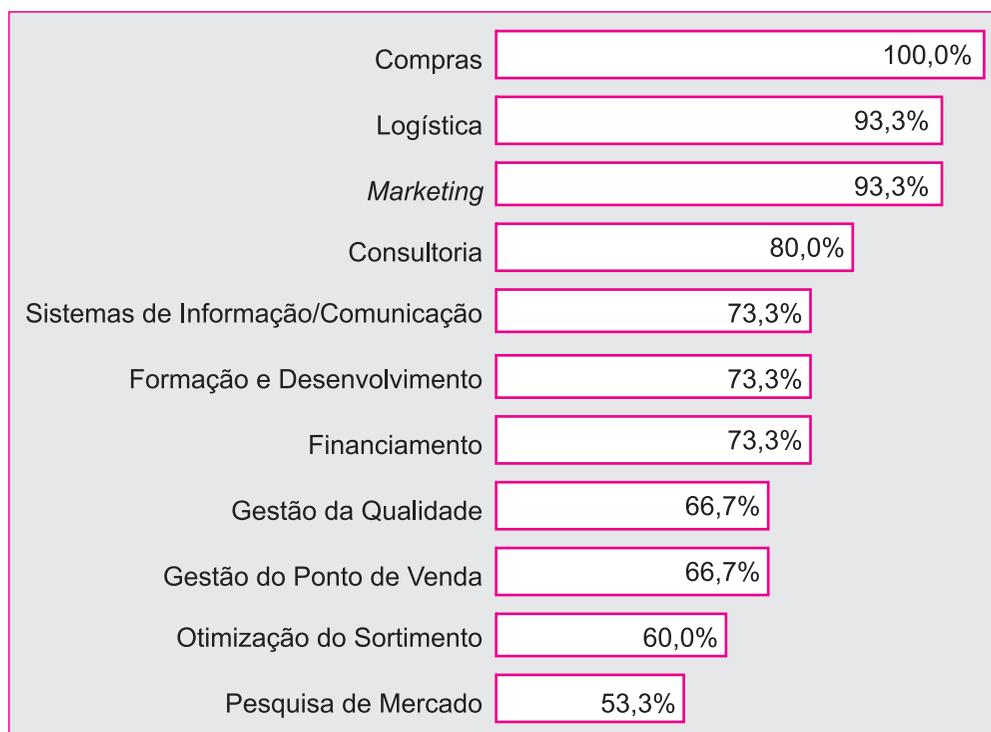
Dentro do *portfolio* de serviços, algumas redes preocupam-se com aspectos como a continuidade dos negócios de seus associados e mesmo a formação de novos empreendedores. Redes com longa história desenvolveram e oferecem consultorias e apoio para a transição de negócios de uma geração a outra, como forma de apoiar os novos gestores das empresas na gestão do negócio e mantê-los interessados na rede. Redes como Edeka apóiam, por sua vez, pessoas que se interessam em ter o próprio negócio. Uma das formas encon-

tradas é estimular empreendedores a assumir lojas da rede e adquiri-las para si. Trata-se de consultorias e serviços de orientação para que esse empreendedor possa ser o dono do negócio, em um processo inverso ao da abertura de filiais, mas que permite à rede obter recursos para novos investimentos.

#### 4.3. Convergência de modelos interorganizacionais

Uma tendência relatada pelos especialistas nas entrevistas e observada nos dados obtidos em publicações é a convergência de modelos organizacionais, assim a linha que separa redes cooperativas, franquias e sistema de filiais é cada vez mais tênue. De acordo com o presidente da ZGV, de um total de 320 redes associadas, 40 oferecem o sistema de franquias em paralelo às lojas associadas ou difundem a ideia de oferecer franquias em paralelo ao modelo cooperativo. Essa tendência também é ressaltada pelo pesquisador da Universidade de Colônia, segundo o qual a organização das redes cooperativas caminha em direção a um modelo mais integrado, como o sistema de franquias, ou então as redes estão criando as próprias franquias, em paralelo ao sistema cooperativo.

Com o aumento da competição no mercado, a utilização de um padrão de apresentação entre as lojas, uma marca única e uma gestão mais forte e centralizada passam a ser importantes



**Serviços Oferecidos pelas 15 Maiores Redes da Alemanha a seus Associados – Porcentagem das Redes que oferecem cada serviço**

Fonte: Ahlert *et al.* (2006).

para o sucesso da rede. Esse desenvolvimento reflete uma nítida aproximação com o sistema de franquias. Conforme o presidente da Intersport, as próprias redes têm optado por criar sistemas de franquias ou estabelecer empresas e lojas próprias geridas pela central da rede, o que as coloca cada vez mais como modelos híbridos ou sistemas mistos. A Intersport, por exemplo, passou a ter lojas próprias recentemente, quando adquiriu um grande associado que colocou suas operações à venda e a rede corria o risco de ver significativamente diminuído seu tamanho e poder de compra.

Para o pesquisador da Universidade de Colônia, há diversos motivos para a opção estratégica por lojas próprias. Um deles é que a central passa a ter a oportunidade de colocar em prática as próprias ideias em relação ao conceito de negócio, ao sortimento de produtos e mesmo de gestão dessa filial. Em relação aos membros associados, a central da rede pode apenas sugerir suas ideias de organização e gestão, mas a decisão de implantá-las cabe em grande medida a cada empresário. Outro motivo para a instalação de filiais é cobrir espaços de mercado ainda não atingidos pela rede e para os quais não foram encontrados potenciais associados. Caso os membros da rede estejam fortemente concentrados em uma ou poucas regiões, a rede pode optar por instalar filiais naquelas regiões que permanecem sem membros.

Os exemplos da Alemanha (e mesmo de sistemas de franquias que optam por lojas próprias, como o MacDonaldis) mostram que os modelos organizacionais clássicos não são mais tão comuns. Existem muito mais os modelos mistos, os quais devem ganhar importância cada vez maior no futuro. Na prática encontram-se várias combinações das formas clássicas, algumas delas formadas pelos modelos existentes (redes de cooperação, sistema de franquias, redes de filiais). No caso de redes que utilizam também o sistema de franquias ou um modelo semelhante a franquias, observa-se um modelo de **quase-franquia**. A rede Expert, do setor de eletroeletrônicos, por exemplo, apoia empresas interessadas em expandir ou em abrir novos mercados, oferecendo um pacote de serviços e conceitos de loja semelhantes ao modelo de franquia, embora as empresas continuem independentes do ponto de vista legal.

Redes de cooperação concentram-se atualmente em maior eficiência sistêmica, a qual se dá não apenas pelas sinergias na compra, mas principalmente por uma padronização na apresentação ao mercado. Maior unidade e padronização das decisões tomadas pelo grupo são os requisitos para isso.

No entanto, a opção por múltiplos modelos interorganizacionais pode exigir mudanças na estrutura da rede ou a criação de uma corporação da rede, como afirmam Dannenmaier, Saalfank e Lindebner (2003). Para esses autores, a estrutura do modelo tradicional de rede horizontal cooperativa não é adequada para o sucesso de modelos alternativos, que incluem o sistema de filiais e de franquias. O presidente da Intersport relata, por exemplo, que sua rede realizou uma mudança estrutural que permitiu a integração de licenciados (participantes

da rede que têm licença para uso da marca e dos serviços, mas não são associados) e que a rede pudesse ter lojas próprias. Essa foi uma quebra de paradigma, pois tradicionalmente redes cooperativas têm somente associados, e não licenciados nem lojas próprias.

## 5. DISCUSSÃO: INSIGHTS DO EXEMPLO ALEMÃO E ELEMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS

Nas subseções anteriores, apresentaram-se aspectos sobre governança e gestão das redes de empresas na Alemanha e perspectivas ou tendências de desenvolvimento futuro. O fio condutor de todos os aspectos discutidos é a mudança no sistema de governança das redes e a ênfase na gestão e adoção de estratégias de crescimento, entendendo a rede como uma nova firma para que os resultados esperados pelos participantes sejam alcançados, corroborando os argumentos de Verschoore (2006). O tempo de existência, número de associados e organização interna das redes alemãs, os avanços obtidos e sua consolidação no mercado, muitas vezes superando grupos internacionais e empresas integradas (VELTMANN, 2009), oferecem indicativos para redes que estejam em fase inicial de desenvolvimento ou que analisam estratégias que possam contribuir com sua consolidação no mercado, como é o caso de muitas redes brasileiras. A pesquisa mostrou que governança e gestão são elementos importantes para manter as redes competitivas e afetam-se mutuamente.

No quadro a seguir, parte-se de um estudo de Olesch e Ewig (2003) sobre as redes varejistas na Alemanha, destacando sua forma de organização no passado e as tendências de organização identificadas por esses autores. São acrescentadas na terceira coluna as constatações encontradas na pesquisa empírica deste estudo, projetando perspectivas futuras de governança e gestão de redes horizontais de empresas.

Algumas mudanças fundamentais na governança e na gestão de redes de empresas ainda estão em processo e contribuem para que as redes sejam capazes de manter sua competitividade e concorrer em igualdade de condições com sistemas de filiais e de franquias. É importante considerar que a experiência alemã se baseia em redes com um longo histórico de desenvolvimento e que, em sua maioria, possuem centenas de empresas associadas em nível nacional ou até com parcerias internacionais. Em certos segmentos, empresas varejistas independentes têm como únicas opções a implementação de uma estratégia agressiva de crescimento ou a associação a uma rede cooperativa que as torne mais competitivas, como destacado pelos entrevistados.

Tanto o trabalho de Olesch e Ewig (2003) quanto as informações coletadas nas entrevistas mostram que, sob diversos aspectos, mudanças na estrutura de governança e na gestão da rede cooperativa são requisitos para manutenção de sua eficiência e da competitividade de seus associados. Uma or-

## Tendências na Governança e na Gestão de Redes Horizontais de Empresas

		Passado Segundo Olesch e Ewig (2003)	Tendência Segundo Olesch e Ewig (2003)	Tendência Segundo os Especialistas Entrevistados
Sistema de Governança	Processos Decisórios	Decisões descentralizadas e busca de consenso entre os associados da rede; poder reduzido dos gestores e diretores.	Decisões centralizadas, maior poder dos gestores e diretores para garantir a agilidade dos processos decisórios.	Maior poder dos gestores da rede, mas utilização de mecanismos para consultar e ouvir os associados da rede, como grupos regionais ou grêmios por interesse.
	Liderança	Base democrática, orientada para operações, efetiva.	Rigorosa, profissional orientada estrategicamente, participativa.	Profissional, mas com sensibilidade para as expectativas dos associados.
Gestão de Redes Horizontais de Empresas e Estratégias de Crescimento	Organização	Simple, horizontal, fraca interdependência.	Complexa, vertical, integrativa.	Complexa, vertical, integrativa.
	Extensão	Regional, nacional, concentração dos membros.	Internacional, sem fronteiras, estrutura em rede.	Internacional, multissetorial (busca de sinergias); cooperação com outras redes.
	Marketing	Unidimensional, foco individual.	Multimídia, foco no grupo, segmentado, orientado para o sistema.	Segmentado, para atender a grupos específicos de associados.
	Serviços	Tudo para todos, escopo limitado.	Orientados para as metas do grupo, competitivos no mercado.	Segmentados, de acordo com perfis de associados, competitivos no mercado; oferta de serviços a outras redes.
	Comunicação	Pessoal, informal, escrita.	Baseada em tecnologia de informação, multimídia, <i>on-line</i> .	Baseada em tecnologia de informação, multimídia, <i>on-line</i> .

Fonte: Adaptado de Olesch e Ewig (2003) e com base na pesquisa empírica.

ganização simples, horizontal e pouco interdependente precisará alcançar um nível maior de integração, e possivelmente de verticalização, para que a coordenação de grande número de empresas seja possível.

A utilização, por parte das redes, de um modelo de governança compartilhada, em que as decisões são tomadas sempre coletivamente e os próprios empresários são responsáveis pelas atividades de gestão da rede, não reflete mais a realidade das redes alemãs. Elas criaram organizações administrativas da rede (OAR) como forma de tornar o trabalho coletivo mais eficiente e oferecer suporte às estratégias de crescimento, confirmando as observações de Provan e Kenis (2007).

A centralização dos processos decisórios, com impactos para a estrutura de governança de muitas redes alemãs, citada pelos entrevistados e descrita anteriormente, é resultado de um processo de mudanças. A principal delas foi a profissionalização da liderança e da gestão da rede, com a contratação de gestores e o estabelecimento de uma OAR com maior auto-

nomia para a tomada de decisões. Quando a gestão da rede e os serviços oferecidos aos associados são percebidos como eficientes, seus membros tendem a ser menos receosos quanto a uma redução na participação nas decisões. Por outro lado, a centralização gradativa da governança é uma necessidade à medida que a rede cresce em número de associados e volume de negócios. Os entrevistados ressaltaram que é impossível manter uma estrutura de decisões totalmente participativas em redes de grande porte, o que não significa que as decisões sejam tomadas arbitrariamente e impostas aos associados.

Em nenhum momento a rede associativa pode ignorar que existe para prover as empresas de soluções e competitividade, atendendo a seus interesses. Uma solução apontada pelo pesquisador da Universidade de Colônia para que as redes não percam seu caráter participativo, apesar do crescimento do número de associados, é a criação de grupos informais por proximidade geográfica ou temas de interesse (grêmios). Embora tais grupos não tenham influência direta sobre as deci-

sões, em sua maioria tomadas pelos gestores e diretores da rede, neles podem ser discutidas ideias ou propostas a serem encaminhadas aos gestores. Os grupos ou grêmios também estimulam o desenvolvimento do capital social dos membros da rede e a troca de informações e experiências, evitando a perda de interesse na cooperação. A comunicação multimídia, *on-line* e baseada em ferramentas de tecnologia da informação é fundamental para que a gestão da rede permaneça em contato direto com os associados e reduza incertezas decorrentes de uma menor participação nas atividades de caráter operacional e decisões estratégicas.

De maneira geral, as informações coletadas nas entrevistas e a partir de dados secundários mostram que redes de empresas têm desafios a superar em seu processo de crescimento e desenvolvimento. Talvez o principal deles seja aceitar a necessidade de mudanças na organização da rede e no processo de tomada de decisões, para manter a eficiência da rede mesmo com grande número de associados. A redução do caráter participativo nas decisões não foi um problema para empresas associadas a redes alemãs, na medida em que foi acompanhada de uma profissionalização da gestão e contribuiu para que os associados atingissem resultados superiores. Isso implica aceitação de mudanças no sistema de governança e mesmo criação de mecanismos que permitam às redes serem ágeis, profissionais e eficientes sem perder o foco cooperativo.

A opção por modelos organizacionais híbridos, que combinam o sistema cooperativo clássico com os sistemas de franquias e filiais, mostrou-se positiva para as redes alemãs. Essa pode ser também uma solução a ser adotada no Brasil por aquelas redes que desejam crescer, devido à extensão territorial e às dificuldades em organizar um sistema baseado em tomadas de decisões em nível nacional. Finalmente, a cooperação entre cooperações deve ser entendida como uma forma de ampliar os potenciais de ganhos entre os participantes, em especial no que se refere a poder de barganha com clientes, fornecedores e prestadores de consultorias e serviços.

A criação de redes empresariais em grande número no Brasil não é, por si só, garantia de que todas tenham condições de atuar competitivamente no mercado. Nos últimos anos foram criadas entre 150 e 200 redes de empresas somente no estado do Rio Grande do Sul, com o apoio do programa Redes de Cooperação, desenvolvido pelo governo gaúcho (SEDAI, 2005). Um mapeamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), realizado em 2008, identificou a existência de mais de 800 redes de empresas e centrais de negócios espalhadas pelo Brasil (SEBRAE, 2008). Muitas delas atuam no mesmo setor de atividade e têm caráter regional. Apesar dos números significativos, não há estimativas precisas sobre o número de redes que continua em atividade ou gera os resultados esperados a seus associados. Estimular a cooperação entre as próprias redes, eventualmente consolidando e gerando fusões entre os grupos, pode ser uma forma de tornar as redes mais competitivas e com maiores chances de sucesso.

Qualquer discussão sobre as mudanças promovidas pelas redes alemãs deve considerar que elas ocorreram por meio de processos históricos e negociados. Em outras palavras, mesmo que tenham se mostrado eficientes ao longo do tempo na Alemanha e as redes se mantenham como estruturas competitivas, tais práticas e modelos de governança não podem ser automaticamente transplantados para outras realidades. Mesmo assim, o estudo contribui com a discussão e a prática de relações interorganizacionais ao apresentar informações que podem ser úteis a redes empresariais que desejam estabelecer estratégias de crescimento e se preocupam em compreender os impactos que essas estratégias podem ter sobre sua estrutura, governança e gestão.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, apresentou-se um panorama da governança e da gestão de redes horizontais na Alemanha e das tendências futuras de desenvolvimento, por meio de uma pesquisa em dados secundários e entrevistas com especialistas no tema. Os principais aspectos destacados referem-se às mudanças implementadas pelas redes de empresas alemãs para se manterem competitivas ao longo do tempo e proporcionarem a seus associados os resultados esperados. Tendências apontam para uma convergência cada vez maior do modelo cooperativo de redes com os sistemas de franquias e de filiais, gerando modelos híbridos. A cooperação e a formação de alianças entre redes, assim como a internacionalização das redes são estratégias de crescimento adotadas por muitas delas, que buscam uma escala capaz de mantê-las competitivas.

O estudo gera oportunidades de reflexão para gestores de redes de empresas e direcionamentos para estudos futuros. Do ponto de vista acadêmico, diversas linhas de pesquisa continuam sendo relevantes para aumentar a compreensão sobre a dinâmica das redes horizontais de empresas e novos temas descortinam-se. Uma possibilidade de estudos refere-se à influência da centralização da governança da rede para os resultados das empresas participantes, bem como as condições nas quais os empresários aceitariam uma redução em seus direitos de participação nas decisões da rede. Ainda nesse sentido, outra linha de estudos refere-se aos mecanismos de governança que podem ser adotados pelas redes para viabilizar a expansão sem comprometer o caráter participativo e cooperativo.

Outro ponto praticamente negligenciado pela teoria organizacional até o momento refere-se às características dos líderes e gestores de redes de empresas. Embora o tema tenha, de um modo geral, recebido ampla atenção do meio acadêmico, os estudos clássicos baseiam-se na firma como uma organização hierárquica, em que o gestor tem ampla autoridade para tomar decisões e colocá-las em prática. Nas redes de caráter cooperativo, a autoridade dos gestores e diretores é limitada e a execução das ideias e planos da rede depende do convenci-

mento das empresas participantes. Em tais condições, as funções do gestor adquirem novos contornos e exigem novas habilidades que merecem ser exploradas em estudos que envolvam gestores de redes interorganizacionais.

O desenvolvimento das redes alemãs, no que se refere à estruturação da gestão e mudanças na governança, pode trazer aprendizado aos gestores de redes que adotam ou pretendem adotar estratégias de crescimento. Uma das principais lições refere-se a como organizar a cooperação à medida que cresce o número de participantes, conciliando uma estrutura de gestão independente e profissional sem perder de vista os interesses dos associados. Mesmo que a rede se pareça cada vez mais com franquias ou sistemas de filiais, ela não pode perder a lógica cooperativa de integrar empresas que continuam legalmente independentes. É de esperar que esses sejam desafios que as redes brasileiras precisarão enfrentar, caso

queiram alcançar a competitividade necessária para legitimar-se como modelo organizacional.

O artigo não teve como proposta ser prescritivo no sentido de que existem soluções ou ações corretas para as redes empresariais brasileiras, baseadas no modelo alemão. É preciso considerar as diferenças no desenvolvimento histórico de ambos os países, as diferenças culturais e o tempo de existência das redes em cada caso. As soluções das redes alemãs não são necessariamente soluções para a cooperação no Brasil, mas podem servir como indicativo para os desafios que as redes de empresas vão enfrentar no futuro. Adaptações são possíveis e bem-vindas, desde que considerem a realidade de onde as ideias são extraídas e de onde serão aplicadas. Apesar do caráter descritivo, espera-se que o artigo sirva de inspiração para gestores e acadêmicos interessados no tema da cooperação interorganizacional no Brasil. ♦

## NOTAS

(1) A *Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen* (ZGV) é a Federação Alemã de Redes de Empresas Varejistas e reúne 320 redes horizontais de empresas. A entidade atua como prestadora de serviços para seus associados, realiza negociações com parceiros e fornecedores e realiza *lobbies* para as redes de empresas junto ao Parlamento Europeu e ao Parlamento Alemão. Além de escritórios em Berlin e Köln, a ZGV possui uma representação em Bruxelas, capital do Parlamento Europeu.

(2) Friedrich Raiffeisen, considerado o criador do conceito de cooperativismo de crédito, desenvolveu um sistema de microfinanciamento que buscava principalmente apoiar as populações rurais pobres na Alemanha. Na época da sua morte, em 1888, as cooperativas de crédito já tinham se espalhado para Itália, França, Holanda, Inglaterra e Áustria. Em 1913, mais de dois milhões de alemães eram associados de cooperativas de crédito.

(Fonte: <[www.cooperativismodecredito.com.br](http://www.cooperativismodecredito.com.br)>)

## REFERÊNCIAS

AHLERT, D.; BACKHAUS, C.; BOVENSIEPEN, G.; EWIG, H. *Unternehmenskooperation – Auslauf-oder Zukunftsmodell?* Düsseldorf: Price Waterhouse Coopers, 2006.

ALBERS, S. *The design of alliance governance systems*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; REYES, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.14, n.3, p.458-477, maio/jun. 2010.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1999.

COLIN, L.; KNOBEL, M. *Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

DANNENMAIER, S.; SAALFRANK, S.; LINDEBNER, G. Horizontale Kooperations-systeme im Handel und Handwerk – Perspektiven und Strategien. In: DANNENMAIER, S. *et al. Die*

*Zukunft der Kooperation*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

EBERS, M.; GRANDORI, A. The forms, costs and development dynamics of interorganizational networking. In: EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press, 1999.

GROß, W. Strategische Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels. In: WIESELHUBER, N. (Ed.). *Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

HAGE, G.; ALTER, C. A typology of interorganizational relationships and networks. In: HOLLINGSWORTH, J.R.; BOYER, R. (Ed.). *Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions*. New York: Cambridge University Press, 1997. p.94-126.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor/NY, v.40, n.2, p.368-403, Apr. 1997.
- JARILLO, J.C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Hoboken/NJ, v.9, n.1, p.31-41, Jan./Feb. 1988.
- KNIGHT, L.; PYE, A. Network learning: an empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, London, v.58, n.3, p.369-392, 2005.
- OLESCH, D.; EWIG, H. *Das Management von Verbundgruppen*. Mit exzellenten Strategien zum Erfolg – Wege zur Systemführerschaft. Neuwied: Luchterhand, 2003.
- OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, Frederiksberg, Denmark, v.19, n.4, p.549-583, 1998.
- PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E.A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, J.R.S. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004. p.69-88.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, CA, n.24, p.57-76, Aug. 1998.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, v.18, n.2, p.229-252, 2007.
- PROVAN, K.G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, Thousand Oaks/CA, v.33, n.3, p.479-516, June 2007.
- PROVAN, K.G.; MILWARD, H.B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, NY, v.40, p.1-33, 1995.
- SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS (SEDAI). *União garante competitividade para pequenas empresas*. Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2005.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Mapeamento das centrais e redes de negócios*. Série Mercado. Brasília-DF: Sebrae Nacional, 2008.
- SYDOW, J. Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: SYDOW, J. (Org.). *Management von Netzwerkorganisationen*. Wiesbaden: Gabler, 2006. Cap.5, p.387-472.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. *Economics of interfirm networks*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. Cap.3, p.149-192.
- TODEVA, E. *Business networks: strategy and structure*. London: Routledge, 2006.
- VELTMANN, L. Eckpfeiler des Erfolgs im Mittelstand. *Verbundgruppe & Kooperation*, Berlin, Ausgabe 2009. p.8-10.
- VERSCHOORE, J.R.S. *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2006.
- VERSCHOORE, J.R.S.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo Eletrônica (RAUSP-e)*, São Paulo, v.1, n.1, jan./jun. 2008.
- WELLENBECK, M. Zentralregulierung der Nord-West-Ring-Gruppe. In: ZENTES, J.; SWOBODA, B. (Ed.). *Perspektiven der Zentralregulierung*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2001.
- ZENTES, J.; MORSCHETT, D.; NEIDHART, M. Horizontale Kooperations – systeme in der Industrie und im Dienstleistungssektor – Perspektiven und Strategien. In: DANNENMAIER, S. et al. *Die Zukunft der Kooperation*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

### Cooperation trends in horizontal business networks: the example of retail networks in Germany

Germany is one of the countries where business cooperation has reached the highest level of development and organization, especially in the form of horizontal business networks. The number of cooperative arrangements and the results achieved by the business networks over the past several decades are significant. Therefore, they can be used as an interesting example in relation to the recent development of Brazilian networks. This paper presents the status of cooperation in horizontal business networks in Germany at present, as well as their future organization and management trends. The study was based on secondary data and in-depth interviews with German experts: academics, organizational consultants, business network managers and representatives of organizations. The results highlight

ABSTRACT

the professional management of networks, a trend toward centralized governance as a way to coordinate big networks, and a trend toward mixed models of organization, combining the cooperative system with the branches system and the franchise system. Other trends highlighted by the experts are the establishment of networks alliances, the merger of cooperative groups and their internationalization. All these changes contribute to the metamorphosis of business cooperation models, and maintain these models as an important strategy for the survival and competitiveness of independent enterprises in Germany.

**Keywords:** cooperation, business networks, horizontal networks, strategy.

RESUMEN

**Tendencias de la cooperación en redes horizontales de empresas: el ejemplo de las redes minoristas en Alemania**

Alemania es uno de los países en que la cooperación empresarial alcanzó el mayor desarrollo y organización, especialmente en la forma de redes horizontales de empresas. El número de acuerdos cooperativos y los resultados alcanzados por las redes a lo largo de varias décadas en actividad son significativos y sirven como interesante ejemplo para las redes brasileñas. En este artículo, se presentan el escenario actual de la cooperación en redes horizontales en Alemania y las tendencias para la organización y gestión de dichas redes en el futuro. Se realizó el estudio con base en datos secundarios y entrevistas en profundidad con especialistas alemanes en el tema, académicos, consultores organizacionales, gestores de redes y representantes de entidades, seleccionados en función de su conocimiento sobre el asunto. Los resultados demuestran el alto grado de profesionalismo de la gestión de redes, la tendencia a un gobierno centralizado para coordinar grandes redes y la tendencia a modelos mixtos de organización, que combinan el sistema cooperativo con el sistema de filiales y el sistema de franquicias. La formación de alianzas entre redes, la fusión de grupos cooperativos y la busca de la internacionalización son otras tendencias que merecen destaque en la opinión de los especialistas, lo que contribuye no sólo a la metamorfosis de los modelos de cooperación empresarial y sino también a su mantenimiento como importante estrategia de supervivencia y aumento de la competitividad de empresas independientes en Alemania.

**Palabras clave:** cooperación, redes empresariales, redes horizontales, estrategia.

**RAUSP**  
Revista de Administração  
desde 1947

Assine já:  
[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)  
ou pelo telefone:  
(011) 3818-4002

Para entender Administração

