

# MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS: O CASO DAS REDES ALEMÃS DE GRANDE PORTE

GOVERNANCE MECHANISMS OF HORIZONTAL BUSINESS NETWORKS:  
THE CASE OF LARGE GERMAN NETWORKS

DOUGLAS WEGNER<sup>1</sup>

## RESUMO

O artigo analisa o sistema de governança como elemento de sustentação de redes horizontais de empresas e tem como objetivo descrever os mecanismos adotados por redes de grande porte na Alemanha e suas mudanças ao longo do tempo. Na perspectiva adotada, a governança é entendida como “as regras do jogo” da cooperação, estruturando a organização e funcionamento das redes. Foram realizados estudos de caso em duas redes horizontais de grande porte na Alemanha, para entender como essas redes estão estruturadas e como são governadas. O estudo mostra que as redes adaptaram mecanismos de governança que garantem a eficiência dos processos cooperativos mesmo com grande número de participantes, facilitando a tomada de decisões estratégicas e aumentando a competitividade das empresas participantes. Os resultados corroboram as afirmações de Provan e Kenis (2008), segundo os quais sistemas de governança são estruturas transitórias que se modificam de acordo com as características e necessidades da rede. Nos casos estudados, o crescimento das redes exigiu mudanças na governança, com mais autonomia e poder decisório para os gestores das redes, acompanhado de uma profissionalização da gestão. A centralização dos processos decisórios foi contrabalançada pela introdução de mecanismos de governança como comitês, grêmios regionais e representantes regionais.

**Palavras-chave:** Cooperação interorganizacional. Redes horizontais de empresas. Governança de redes.

## ABSTRACT

The article aims to analyze the governance system as an element of sustaining horizontal business networks and describes the mechanisms adopted by large networks in Germany. In the adopted perspective, governance is understood as ‘the rules of the game’, structuring the organization and the networks’ operation. Case studies were conducted in two large horizontal networks in Germany, to understand how these networks are structured and how they are governed. The study shows that the networks have adapted governance mechanisms that ensure the efficiency of cooperative processes even with a large number of participants, facilitating strategic decision-making and increasing the benefits provided by the network between the companies. The results corroborate the claims of Provan and Kenis (2008), according to which the systems of governance are transitional structures that change according to the characteristics and needs of the network. In the cases studied, the growth of networks demanded changes in governance, with greater autonomy and decision-making for network managers, accompanied by a professional management. The centralization of decision-making processes were offset by the introduction of governance mechanisms as regional groups and regional representatives.

**Keywords:** Interorganizational Cooperation. Horizontal Business Networks. Network Governance.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e Professor do Mestrado em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). E-mail: dwegner@unisc.br

## INTRODUÇÃO

Uma revisão dos estudos sobre cooperação interorganizacional produzidos nos últimos anos mostra uma gradativa mudança de preocupação dos motivos e benefícios da cooperação para a temática da organização, governança e gestão de arranjos cooperativos. Muitos estudos analisaram as formas e características das relações interorganizacionais (Grandori; Soda, 1995; Marcon; Moinet, 2000; Todeva, 2006); os motivos que levam as empresas a optar pela estratégica cooperativa (Axelrod, 1984; Child; Faulkner, 1999); e os resultados econômicos e de acesso a recursos alcançados através da estratégia cooperativa (Podolny; Page, 1995; Dyer; Singh, 1998; Zineldin; Dodourova, 2005; Estivalete; Pedrozo; Begnis, 2008; Magalhães; Daudt; Phonlor, 2009; Oliveira; Rezende; Carvalho, 2011). No entanto, um número bem menor de estudos analisou os processos internos dos arranjos cooperativos, sua estrutura formal de governança e impactos desta sobre o desempenho dos participantes, como apontado por Möller, Rajala e Svahn (2005), Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008) e Klaas-Wissing e Albers (2010).

O presente estudo foca essa temática em um formato específico de arranjo interorganizacional: as redes horizontais de empresas. Trata-se de uma forma 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 (Zentes *et al.*, 2003). A rede surge a partir da identificação de problemas similares e o estabelecimento de objetivos comuns por um grupo de organizações. No entanto, a continuidade da cooperação está condicionada à sua capacidade de atingir os objetivos propostos e tornar seus participantes mais competitivos. Para isso a rede precisa ser estruturada, organizada, governada e gerenciada. A governança é um dos aspectos chave para que a rede se desenvolva e os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

Apesar dos avanços nos estudos sobre relações interorganizacionais (RIOS), há relativamente poucos estudos direcionados à compreensão da organização e da governança das redes, e uma predominância de pesquisas sobre os antecedentes e resultados da cooperação, como mostram os metaestudos de Oliver e Ebers (1998), Brass *et al.* (2004) e Balestrin *et al.* (2008). Além disso, os estudos sobre RIOS são majoritariamente estáticos, consideram que as redes permanecem em estado de equilíbrio e não que elas passam por processos dinâmicos de mudança,

como destacam Doz (1996), Sydow (2003), Oelsnitz e Tiberius (2007) e Tiberius (2008). Para exceções, pode-se consultar os estudos de Ring e Van de Ven (1994) e Sydow (2004), segundo os quais as redes possuem uma dinâmica própria de desenvolvimento e não permanecem estáticas.

Com base nessa lacuna, este estudo teve como objetivo investigar o sistema de governança de duas redes horizontais de empresas estabelecidas na Alemanha, nos setores de varejo de calçados e varejo de eletroeletrônicos, e as mudanças que ocorreram na governança dessas redes ao longo do tempo. Nesse país, a cooperação empresarial ocorre há mais de um século e em diversos segmentos de mercado as redes cooperativas ocupam posição central e concorrem em igualdade de condições com multinacionais e empresas integradas ou sistemas filialistas (Dannenmaier *et al.*, 2003). O fato de muitas redes empresariais terem se mantido competitivas por um longo período de tempo, adaptando-se às mudanças do mercado, faz com que elas sejam um interessante objeto de estudo, oferecendo indicativos sobre a estruturação da governança para redes em desenvolvimento.

As redes investigadas foram escolhidas devido ao seu porte, histórico de desenvolvimento e seu destaque no segmento de atuação. Os casos foram analisados através de dados secundários, estudos acadêmicos, materiais de apresentação e divulgação, relatórios disponibilizados pelas redes e entrevistas em profundidade com seus diretores, presidentes e com empresários associados. A ênfase do estudo recaiu sobre os mecanismos de governança das redes, bem como seu desenvolvimento ao longo do tempo.

## GOVERNANÇA DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS (RIOS)

Uma decisão subsequente à opção pela estratégia cooperativa é a definição do sistema de governança deste arranjo interorganizacional, cabendo aos participantes decidir sobre a estrutura e regras de funcionamento que possam levar aos melhores resultados. Estas podem ser tanto catalisadoras de resultados positivos quanto podem determinar barreiras para o crescimento e desenvolvimento do arranjo. 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.

No caso de redes de empresas, a necessidade de governança surge porque há gestores (empresá-

rios da rede ou contratados) que assumem o papel de representar os interesses dos participantes. O que difere a governança de redes de empresas da governança corporativa é que os atores governados são firmas, não indivíduos. A estrutura de governança cooperativa é resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes, que concordam em abrir mão da sua liberdade individual em alguma medida e permitir à rede coordenar certos aspectos do seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo (Albers, 2005). Os parceiros precisam chegar a um acordo sobre as regras de funcionamento da rede, embora essas regras possam ser modificadas ao longo do ciclo de vida da rede ou aliança (Albers, 2010).

As regras de governança precisam equilibrar interesses conflitantes para assegurar a viabilidade de longo prazo da rede (Tjemkes; Vos; Burgers, 2012), especialmente quando há atores com interesses divergentes ou potencialmente diferentes e assimetria de informações (Theurl, 2005). Nesse sentido, 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. Conforme Rodrigues e Malo (2006, p.32), “governança aparece como poder partilhado ou ação coletiva gerenciada, sendo particularmente pertinente para tratar organizações de natureza cooperativa, democrática e associativa”. O que torna a definição de um sistema de governança particularmente complexa é que, no caso de redes de empresas, “os mesmos participantes que definem o sistema de governança – as empresas da rede – são influenciados por ele” (Roth *et al.*, 2012).

A governança de RIOs é abordada em estudos organizacionais sob duas óticas distintas: estudos como o de Provan e Kenis (2008) descrevem as macroestruturas ou modelos de governança utilizados por redes de empresas, tendo como foco central analisar “quem” é autorizado pela governança da rede a gerenciar as atividades e as implicações dessa escolha; uma segunda linha de estudos, conduzida por autores como Albers (2005; 2010) e Theurl (2005) concentra-se em “como” e “com que instrumentos” a governança é realizada, descrevendo a microgovernança ou os mecanismos internos do sistema de governança, como eles podem ser organizados e quais os resultados para o grupo. Essas duas linhas distintas de estudos sobre governança de RIOs são descritas na seção seguinte e servem de orientação para a pesquisa empírica.

## ESTRUTURAS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA

A estrutura mais simples é a de governança compartilhada, na qual grupos de organizações trabalham coletivamente sem uma entidade administrativa formal e exclusiva (Provan; Kenis, 2008). A governança ocorre através de reuniões dos representantes das empresas ou mesmo informalmente. A efetividade deste modelo está apoiada exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes. Embora tenha como ponto forte a inclusão e envolvimento de todos os parceiros, este modelo geralmente não é muito eficiente porque depende de atores que possuem muitos outros comprometerimentos de recursos e tempo nas suas próprias organizações. Trata-se de um modelo de governança difícil de manter, tendo mais probabilidade de funcionamento em redes com poucos membros e que envolvam organizações mutuamente dependentes, com objetivos compatíveis.

Um segundo modelo de governança é denominado de 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 (Provan; Kenis, 2008). Nesta estrutura os membros da rede compartilham ao menos alguns objetivos comuns, ao mesmo tempo em que mantêm objetivos individuais. As atividades e decisões-chave são coordenadas por um dos membros, que age como líder e gerencia a rede, facilitando as atividades dos participantes em seus esforços para atingir os objetivos da rede. Esta estrutura de governança pode ser identificada em redes verticais, conforme descrição de Casarotto e Pires (1999), e redes estratégicas de cliente-fornecedores, como o caso Benetton, apresentado por Jarillo (1993).

Como alternativa à possível ineficiência das redes com governança compartilhada, redes interorganizacionais muitas vezes optam pela criação de uma organização administrativa da rede (OAR), estabelecida para gerenciar a rede e suas atividades (Provan; Kenis, 2008). Esta OAR pode ser modesta, consistindo somente em um indivíduo, ou pode ser uma forma organizacional mais complexa, com executivos e equipes de apoio operando em um escritório da rede. Nesta estrutura de governança, organizações parceiras podem trabalhar umas com as outras, mas as atividades e decisões-chave são coordenadas através de uma entidade separada. As vantagens deste modelo são sua eficiência, sustentabilidade e legitimidade, especialmente para os atores externos à rede. Como pontos fracos, as empresas da rede podem confiar demasiadamente na organização administrativa e os processos de decisão podem se tornar burocráticos. Um risco é que

na busca de eficiência, as decisões passem a ser tomadas *para* os participantes pela OAR, mas não mais *pelos* participantes (Provan; Kenis, 2008), podendo inclusive levar a uma falta de envolvimento na tomada de decisões.

A partir destas formas básicas de governança são desenvolvidas 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 parcialmente a governança compartilhada para que continue havendo um nível mínimo de envolvimento e participação dos atores da rede nas decisões. Provan e Kenis (2008) acreditam ainda que formas de governança possam ser estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve. O argumento é que a governança pode ter impacto sobre os resultados das redes, pois ela é responsável por manter os participantes unidos e habilitar ações conjuntas.

Diferentemente da análise de modelos genéricos de governança de Provan e Kenis (2008), Albers (2005; 2009) fez uma análise dos mecanismos internos de governança utilizados para obter melhor desempenho em relações interorganizacionais. Tais mecanismos podem ser definidos como regras de participação, de tomada de decisões e instrumentos utilizados para influenciar o comportamento dos governados, de acordo com objetivos específicos da RIO. Nesse nível de análise, os mecanismos de governança são estruturados para oferecer motivos ou incentivos para que os atores se comportem de acordo com objetivos propostos, mesmo que no curto prazo comportamentos alternativos pudessem ser ou parecer mais apropriados.

Albers (2005) focou sua análise em duas dimensões da governança de relações interorganizacionais: estrutural e instrumental, preocupando-se com as características operacionais da governança capazes de aumentar a eficiência de alianças entre duas ou mais empresas. A **dimensão estrutural da governança** caracteriza a forma como o acordo cooperativo é organizado, definindo as regras formais sobre como a rede ou aliança será gerida (Oxley, 1997). Conforme Albers (2005), esta dimensão refere-se à centralização, formalização e especialização da governança. A centralização implica na concentração do processo de tomada de decisão dentro do grupo. A formalização está relacionada à predefinição de atividades, regras e regulamentos da rede. Por último, especialização refere-se à **divisão de tarefas entre** os participantes de uma rede.

Embora a centralização dos processos decisórios tenha um limite em redes de caráter cooperativo, estudos de Albers (2005, 2009) mostram que o au-

mento do número de membros da relação cooperativa está positivamente associado com a centralização das decisões na rede. À medida que a rede cresce em número de participantes, passa a ser importante obter um nível maior de centralização nas decisões e de formalização das atividades para que os objetivos coletivos possam ser alcançados. Quanto mais participantes, maior a probabilidade de que haja diversidade de opiniões sobre assuntos específicos da rede, como objetivos ou estratégias. Na pior das hipóteses, as indefinições e divergências sobre questões pontuais pode prejudicar o funcionamento da rede. A formalização pode atenuar esse problema através da pré-definição de respostas para diversas situações, reduzindo as possibilidades de múltiplas interpretações e diminuindo o potencial de tensão entre os participantes (Albers, 2009; 2010).

O efeito colateral da centralização das decisões é que uma menor participação dos empresários pode levar a desacordos sobre as estratégias da rede e mesmo ao desinteresse nas ações coletivas. Assim, ainda que os gestores da rede tenham mais autonomia para decidir pela coletividade, é fundamental que sejam desenvolvidas formas indiretas de participação e envolvimento dos empresários nas decisões estratégicas da rede (Klaas-Wissing; Albers, 2010).

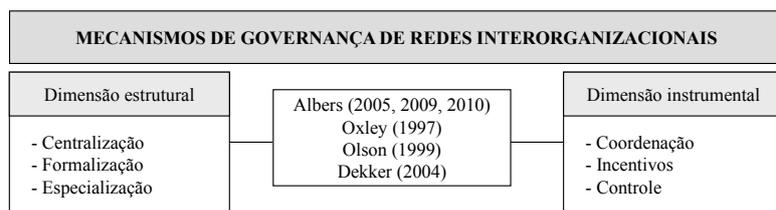
Por outro lado, a **dimensão instrumental da governança** encarrega-se dos instrumentos utilizados na RIO para fazer com que as firmas participantes do arranjo se comportem da forma desejada para alcançar objetivos desejados (Oxley, 1997). Esta dimensão envolve mecanismos de coordenação, incentivos e controle (Albers, 2005).

A coordenação inclui mecanismos como a supervisão dos atores e a padronização de processos. Conforme Albers (2005), a elaboração de regras que visam a padronizar as atividades dos membros e supervisão direta (autoridade voluntariamente transferida pelos participantes da rede a um membro ou a uma organização administrativa concebida para esse fim) são instrumentos para a coordenação dos participantes. Motivação refere-se ao grau em que certo ator deseja e decide se engajar em certos comportamentos específicos, sendo influenciada por meio de mecanismos de incentivo ou recompensa. Tais mecanismos podem prover incentivos materiais ou imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (Albers, 2005), promovendo o alinhamento de interesses entre os participantes (Holmstrom; Milgrom, 1991; Baker; Jensen; Murphy, 1988). A necessidade de mecanismos de incentivo (positivos ou negativos) também foi citada por Olson (1999), especialmente no caso de grandes grupos, em que o controle social exerce pouca influência sobre o comportamento dos participantes e somente incentivos sele-

tivos fazem com que haja motivos para realizar as ações coletivas e gerar benefícios comuns.

Por último, controle é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais, em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. Duas alternativas para monitoramento e mensuração de desempenho podem ser identificadas. Uma refere-se ao controle de resultados e a outra a controle de comportamentos. Conforme Albers (2005), esta modalidade de controle refere-se à verificação do nível de adequação do parceiro aos padrões estabelecidos. O segundo controle refere-se aos comportamentos dos membros da aliança ou rede. Trata-se de verificar a adequação a um padrão de comportamentos cooperativos e não-oportunistas, por exemplo (Dekker, 2004).

A Figura 1 sintetiza os mecanismos de governança de relações interorganizacionais, conforme proposto por Albers (2005, 2009, 2010) e complementado por Oxley (1997), Olson (1999) e Dekker (2004).



**Figura 1:** Mecanismos de governança de redes interorganizacionais

**Fonte:** Albers (2005, 2009, 2010).

Deve-se ressaltar que os estudos de Albers (2005, 2009, 2010) que deram origem à proposta de mecanismos de governança foram realizados com redes e alianças do setor de transporte aéreo. As redes horizontais de empresas possuem características diferentes e que precisam ser consideradas na análise, como o fato de se caracterizarem pela participação de empresas de um mesmo elo da cadeia, que possuem recursos suplementares e buscam ganhos de escala (Ahlströhm-Söderling, 2003; Verschoore; Balestrin, 2008). Nesse sentido, não existe especialização das atividades, já que não existe divisão de funções para cada empresa dentro da rede, como nos casos estudados por Albers (2005), motivo pelo qual essa variável do sistema de governança foi excluída da análise. Além disso, a rede tem pouca autoridade de coordenação das empresas, já que estas permanecem independentes e não existe supervisão direta das empresas por parte da rede, não se aplicando essa variável ao modelo de redes horizontais. Essas particularidades foram consideradas no estudo empírico detalhado na sequência do artigo.

Em muitas redes cooperativas do varejo na Alemanha, o crescimento da rede em número de associados levou à necessidade de mudanças no sistema de governança, com mais autonomia para os gestores da rede e desenvolvimento de mecanismos que garantam o envolvimento e participação dos associados. Algumas redes possuem mais de um século de existência e centenas ou até milhares de associados, como relatam Dannenmaier, Saalfrank e Lindebner (2003) e Veltmann (2009), exigindo a configuração de sistemas de governança que tornem possível organizar um grande número de empresas de maneira eficiente e capaz de gerar resultados aos participantes. Fröhlich (2003) e Theurl e Schweinsberg (2004), por exemplo, apresentam o caso da rede Intersport (varejo de materiais esportivos), que possui mais de 1.200 empresas associadas na Alemanha. Esta rede, ao mesmo tempo em que estabeleceu uma gestão profissionalizada, ofereceu aos gestores mais autonomia para tomar decisões, como forma de garantir eficiência e agilidade nos processos. Em contrapartida, criou grêmios regionais e grupos para trocas de experiências, reunindo seus associados e garantindo canais de participação nas decisões da rede. Segundo Theurl e Schweinsberg (2004), essa rede oferece oportunidades de participação em diversos grêmios e comissões regionais, como forma de estimular o envolvimento dos associados nas discussões estratégicas e na tomada de decisões importantes.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Cerca de 200.000 empresas do varejo na Alemanha participam de arranjos cooperativos, reunidas em mais de 320 redes empresariais em 45 ramos de atividade, que geram 2,4 milhões de empregos e representam um faturamento anual de 350 bilhões de euros (Veltmann, 2009). Entre os setores com o maior número de redes horizontais de empresas destacam-se o setor 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).

O presente estudo analisa a governança das redes horizontais e as mudanças que ocorreram na estrutura dessas redes ao longo do tempo. Para a análise, realizou-se estudos de caso com duas redes horizontais cooperativas na Alemanha. O estudo de casos múltiplos, envolvendo mais de um caso e permitindo sua comparação e confrontação, é uma variação do estudo de caso, método utilizado quando se deseja investigar um fenômeno dentro do seu contexto real utilizando diversas fontes de evidência (Yin, 2001).

As redes pesquisadas foram selecionadas a partir de uma entrevista exploratória com o presidente do *Mittelstandsverbund*<sup>1</sup> em abril de 2009, que as indicou devido ao seu histórico de desenvolvimento, as características da sua estrutura de governança e os resultados que elas alcançaram no mercado. Estas características as tornam objeto de pesquisa adequado para análise da governança e das mudanças implementadas ao longo do tempo para sustentar seu desenvolvimento. Do ponto de vista mercadológico, estas redes ocupam lugar de destaque na economia alemã em seus respectivos segmentos, considerando o grande número de empresas associadas a cada uma delas e sua participação de mercado.

A pesquisa foi realizada com as redes Expert (varejo de eletroeletrônicos e setores correlatos) e ANWR (varejo de calçados, materiais esportivos e correlatos). As redes (Quadro 1) têm, respectivamente, 48 e 81 anos de existência, e resultam da união ou fusão de grupos cooperativos. São consideradas multisetoriais por abranger mais de um setor de atividade e atuam internacionalmente, seja com associados em outros países, seja através de acordos de cooperação.

Quadro 1: Amostra de pesquisa

REDE	Expert	ANWR
<b>Segmento</b>	Varejo de eletroeletrônicos e setores correlatos	Varejo de calçados, materiais esportivos, bicicletas
<b>Ano de fundação da rede</b>	1962	1919
<b>Sede da rede na Alemanha</b>	Hannover	Mainhausen
<b>Empresas associadas na Alemanha (2009)</b>	243	1.500
<b>Faturamento anual das empresas associadas (2009)</b>	3,06 bilhões de euros	15 bilhões de euros
<b>Rede resultante de fusões e alianças</b>	Sim	Sim
<b>Forma de atuação internacional</b>	Através de parceria	Possui associados no exterior

<sup>1</sup> Der Mittelstandsverbund é a Confederação 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 Parlamento Alemão. Além de escritórios em Berlim e Köln, possui uma representação em Bruxelas, capital do Parlamento Europeu.

## PROTOCOLO DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada a partir de fontes múltiplas, permitindo a triangulação de dados conforme sugestão de Yin (2005) para a realização de estudos de caso. Utilizou-se dados secundários sobre as redes pesquisadas, especialmente estudos publicados, materiais de divulgação e relatórios anuais de atividades disponibilizados pelas redes. Além disso, realizou-se uma entrevista em profundidade com o presidente ou diretor de cada uma das redes e com dois associados de cada rede, utilizando-se um roteiro semiestruturado de questões. No caso da rede ANWR, entrevistou-se o presidente da rede e dois empresários associados, enquanto no caso da rede Expert entrevistou-se um dos executivos e dois empresários associados. As entrevistas foram realizadas na sede de cada rede (conforme Quadro 1) e das empresas (na região de Nord-Rhein-Westphalen), duraram entre 75 e 120 minutos e foram transcritas para análise. A escolha dos empresários para as entrevistas em profundidade deu-se por conveniência e disponibilidade, sendo selecionadas empresas indicadas pela sede da rede, localizadas na região de abrangência do pesquisador e que se dispuseram a participar da pesquisa.

O protocolo de pesquisa baseou-se na revisão teórica sobre governança de redes interorganizacionais e nas variáveis destacadas na Figura 1, exceto aquelas que não se manifestam no modelo de RIO analisado neste estudo, como justificado anteriormente. Assim, o roteiro de entrevistas incluiu três blocos de perguntas. No primeiro bloco, os entrevistados foram questionados sobre o histórico da rede e seu processo de desenvolvimento. O segundo bloco de perguntas foi direcionado às variáveis de governança centralização das decisões, mecanismos de controle e padronização, e incentivos utilizados pelas redes para estimular os participantes, à luz dos estudos de Albers (2005, 2009, 2010), Oxley (1997) e Provan e Kenis (2008). No terceiro bloco os entrevistados foram questionados sobre as mudanças que ocorreram na governança da rede ao longo do tempo, visando compreender a dinâmica do processo de mudança na governança das redes e como ela está associada ao crescimento do número de participantes.

Após a coleta de dados, as seis entrevistas foram transcritas e iniciou-se o processo de análise, categorizando as respostas dos entrevistados de cada rede em consonância com as variáveis dos três blocos de perguntas do protocolo de pesquisa. As informações foram organizadas iniciando pela caracterização e histórico da rede, seguindo pela descrição da gover-

nança na perspectiva do gestor e depois na perspectiva dos associados. Essa estruturação da análise permitiu compreender a governança de cada rede a partir de duas perspectivas distintas. Finalmente, realizou-se a comparação dessas variáveis entre as redes estudadas, destacando semelhanças e diferenças entre suas estruturas de governança.

## GOVERNANÇA DE REDES HORIZONTAIS NA ALEMANHA

Os resultados da pesquisa iniciam com a apresentação de uma breve descrição de cada rede e seu sistema de governança, na perspectiva do gestor entrevistado e na perspectiva dos associados. Na sequência do artigo, são realizadas comparações que destacam as semelhanças e diferenças entre as redes, bem como uma discussão à luz do referencial teórico apresentado.

### REDE EXPERT

A rede Expert é a união de 230 empresas independentes do varejo de eletroeletrônicos, totalizando 410 pontos de venda na Alemanha. Criada em 1962, a configuração atual da rede deve-se a fusões com outras redes de menor porte. Há alguns anos a rede possui empresas próprias encarregadas das atividades atacadistas da rede e de serviços para os associados, como *Marketing*, Gestão de Tecnologia da Informação e seguros. A cooperação internacional também tem um longo histórico: desde 1967 existe uma aliança internacional do segmento e atualmente há 7.400 lojas vinculadas à Expert internacional, em 22 países.

Sob o guarda-chuva da rede reuniu-se em 1980 um grupo de empresas dos ramos de instalações elétricas, automatização, aquecimento e resfriamento de ambientes, totalizando atualmente 35 grandes empresas. Como terceiro braço da rede há ainda um grupo de lojistas do setor de eletrônicos de comunicação, sistemas de navegação e telefonia (EXPERT, 2011). Esses três segmentos configuram a Expert como uma rede multissetorial, cuja gestão e oferta de serviços busca potencializar a sinergia entre os setores.

Recentemente, a Expert criou uma empresa responsável por coordenar as dez filiais próprias, como uma solução para que a rede pudesse assumir lojas em que não há um sucessor para o negócio, evitando que sejam assumidas pela concorrência. As filiais são tratadas como empresas associadas, mas pertencem 100% à rede e não têm poder de voto nas reuniões do Conselho. A entrevista de coleta de dados foi realizada com um dos executivos da rede, indicado pelo Presidente da Expert.

## Governança

Segundo o executivo, a rede continua sendo uma cooperação de empresas independentes, ainda que ao longo dos anos tenha ocorrido um avanço em direção ao sistema de filiais. Desde a fundação, a rede foi estruturada legalmente como uma empresa de participação limitada, devido à facilidade que este formato legal oferece para entradas e saídas de participantes. Porém, a lógica era de um sistema cooperativo: cada integrante, um voto. No ano 2000 a estrutura foi modificada para uma sociedade por ações, cujos acionistas são as empresas associadas.

A estrutura acionária oferece vantagens à rede, na visão do executivo entrevistado. O valor em ações serve como uma garantia para as compras que cada empresa realiza junto aos fornecedores. O rendimento pago anualmente sobre o capital (12%) estimulou os participantes a investirem na rede e permitiu acumular capital suficiente para os projetos estratégicos do grupo. Além disso, a alteração da estrutura da rede modificou o peso de cada participante nas decisões do grupo: com a sociedade por ações, integrantes que tenham mais ações também possuem mais votos. Cada empresa possui no mínimo 15 ações, com limite máximo de 100, obtidas integralizando capital ou convertendo os bônus anuais da rede em ações. A distribuição de resultados acumulados pela rede funciona como um mecanismo de motivação para que os empresários realizem as atividades e estratégias coletivas propostas, embora segui-las não seja obrigatório.

O sistema de governança da rede define que o processo decisório é de responsabilidade dos gestores da rede em conjunto com o conselho fiscal – eleito pelos acionistas e formado por seis membros, dos quais pelo menos quatro varejistas –, com autonomia sobre as estratégias do grupo. “Decisões difíceis ou que atingem os associados de maneira particular precisam ser tomadas em consenso. Importante é que o conselho seja representativo, que a estrutura dos varejistas [em termos de porte e localização] esteja representada”. Abaixo da Assembleia Geral dos acionistas, a rede instituiu 12 grupos regionais, visando a discussão de temas relacionados à rede.

Paralelo aos grupos regionais criados pela rede como um facilitador da governança, a rede criou grupos para discussão de ações de *marketing*. Para o executivo entrevistado, “nesse nível informal o fluxo de informações e troca de experiências é muito mais efetivo e intenso que no nível formal”. A rede também possui seis gestores regionais, em contato direto com os associados. É responsabilidade desses gestores visitar os associados, oferecer apoio no ponto de venda, mas também monitorar

suas atividades e manter a central informada sobre o nível de adesão às ações propostas e sobre o desempenho dos associados. Devido à interdependência das empresas, caso um lojista enfrente dificuldades, a central elabora um plano de medidas que deverá ser executado por ele com acompanhamento da central. “Quando as medidas não são tomadas [pelo varejista] ou não dão resultado, a rede diminui os limites de compra do associado ou não se responsabiliza mais pelas suas compras”.

### A perspectiva dos associados da Expert

Além do gestor da rede, dois associados foram entrevistados e questionados a respeito da governança da rede, para compreender seu ponto de vista. Eles confirmaram que as principais decisões sobre estratégias, *marketing*, fornecedores e expansão da rede são tomadas pelos gestores da rede na central. Conforme um empresário, essa centralização das decisões é necessária para o funcionamento da rede: “se a central quiser atender a todos os interesses de cada um, a rede não funciona. [...] Sempre haverá questões que nós empresários diremos que foram equivocadas, mas a central claramente precisa seguir a sua linha”. Através do conselho fiscal os associados têm a possibilidade de influenciar e direcionar as decisões. Para o outro empresário, “a central precisa decidir... alguém tem que tomar as decisões”.

Os entrevistados mostraram-se satisfeitos com o atual sistema de governança e estrutura decisória da rede. Como forma de contrabalançar a centralização das decisões, há grupos regionais dos quais os empresários podem participar. Estes escolhem seus representantes, que podem participar das discussões sobre linhas de produtos e influenciar as decisões da central. Oficialmente, os grupos se reúnem duas vezes por ano. Porém, como ressalta um entrevistado, “temos encontros informais em que discutimos os problemas da rede, o que podemos fazer, possibilidades de sinergia... nessas reuniões se pode discutir sobre a central, aquilo que não está tão bem”.

A rede caracteriza-se pela grande liberdade dos associados em decidir pela adesão às estratégias propostas. Se, por um lado, a governança oferece autonomia decisória aos gestores, não há mecanismos de controle ostensivo sobre os associados quanto à execução das estratégias. O que a rede faz é utilizar mecanismos de incentivos para estimular a adesão às estratégias, como a divisão de resultados baseada na participação das empresas em termos de volume de compras. Os representantes regionais da rede atuam principalmente como um elo entre a central e os associados e, em menor medida, como um mecanismo de controle para ve-

rificar as atividades realizadas pelos associados e se estão alinhadas com a rede.

### ANWR GRUPPE

A entrevista foi realizada com o presidente da rede Ariston-Nord-West-Ring (ANWR), resultado da fusão de várias redes cooperativas alemãs nos segmentos de calçados e materiais esportivos ao longo de 90 anos. Atualmente, a ANWR atua como uma *holding*, controlando as empresas prestadoras de serviços, os dois bancos pertencentes ao grupo e as três redes cooperativas às quais os varejistas estão vinculados. Os bancos financiam cerca de 10.000 empresas, entre associados e clientes externos, além de conceder crédito para abertura de novas lojas, reformas e expansões.

A principal rede cooperativa do grupo é a ANWR Schuh, com 1.500 varejistas de calçados e cerca de 3.800 pontos de venda. Como segmento que deu origem à rede, estes associados são os controladores do grupo, com direito a voto nas Assembleias Gerais. No segmento calçados, a rede oferece três conceitos de negócios: Quick Schuh (franquia de calçados populares), Best Partner (calçados para classe A) e Street & Sport (franquia com produtos de esporte e tempo livre). Uma segunda rede associativa é a Sport 2000 (lojas de materiais esportivos), à qual estão vinculadas 800 empresas com 1.000 pontos de venda na Alemanha, além de outras 150 lojas na Suíça (ANWR, 2011). A terceira rede associativa atua no segmento de bicicletas e acessórios, com 500 lojistas na Alemanha.

O crescimento sempre foi um claro objetivo para a rede, pois a oferta de um amplo leque de serviços e benefícios para as empresas depende de atingir um porte mínimo. Esse foi, também, um dos grandes propulsores para as fusões entre redes cooperativas que resultaram na configuração atual da ANWR. Segundo o presidente, “a sobrevivência de pequenas redes no longo prazo é inviável, porque há muitos serviços que só podem ser oferecidos quando há um número mínimo de participantes”. O volume de negócios também é um fator fundamental para ter representatividade junto à indústria, especialmente com fornecedores globais.

### Governança

Somente nos primórdios da rede os próprios empresários participantes se encarregavam da governança da rede, adotando o modelo de governança compartilhada descrito por Provan e Kenis (2008). Atualmente adota o modelo de OAR, com gestores contratados e que têm autonomia para tomar as decisões estratégicas, discutidas periodi-

camente com os nove varejistas integrantes do conselho fiscal. Sobre a ampla autonomia decisória dos gestores, o presidente lembra que a Assembleia tem o poder de destituí-los. A saída de empresas da rede poderia ser um claro sinal de que as decisões estratégicas não estão corretas, exigindo mudanças. Cada uma das redes integrantes da ANWR possui um conselho consultivo, mecanismo que dá aos empresários a possibilidade de influenciar as decisões que afetam seu negócio, embora este não tenha direito a voto nas assembleias da rede.

O controle exercido sobre os participantes difere de acordo com o conceito de negócio a que são vinculados. No caso dos franqueados (Quick Schuh e Street & Sport) há pouca autonomia para as lojas, inclusive na escolha do sortimento de produtos, que é realizado pela central. Como mecanismo de controle geral para todas as lojas do grupo, a ANWR exige regularmente os demonstrativos financeiros das empresas, visto que ela atua como garantidora das compras junto aos fornecedores. *“Quando a situação [de um associado] não é positiva, a central determina consultores que examinam o negócio e indicam soluções ou sugerem modificações. Se o varejista quer trabalhar conosco, elabora-se um programa de reestruturação ou saneamento; se ele não quer aceitar mudanças, então terminamos o trabalho conjunto”.*

O presidente da holding entende que redes cuja governança é realizada pelos próprios empresários têm dificuldades para se desenvolver. *“No nosso caso, temos uma gestão profissional tanto na holding como nas empresas do grupo, e os empresários têm influência nas decisões da rede através da assembleia geral e também através do conselho fiscal, composto por empresários com o objetivo de fiscalizar e controlar”.* O entrevistado argumenta que há duas grandes limitações quando a governança de redes é realizada integralmente pelos empresários: a impossibilidade de o empresário dedicar tempo suficiente para gerenciar simultaneamente sua empresa e a rede; e *“cada empresário que atua na gestão da rede inevitavelmente representa também seus próprios interesses. A rede precisa se proteger da possibilidade de que aqueles empresários que trabalham na gestão se empenhem mais em seus próprios interesses do que nos coletivos”.* A rede precisa de um sistema de governança em que os gestores tenham autonomia para tomar as decisões e, ao mesmo tempo, haja formas de participação para garantir o atendimento dos interesses dos associados.

### A perspectiva dos associados da ANWR

Um dos empresários entrevistados relata que era associado da rede Ariston, que posteriormente fundiu-se à Nord-West-Ring para formar a rede atual.

A fusão teve como objetivo buscar sinergias, reduzir custos, aumentar o poder de compra, a oferta de serviços e melhorar os conceitos de marketing. Segundo o empresário, *“houve alguma discussão na época porque associados mais antigos não eram totalmente favoráveis à fusão [...] porque haveria regições com vários associados da mesma rede e que isso seria prejudicial”.* No entanto, *“a fusão foi vantajosa, porque a rede melhorou em todos os aspectos centrais do negócio: sortimento de produtos, apresentação dos produtos e organização da loja, conceitos de marketing e financiamento”.* Além disso, há histórico de redes alemãs que não conseguiram sobreviver e a fusão, nesse caso, deixou as redes mais fortes.

Os conceitos e projetos são desenvolvidos pela central da rede, mas existem oportunidades específicas (encontros) em que são apresentados aos associados e estes podem fazer sugestões e participar das decisões. Conforme um entrevistado, as grandes decisões sempre passam pela assembleia, como o caso da fusão, mas existe a percepção de que também as decisões menores podem ser influenciadas pelos associados. O ponto-chave é a comunicação, para que os associados se convençam de que as ações são vantajosas e devem ser realizadas. No entanto, um dos entrevistados afirma que gostaria de ter mais participação nas decisões da rede, pois entende que não há tantas oportunidades para influenciar as ações da rede. Na sua opinião, na atual estrutura de governança da rede ele tem que recorrer aos participantes dos conselhos ou empresários que participam de grupos de discussão para fazer sugestões ou influenciar as decisões.

Também no caso da ANWR os associados têm liberdade para decidir se irão aderir ou não às estratégias e ações propostas pela rede. Esta é uma característica das redes pesquisadas, visto que não há grandes exigências para os associados. Assim, a adesão de um associado a uma ação da rede se dá em razão da sua percepção de benefícios daquela ação, não por obrigação. Uma consequência negativa dessa não-obrigatoriedade de adesão é que a ANWR ainda busca aumentar a homogeneidade dos associados em termos de padronização visual e atuação no mercado. A estratégia atual da rede dificulta o alcance de mais homogeneidade de apresentação visual, como acontece com franquias e sistemas filialistas. Somente nos conceitos de franquia oferecidos pela rede os empresários são obrigados a adotar as ações desenvolvidas.

Conforme outro entrevistado, fica claro que os representantes regionais não têm o papel de controladores das ações dos associados, justamente em função do nível de liberdade individual de cada empresa. Os representantes trazem informações da

central da rede e levam informações das empresas à central, atuando como um mecanismo de mão dupla, para aumentar a efetividade das ações desenvolvidas. Para o empresário, *“o representante regional verifica algumas coisas como, por exemplo, se os associados estão aplicando os conceitos de negócio sugeridos pela central. Mas aí é uma questão de autocontrole e consciência do empresário: como ele está pagando pelos serviços, pelas campanhas específicas de marketing, é natural que implemente”*.

## DISCUSSÃO

Nos dois casos analisados o modelo de governança modificou-se em direção a um modelo de organização administrativa da rede (OAR), com profissionais dedicados exclusivamente à rede. O modelo de governança compartilhada foi substituído tanto em função da estratégia de crescimento das redes, exigindo gestores com dedicação exclusiva, quanto a percepção de que podem surgir conflitos de interesse quando os próprios empresários gerenciam a rede. Os casos sinalizam que a estrutura de governança das redes é transitória e precisa ser modificada para sustentar seu desenvolvimento, confirmando a suposição de Provan e Kenis (2008). Ao longo do desenvolvimento histórico da rede, os empresários compreenderam que uma estrutura participativa ou autogovernada seria inviável para sustentar o crescimento da rede e manter um processo decisório ágil, como argumentado por Albers (2005, 2009). Não só os atuais gestores das redes referenciam a importância de um sistema de governança com decisões mais centralizadas, como os próprios associados reconhecem a necessidade de abrir mão de parte de seus direitos decisórios em prol da OAR. Somente um dos empresários sugeriu que gostaria de ter mais possibilidades de participação nas decisões.

Fazendo um paralelo das evidências empíricas com a **dimensão estrutural da governança** descrita por Albers (2005) e Oxley (1997), observa-se que as duas redes optaram por processos decisórios centralizados na diretoria, acompanhados pelo conselho fiscal ou grupos de empresários. Ainda que o senso cooperativista permaneça representado na Assembleia Geral, houve uma redução da influência dos empresários nas decisões estratégicas. A estrutura de governança definida aumenta a agilidade na tomada de decisões e conta com gestores especializados para decidir sobre a direção da rede.

Para contrabalançar um sistema de governança com menos participação dos associados, foram desenvolvidos outros mecanismos, na forma de grêmios de associados e representantes regionais. Esses têm o papel de representar grupos de associados e servem de canal de comunicação, para que

os empresários se sintam mais próximos da rede e que suas opiniões cheguem aos gestores. Como frisado pelos entrevistados, os sistemas de governança foram modificados pelos próprios empresários, conscientes de que a redução da participação nos processos decisórios seria compensada pela possibilidade de expandir a rede e torná-la mais ágil e profissional. Salvo um dos entrevistados, os demais não demonstraram preocupação com os processos decisórios e se revelaram satisfeitos com suas atuais possibilidades de participação.

Quanto à **dimensão instrumental da governança** (Albers, 2005; Oxley, 1997), as redes criaram mecanismos próprios de controle e monitoramento dos participantes. Os consultores regionais representam um instrumento de governança ao permitir um acompanhamento mais próximo das atividades realizadas pelos empresários, ainda que não tenham o poder de exigir padronização ou adoção de estratégias coletivas. Os casos estudados mostram que as redes não exercem controle ostensivo sobre os participantes, preferindo obter o engajamento através de práticas de gestão e ações coletivas que sejam percebidas como importantes para a competitividade das suas empresas, ou por meio de incentivos que estimulem os associados a adotar determinados padrões para obter recompensas.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos elementos de estrutura e governança, que se manifestaram de forma idêntica nas redes pesquisadas.

**Quadro 2:** Elementos da estrutura e governança das redes de empresas

Elementos da estrutura e governança	Expert	ANWR
Modelo de governança da rede	OAR com gestores contratados	OAR com gestores contratados
Processo de tomada de decisões	Fortemente centralizado na diretoria	Fortemente centralizado na diretoria
Participação dos associados nas decisões	Baixa – limitam-se a eleger o conselho fiscal e participar de grupos regionais	Baixa – limitam-se a eleger o conselho fiscal e participar de grupos regionais
Mecanismos de participação dos associados	Grêmios regionais sem direito a voto	Conselhos consultivos sem direito a voto
Grau de controle da rede sobre os participantes	Baixo – avaliação dos representantes regionais	Baixo – avaliação dos representantes regionais
Mecanismos de incentivo adotados pela rede	Divisão de resultados baseada na participação das empresas.	Não foram identificados mecanismos específicos

A participação dos associados nas decisões pode ocorrer de forma indireta, através dos grupos regionais em que eles estão inseridos. Estes grupos discutem aspectos que consideram importantes e levam aos conselhos ou à própria diretoria. Esse mecanismo viabiliza o funcionamento de redes com grande número de associados – nas quais processos decisórios com a participação de todos seriam praticamente inviáveis – e garante aos empresários algum tipo de participação.

O fato de os associados serem livres para aderir ou não às propostas das redes constitui-se em interessante mecanismo de autorregulação e de avaliação da eficiência das estratégias de cada rede. A não-obrigatoriedade de adesão aos programas, serviços e campanhas criadas pelas redes – salvo nos casos de franquias e campanhas nacionais para os associados padronizados – faz com que os gestores tenham uma grande responsabilidade no desenvolvimento de ações e estratégias. Uma estratégia percebida como incoerente ou ineficaz pelos associados será automaticamente rechaçada ou desconsiderada. Isso demonstra que mesmo em redes que adotam uma governança por meio de OAR, os empresários mantêm o controle sobre os destinos da rede e podem intervir para que seus interesses sejam preservados, ao mesmo tempo em que a rede garante agilidade e eficiência.

Além de permitir a análise do sistema de governança da rede, as entrevistas também revelaram três estratégias de expansão do número de participantes e do volume de negócios foram utilizadas pelas redes. A adoção do sistema de filiais próprias pela rede Expert, assim como a adoção do sistema de franquias pela rede ANWR, mostram o surgimento de modelos híbridos de relações interorganizacionais, que combinam o sistema cooperativo com os outros dois. Da mesma forma, a união de setores correlatos em uma mesma rede representa uma estratégia de crescimento e aproveitamento de sinergias e ganhos de escala. Fusões tiveram um papel fundamental para a consolidação das redes no passado, estimulando grupos regionais a fazer parte de redes maiores ou criando novas redes.

Como ressaltado pelo presidente da ANWR, o desenvolvimento das redes horizontais na Alemanha não permite mais falar em uma típica cooperação. Entretanto, os mecanismos de governança criados tornam possível que essas redes atuem de forma profissional no mercado, sendo capazes de negociar com grandes fornecedores globais e concorrer com redes filialistas, sem perder o caráter cooperativo. *“Isso dá ao associado a possibilidade de interferir no andamento do negócio e nos impede de esquecer nossa origem cooperativa. [...] Precisamos estar sempre atentos às necessidades dos*

*associados] porque a rede deseja crescer e para isso precisa levar seus membros junto”.*

## IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

A análise das redes alemãs permite considerações a respeito do entrelaçamento das variáveis tamanho da rede, centralização das decisões e adoção de novos mecanismos de governança. A governança compartilhada, eficiente em redes de pequeno porte (Provan; Kenis, 2008), tende a se tornar ineficiente à medida que aumenta o número de participantes, devido às dificuldades no processo de tomada de decisões e conflitos de interesse que retardam as ações da rede. No limite, os participantes têm o poder de vetar estratégias que não estejam completamente alinhadas com seus interesses, dificultando o desenvolvimento estratégico do grupo. Nessa situação, a rede precisa instituir uma OAR com autonomia para guiar e sustentar o processo de crescimento e consolidação. Portanto, a primeira implicação teórica deste estudo é a comprovação da proposição de Provan e Kenis (2008) quanto à transitoriedade da governança, modificando-se de uma governança compartilhada para OAR, com o objetivo de manter a agilidade e eficiência das decisões, à medida que a rede cresce em número de participantes.

A maior centralização das decisões e a autonomia dos gestores da rede, verificados nos exemplos estudados, tende a ser bem aceita pelos empresários caso esse sistema de governança se mostre eficiente e as decisões tomadas estejam alinhadas com os interesses dos associados. Em contrapartida, as redes desenvolveram mecanismos de governança complementares, não descritos na teoria revisada, como grêmios, conselhos consultivos ou grupos de discussão, em que os empresários têm oportunidades de participar e influenciar o destino da rede mesmo quando a rede cresce e há maior centralização das decisões. Essas evidências constituem a segunda implicação teórica do estudo, lançando novas luzes sobre a organização do sistema de governança proposto por Albers (2005) e demonstrando que modificações em um dos elementos (como a centralização das decisões, por exemplo), são acompanhadas de ajustes como a criação de mecanismos de participação e envolvimento dos empresários, garantindo a manutenção da lógica cooperativista e minimizando o risco de desviar a rede dos interesses dos empresários.

Dessa forma, tomando como base o sistema de governança de redes interorganizacionais apresentado na Figura 1, adaptado dos estudos de Albers (2005) e complementado com os argumentos de Oxley (1997), Olson (1999) e Dekker (2004), os

casos analisados geram confirmações e oferecem novos *insights*. Por um lado, verificou-se que o nível de centralização de decisões é um elemento chave na definição de um sistema de governança eficiente, sendo este influenciado pelo número de participantes, como antecipado por Provan e Kenis (2008). As redes analisadas revelaram ainda baixos níveis de controle e incentivos, embora a teoria de Olson (1999) pudesse sugerir o contrário em redes de grande porte, como forma de garantir seu funcionamento. Uma possível explicação para essa aparente contradição é que os empresários aceitam abrir mão de participar de todas as decisões, desde que não sejam controlados ostensivamente pela rede em suas ações individuais. Quanto aos novos *insights* proporcionados pelos casos, verificou-se que na prática o sistema de governança derivado da teoria é complementado com novos mecanismos, em que a centralização das decisões é contrabalançada com novas formas de participação, evitando que a gestão da rede seja percebida pelos empresários como uma entidade distante e pouco preocupada com suas demandas.

Como implicações gerenciais, o estudo contribui para uma melhor compreensão do sistema de governança e sua organização, em redes horizontais de empresas. Gestores de redes devem ficar atentos à necessidade de promover mudanças nos mecanismos de governança para garantir que a rede mantenha sua agilidade e eficiência. Isto é, um sistema de governança que funciona eficientemente em redes de pequeno porte, tende a ser ineficiente quando a rede cresce ou adota estratégias de expansão. Cabe a cada rede diagnosticar o momento adequado para adotar uma Organização Administrativa da Rede que ofereça suporte ao seu crescimento. Os casos apresentados também descrevem mecanismos que as redes podem adotar para garantir a participação dos associados e evitar sua insatisfação e desinteresse, sendo esta uma importante contribuição gerencial. É papel dos gestores adaptar mecanismos e instituir grêmios, grupos de discussão ou representantes regionais à medida que a rede cresce, evitando que perca seu caráter cooperativo e se distancie dos interesses dos associados.

Uma dificuldade enfrentada pelas redes pesquisadas é a obtenção de mais homogeneidade dos associados, em termos de padrão visual e de atendimento. Esse parece ser um *trade-off* com o qual as redes precisaram conviver até o momento: por um lado, os associados concordaram em repassar direitos decisórios aos gestores da rede, mas, por outro, limitaram a obrigatoriedade de adesão às estratégias da rede. Atualmente os empresários têm ampla liberdade para decidir quais estratégias da rede irão seguir – ou não – dificultando a con-

solidação das redes em direção a sistemas mais homogêneos. Como destacou um dos empresários entrevistados, a maior dificuldade das redes é justamente fazer com que todos se movimentem para o mesmo lado, que adotem os mesmos conceitos e busquem uma apresentação mais padronizada, já que não há mecanismos de governança que os obriguem a fazê-lo. Como destacado por Roth et al. (2012) e evidenciado neste estudo, a definição da governança de uma RIO é complexa porque os mesmos empresários que a definem serão influenciados por ela, o que pode dificultar a criação de mecanismos de controle e coordenação que posteriormente afetam as próprias empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo aborda a governança de redes horizontais de empresas com o argumento de que este é um aspecto fundamental para que as redes possam se desenvolver e manter a eficiência dos processos cooperativos. O estudo de duas redes horizontais na Alemanha permitiu analisar as estruturas de governança dessas redes e as mudanças introduzidas por elas para se adaptar ao mercado. Os resultados confirmam as afirmações de Provan e Kenis (2008), segundo os quais sistemas de governança são estruturas transitórias que se modificam ao longo do tempo, de acordo com as características e necessidades do grupo de empresas.

O estudo revelou ainda que a centralização dos processos decisórios em uma OAR, com menor participação dos empresários nas decisões, foi contrabalançada pela introdução de mecanismos de governança como grêmios regionais e representantes regionais. O crescimento das redes em número de associados e volume de negócios não seria viável sem a constituição de um sistema de governança por OAR, com autonomia para definir estratégias coletivas. Trata-se, portanto, de uma troca, em que os empresários concordam em delegar maior poder decisório aos gestores em troca de maior eficiência da rede e para poder obter mais benefícios e competitividade. Do ponto de vista teórico, o estudo avança na compreensão da transitoriedade da governança de redes horizontais de empresas e revela que, em paralelo às mudanças nas dimensões propostas por Albers (2005, 2009, 2010), as redes adotaram outros mecanismos para manter sua lógica cooperativa.

Do ponto de vista gerencial, o estudo contribui para as discussões sobre governança de RIOs ao apresentar os mecanismos utilizados por duas redes alemãs bem sucedidas. Gestores e empresários participantes de redes brasileiras em processo de crescimento podem analisar as mudanças ocorri-

das nas redes alemãs, bem como a aplicabilidade do seu sistema de governança para o contexto brasileiro. Convencer os empresários a abrir mão de parte do seu poder decisório e modificar a governança compartilhada para uma OAR, com menor nível de participação, parece ser fundamental para que as redes brasileiras cresçam e se tornem mais competitivas. A dificuldade para promover tais mudanças, como argumentado ao longo do artigo, é que a governança de RIOs é definida pelos próprios empresários que são afetados por ela e que precisam cumprir as regras estabelecidas.

O estudo também abre novos campos de discussão. Ao delegar a gestão a profissionais contratados, as redes correm o risco de enfrentar problemas de agência, já que existe a possibilidade de surgirem conflitos de interesse. Estudos podem analisar os riscos de surgir problemas de agência na relação entre os associados e gestores de redes, bem como eventuais soluções para esses problemas em termos de governança. Um aspecto que também merece atenção refere-se aos requisitos e qualificações exigidos de gestores de relações interorganizacionais. Dado que tais formatos organizacionais buscam contemplar os interesses de um grande número de envolvidos e não seguem a lógica das hierarquias tradicionais – a cadeia de comando e controle – é natural que se exija dos gestores competências e habilidades diferenciadas. Pesquisas específicas podem explorar essa temática e contribuir para esse campo do conhecimento.

Como limitação metodológica do estudo, os casos analisados basearam-se na interpretação dos gestores das redes e somente dois empresários de cada rede. Estudos futuros poderiam ampliar o número de entrevistados em cada rede, avaliando seu entendimento quanto à eficiência da governança e da gestão dessas redes. Outra limitação refere-se à não generalização dos resultados, que pode ser superada através da realização de estudos quantitativos capazes de confirmar ou refutar as análises aqui apresentadas.

## REFERÊNCIAS

- AHLSTRÖM-SÖDERLING, R. SME strategic business networks seen as learning organizations, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 4, p. 444-454, 2003.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.
- ALBERS, S. Kooperationsorganisation von Stückgutnetzwerken. In: ALBERS, S.; REIHLEN, M. (Org.) **Management Integrierter Wertschöpfungsnetzwerke**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2009. p. 113-144.
- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ANWR. **Site institucional da Aniston-Nord-West-Ring**. Disponível em: <<http://www.anwr.de>>. Acesso em: set. 2011.
- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Harper Collins, 1984.
- BAKER, G. P.; JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Compensation and incentive: practice vs. theory. **Journal of Finance**, v. 63, n.3, p. 593-616, 1988.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 94-106, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. In: EnEO - ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008, Belo Horizonte. **Anais do EnEO...** Belo Horizonte, 2008.
- BRADLEY, M.; SCHIPANI, C.A.; SUNDARAM, A.K.; WALSH, J.P. The purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads. In: Law and Contemporary Problems, v. 62, n. 3, 1999, p.9-85.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, 2004, p. 795-817.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint-ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998. Chapter 2, 17-44: Different Perspectives.
- DANNENMAIER, S., SAALFRANK, S.; LINDEBNER, G. Horizontale Kooperations-systeme im Handel und Handwerk: Perspektiven und Strategien. In: DANNENMAIER, S.; LINDEBNER, G.; SAALFRANK, S. (Ed.). **Die Zukunft der Kooperationen**. Frankfurt am Main, Deutschland: Deutscher Fachverlag, 2003. p. 71-186.
- DEKKER, H.C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n.1, p. 27-49, 2004.

- DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 55–83, 1996.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management**, v. 23, n. 4, 1998, p. 660.
- ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. Em Busca da Ação Coletiva: Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional Adotadas pelas Organizações que Estabelecem Relacionamentos Horizontais em Redes. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 5(3): 224-235, set./dez. 2008.
- EXPERT. Site institucional da Expert AG. Disponível em <<http://www.expert.de>>. Acesso em: ago. 2011.
- FRÖHLICH, H. Mitgliederintegration, Mitgliederkommunikation und Datenvernetzung. In: WIESELHUBER (Ed.). **Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements**. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003. p. 391-406.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, vol. 16(2), 1995, p. 183-214.
- HAGE, G.; ALTER, C. A typology of interorganizational relationships and networks. In: HOLLINGSWORTH, J.R.; BOYER, R. (Eds.). **Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions**. Cambridge, 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.
- HOLMSTROM, B.; MILGROM, P. Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design. **Journal of Law, Economic and Organization**, v.7, p. 524-552, 1991.
- MAGALHÃES, J.M.; DAUDT, C.G.; PHONLOR, P.R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 4, p. 583-603, 2009.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**, Éditions Zéro Heure: Paris, 2000.
- MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. **Journal of Business Research**, n. 58, p. 1274– 1284, 2005.
- OELSNITZ, D.; TIBERIUS, V. A. Zur Dynamisierung inter-organisationaler Lernstrategien. Pfade zwischen Kooperation und Wettbewerb, In: SCHREYÖGG, G.; SYDOW, J. (Eds.). **Kooperation und Konkurrenz**. Wiesbaden, 2007, p. 121–159.
- OLIVEIRA, A.L.; REZENDE, D.C.; CARVALHO, C.C. Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o Caso de uma Rede de Supermercados. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 67-83, 2011.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n.4, 1998.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.
- OXLEY, J. E. Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. **Journal of Law, Economics & Organization**, v.13, n. 2, p. 387-409, 1997.
- PEREIRA, B.A.D; PEDROZO, E.Á. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, J.R.S.(Org.). **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. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, n. 24, p.57-76, 1998.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, Management and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2008, v. 18, n. 2, p. 229-252.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, **Academy of Management Review**, v.19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- RITTER, T.; GEMUNDEN, H.G. Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. **Zeitschrift Führung+Organisation**, v. 67, n. 5, p. 260-265, 1998.
- RODRIGUES, A.L.; MALO, M.C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: O caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.
- ROTH, A.L.; WEGNER, D.; ANTUNES Jr., J.A.V.; PADULLA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de

- governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração (FEA-USP)**, p. 112-123, 2012.
- SYDOW, J. Dynamik von Netzwerkorganisationen – Entwicklung, Evolution, Strukturierung. In: HOFFMANN, W.H. **Die Gestaltung der Organisationsdynamik: Konfiguration und Evolution**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003. p.327-356.
- SYDOW, J. Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: SYDOW, J. (Org.). **Management von Netzwerkorganisationen**. Wiesbaden: Gabler, 2006. Cap. 5, p. 387-472.
- SYDOW, J. Network Development by Means of Network Evaluation? Explorative Insights from a Case in the Financial Services Industry. **Human Relations**, v.57, n.2, p. 201-220, 2004.
- SYDOW, J.; WINDERLER, A. Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Eds.). **Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik**. Opladen, S. 1-21. 1994.
- THEURL, T. From Corporate to Cooperative Governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Cap. 3, p. 149-192. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.
- THEURL, T.; SCHWEINSBERG, A. **Neue cooperative Ökonomie**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2004.
- TIBERIUS, V. **Prozesse und Dynamik des Netzwerkwandels**. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 2008.
- TJEMKES, B.; VOS, P.; BURGERS, K. **Strategic Alliance Management**. New York: Routledge, 2012.
- TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge, 2006.
- VELTMANN, L. Eckpfeiler des Erfolgs im Mittelstand. **Verbundgruppe & Kooperation**, Ausgabe 2009, p. 8-10.
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, 2008, v.1, n.1, p. 1-21.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 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.
- ZINELDIN, M; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v. 17, n.5, 2005.