

# Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha

Douglas Wegner<sup>1</sup>  
Antonio Domingos Padula<sup>2</sup>

## Resumo

Diversas estratégias de crescimento podem ser adotadas por redes cooperativas do varejo, mas essas estratégias trazem consigo dilemas sobre como organizar redes com muitos participantes equais adaptações são necessárias no sistema de governança para que o crescimento seja viável. O artigo analisa como as estratégias de crescimento adotadas por uma rede horizontal de empresas estão relacionadas com seu sistema de governança. Neste trabalho analisa-se o caso da centenária rede Edeka, líder no varejo de alimentos na Alemanha, suas estratégias de crescimento e implicações em termos de estrutura. O estudo de caso foi baseado em dados secundários de diversas fontes e foca a rede – e não as empresas – como unidade de análise. Os resultados apontam que, para crescer, a rede modificou sua estrutura de governança e o processo de participação dos associados na tomada de decisões, criando uma estrutura hierárquica com uma gestão profissional. O artigo contribui para as discussões sobre governança cooperativa, demonstrando que os sistemas de governança são transitórios e adaptam-se às estratégias da rede. Do ponto de vista gerencial, os resultados demonstram os efeitos das estratégias de crescimento adotados pelas redes de empresas, no que se refere ao papel de gestores de redes e empresários na gestão da rede.

**Palavras-chave:** Estratégias de crescimento. Redes interorganizacionais. Governança. Cooperação. Varejo.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professor Adjunto do Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. End.: Rua Adão de Moura, 581, Bairro Universitário, Santa Cruz do Sul – RS. CEP 96815-544 - Brasil. E-mail: dwegner@unisc.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Université de Sciences Sociales de Grenoble. Professor Associado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. End.: Rua Washington Luiz, 855, Centro, Porto Alegre – RS. CEP 90.010-460 – Brasil. E-mail: adpadula@ea.ufrgs.br.

Artigo recebido em: 15/09/2010. Aceito em: 20/07/2011. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Thomas G. Brashear.



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Usa.

# 1 Introdução

A cooperação interorganizacional tem uma longa tradição em muitos países da Europa, ao contrário do movimento relativamente recente de formação de redes empresariais no Brasil. Algumas redes europeias têm uma história de mais de um século de existência: a pressão da indústria sobre o varejo, o surgimento de grandes redes de filiais e a existência de movimentos cooperativos em outros setores são fatores que estimularam a formação de arranjos interorganizacionais cooperativos no continente europeu (OLESCH; EWIG, 2003). Entre os casos de sucesso destacam-se algumas redes de grande porte do varejo de alimentos como a Edeka e a Rewe, na Alemanha, e a Eroski, na Espanha (ISHIZUKA, 2001), com expressiva participação de mercado e competitividade em seus países. Essas redes representam interessantes casos de estudo para compreender o processo de desenvolvimento da cooperação empresarial, as mudanças organizacionais necessárias para manter as redes competitivas ao longo do tempo e as implicações do crescimento para a cooperação.

Atualmente, o varejo de alimentos na Alemanha é dominado por poucas redes – cooperativas e proprietárias. Em 2002, por exemplo, os cinco maiores grupos respondiam por 65,6% de todo o faturamento do setor. Considerando as 20 maiores do setor, o percentual chegava a 96,4% (STEINER, 2007). Em dados de 2007, a rede cooperativa Edeka já aparece como líder do setor, com uma participação de mercado de 20,6% (TRADE DIMENSIONS, 2008). O prognóstico é o de que em 2010 as cinco maiores empresas respondam por um faturamento equivalente a mais de 80% do setor. O crescimento das principais redes não se dá apenas por meio da ampliação das operações internas, de fusões ou de aquisições, mas também através de alianças cooperativas internacionais que aumentam o poder de mercado e ao mesmo tempo desestimulam a entrada de novos grupos estrangeiros no mercado alemão.

Este artigo descreve as estratégias de crescimento adotadas pela maior rede cooperativa do varejo de alimentos na Alemanha, analisando as mudanças que esse crescimento gerou no modelo de organização e nos mecanismos de governança formal da rede. A compreensão do processo de desenvolvimento e as soluções encontradas pela rede na estruturação do seu modelo de governança podem oferecer indicativos que as redes ainda encontram em estágios iniciais de desenvolvimento. Em paralelo, procura-se

compreender se e como é possível estimular o crescimento de uma rede formada por empresas independentes mantendo seu caráter cooperativo e a representatividade dos associados no processo decisório, bem como sua flexibilidade e agilidade para responder às mudanças no ambiente competitivo. O caso selecionado mostra uma nítida mudança do modelo associativo na direção de uma hierarquia que permita gerenciar uma rede de grande porte, em um movimento contrário ao da desverticalização que dominou as discussões nos últimos anos.

A despeito da grande variedade de formatos de redes de empresas, o presente estudo tem como foco um modelo denominado redes horizontais de empresas, em que empresas de um mesmo setor de atividades, legalmente independentes, 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). Nesse modelo de redes inexistente o papel de empresa focal que coordena as demais, as empresas participantes mantêm a sua individualidade e a sua independência, mas são unidas pela existência de objetivos comuns (VERSCHOORE, 2006).

## **2 Redes interorganizacionais: estratégia e estrutura**

Há uma longa tradição na teoria organizacional que discute a relação entre estratégia e estrutura, no nível da firma. Um dos trabalhos seminais a esse respeito é o de Chandler (1962), que descreve o desenvolvimento e a transição das formas estruturais das grandes organizações norte-americanas. Sua tese é a de que as estratégias das firmas determinam sua estrutura. De maneira oposta, Hall e Saias (1980) argumentam que há relações diretas e indiretas entre estrutura e estratégia, com a primeira determinando ou influenciando a segunda. O argumento desses autores é o de que, em muitos casos, são as firmas que procuram se ajustar às demandas do ambiente e dos seus recursos para formar as estratégias. Enquanto para Chandler (1962) a estratégia é uma variável de partida, para Hall e Saias (1980) não se pode ignorar que a estratégia será formada a partir de uma dada configuração existente da estrutura organizacional.

O presente estudo não tem como objetivo central a análise dessa discussão, mas toma como referência a ideia de que mudanças na estratégia levam a mudanças na estrutura e transfere a discussão para o nível das redes

interorganizacionais. A análise recai mais especificamente sobre como uma estratégia específica adotada por redes interorganizacionais (a estratégia de crescimento) influencia sua estrutura, neste caso, delimitada à sua governança. O argumento é o de que a rede interorganizacional, assim como a firma, define estratégias visando a alcançar objetivos específicos que atendam aos interesses dos participantes. A operacionalização dessa estratégia leva à definição de uma estrutura que permita alcançar os resultados da maneira mais eficiente possível. Mudanças no ambiente levam a ajustes proativos ou reativos da rede em termos de estratégias e, por consequência, com mudanças em sua estrutura.

As duas subseções seguintes abordam separadamente as estratégias de crescimento de redes de empresas e as estruturas de governança. O modelo analítico de pesquisa ao final apresenta a relação teórica entre estratégia e estrutura que serve de base para o estudo de caso realizado.

## 2.2 Estratégias de Crescimento para Redes de Empresas

O volume de negócios é um dos fatores centrais para a competitividade no varejo, seja para as grandes corporações varejistas e seu sistema de filiais, seja para as redes de empresas com características cooperativas. Caso a rede cooperativa não atinja um porte mínimo que lhe garanta legitimidade para obter benefícios com os parceiros, ela corre o risco de que os participantes não obtenhamos resultados esperados e não percebam a cooperação como fundamental para seu negócio. A adoção de estratégias de crescimento é fundamental para que as redes ampliem seu poder de mercado e sua atratividade para as empresas participantes. A esse respeito, Groâ (2003) descreve um conjunto de estratégias de crescimento que as redes de empresas podem utilizar.

Duas são consideradas estratégias básicas, 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. **Penetração de mercado** refere-se a captar novos associados e a otimizar os resultados com os associados atuais, procurando aumentar a fidelidade deles com a rede, desenvolver marcas próprias, conquistar novos fornecedores e melhorar o *portfólio* de serviços oferecidos pela rede aos associados. Outras ações referem-se a fortalecer o comprometimento dos associados, a obter maior homogeneidade na sua apresentação ao mercado ou até mesmo a criar con-

ceitos de negócio diferentes. Como exemplo dessas estratégias de crescimento, Fröhlich (2003) descreve o caso da rede alemã Intersport, que desenvolveu marcas próprias e ações para aumentar a integração dos associados ao padrão da rede.

Groâ (2003) ressalta, no entanto, que cada rede precisa avaliar se essa estratégia é suficiente para atingir o crescimento desejado. Uma segunda estratégia básica consiste em **aumentar a eficiência** da rede, ou seja, oferecer aos associados um *portfólio* 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, de logística, de gestão e de regulação central. Embora estratégias para aumento da eficiência possam gerar resultados de curto prazo, Groâ (2003) acredita que eles não são uma solução de longo prazo para as necessidades estratégicas das redes.

Como alternativa ou complemento às duas estratégias básicas, o autor apresenta estratégias com foco externo: diversificação, horizontalização, verticalização e internacionalização. A diversificação implica em 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 associados já existentes. Essa estratégia implica assumir os riscos inerentes à entrada em novos campos de competição, nos quais a rede possivelmente não tenha experiência acumulada (GROÂ, 2003). Em contrapartida, a estratégia de horizontalização, executada através de cooperações com outras redes, fusões e aquisições de redes já existentes, pode gerar o crescimento com menores riscos, porque internaliza a experiência dos novos parceiros nos respectivos mercados. Essa foi a estratégia adotada na fusão entre a Nord-West e a Ring-Schuh (ambas do varejo de calçados) no início da década de 1970 na Alemanha, criando a rede anwr e gerando crescimento com pequeno risco devido à semelhança dos negócios (WELLENBECK, 2001).

Outra estratégia de crescimento é a internacionalização, quando a rede já atingiu uma expansão significativa no mercado interno. Essa estratégia pode ser implementada através da conquista de associados em outros países, cooperação com redes de empresas de outros países, abertura de filiais da rede no exterior ou através de uma organização supranacional (GROÂ, 2003). A rede do varejo calçadista anwr preferiu criar uma rede própria na Holanda

e outra na Suécia, mas propôs uma fusão a uma rede cooperativa austríaca como forma de crescer internacionalmente (WELLENBECK, 2001). Por sua vez, a rede Intersport participou da criação de uma organização internacional, à qual se associam grupos cooperativos de outros países, promovendo a internacionalização com menor risco para a rede (FRÖHLICH, 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 (GROÂ, 2003). Redes de empresas podem, por exemplo, optar por estabelecer empresas que desempenhem funções industriais e sejam fornecedoras de produtos específicos aos seus associados, substituindo fornecedores parceiros e absorvendo a margem de lucro favor da própria rede. Como vantagens dessa estratégia, Groâ (2003) cita a garantia de fornecimento de produtos, a possibilidade de produzir conforme o volume necessário e as características desejadas pela rede e elaborar produtos com características exclusivas e que não estão disponíveis no mercado para a concorrência.

Ainda como estratégia de verticalização, redes podem optar pelo estabelecimento de filiais próprias ou sistemas de franquias, realizando a função exercida por seus próprios associados. Groâ (2003) cita uma série de benefícios decorrentes dessa estratégia: permitir à rede ocupar espaços do mercado não cobertos pelos seus associados, desenvolver sua marca, aproximar-se do cliente final, estabelecer pontos de venda padrão que podem servir de exemplo para os demais associados, bem como testar de novos conceitos de marketing e comercialização. Por outro lado, essa estratégia oferece riscos financeiros, conflitos com associados que se sintam prejudicados com a abertura de lojas em sua área de atuação ou mesmo dificuldades no gerenciamento de lojas próprias pela central da rede. O conjunto de estratégias apresentado por Groâ (2003) é resumido no Quadro 1.

Embora o crescimento tenha sido apresentado como uma necessidade para a maioria das redes, em especial aquelas cuja principal fonte de vantagens competitivas esteja relacionada ao volume de negócios, a expansão oferece riscos e dificuldades. Entre as consequências negativas de um rápido processo de expansão está a possibilidade de que haja pouca homogeneidade entre os participantes em termos de porte, de orientação mercadológica ou de estratégia. É possível também que haja diferentes perfis de gestores e motivação para a cooperação, levando a níveis diferentes de engajamento com as atividades da rede. A falta de homogeneidade faz com que essas

empresas também tenham expectativas diferentes em relação à rede, que talvez não possam ser todas atendidas. Além disso, a rede será confrontada com o desafio de adotar um sistema de governança que mantenha o caráter cooperativo sem que isso signifique perda de agilidade nas decisões estratégicas. Um processo de expansão problemático pode não apenas inviabilizar a geração dos resultados esperados como pode levar ao desligamento de associados que não se sintam satisfeitos.

<b>Estratégias básicas</b>	<b>Penetração de mercado</b>	Buscar novos associados ou otimizar os resultados dos atuais, ampliando os resultados e a participação deles no mercado.
	<b>Eficiência</b>	Ampliar a eficiência dos serviços e das atividades realizados pela rede, com reflexos para os associados.
<b>Estratégias complementares</b>	<b>Internacionalização</b>	Conquistar associados ou cooperar com redes em outros países, abrir filiais, estabelecer organização supranacional.
	<b>Diversificação</b>	Iniciar novos segmentos de atuação, acrescentar associados em segmentos além do original da rede.
	<b>Verticalização</b>	Integrar à rede novos elos da cadeia de valor, criar filiais próprias, franquias ou estabelecer empresas fornecedoras.
	<b>Horizontalização</b>	Cooperação com outras redes, adquirir redes existentes ou promover fusões entre redes.

Quadro 1: Estratégias de crescimento para redes de empresas

Fonte: Adaptado de Groâ (2003)

O processo de crescimento de uma rede de empresas implica, necessariamente, na adequação de sua estrutura organizacional, de seus mecanismos de governança e de suas práticas de gestão, de maneira a comportar um número maior de participantes e um maior volume de negócios e de, paralelamente, evitar a perda do caráter cooperativo da rede, quando se trata de redes horizontais em que não haja uma empresa líder. A seção seguinte do artigo discute aspectos sobre a governança de redes de empresas, com destaque para a relação entre o crescimento da rede e sua governança.

## 2.2 Governança de Redes Interorganizacionais e o Dilema do Crescimento

As redes de cooperação horizontal apresentam como características centrais a união de empresas de um mesmo setor de atividade que permanecem independentes, mas concordam em trabalhar coletivamente para atingir objetivos comuns (ZENTES *et al.*, 2003). Em redes de pequeno porte, com número reduzido de integrantes, a definição de objetivos, de estratégias e o controle das atividades e dos comportamentos pode ser realizada através da interação dos próprios associados. Por meio de ajustes mútuos pode ser possível chegar aos acordos que garantam o funcionamento da rede colaborativa, desde que os interesses sejam semelhantes.

Provan e Kenis (2007) sugerem que a autogovernança é um sistema típico de coordenação em redes com pequeno número de integrantes. O sistema pode ser eficiente especialmente considerando a relação custo-benefício, já que as atividades são realizadas pelos próprios empresários sem a necessidade de uma estrutura autônoma. Como desvantagem, os empresários precisam dividir-se entre as atividades da rede e sua própria empresa, com o risco de que a rede seja relegada a segundo plano ou de que surjam conflitos entre os interesses do empresário como representante da rede e da sua própria empresa. Além disso, o crescimento da rede em número de participantes pode implicar em dificuldades para articular um grupo maior de envolvidos e interesses não consensuais.

Um dilema típico dos grandes grupos, entre eles redes de empresas, é o fato de que os participantes podem não ter incentivos suficientes para contribuir com a geração de resultados. Para Olson (1997), os integrantes rapidamente percebem que podem usufruir dos benefícios coletivos mesmo que não tenham colaborado significativamente para gerá-los. Eles também percebem que seu esforço individual tem pouco impacto para o resultado final. Com isso há um grande risco de que não haja esforços suficientes para que os objetivos coletivos sejam atingidos. Se não houver mecanismos de organização e de estímulo, sanções e recompensas, os participantes de grandes grupos tendem a esperar uns pelos outros, sem empreender os esforços esperados e podendo levar ao colapso do grupo. Além disso, em redes muito grandes os mecanismos sociais pouco contribuem para a governança da rede.

Redes horizontais de empresas do setor varejista enfrentam o dilema de desenvolver estratégias de crescimento capazes de alavancar seu volume de



negócios e, em paralelo, desenvolver mecanismos de governança para sustentar esse crescimento. Diferente de uma empresa hierárquica em que há uma clara relação de comando e controle, a rede precisa aliar o crescimento com a manutenção do interesse dos associados na cooperação. Provan e Kenis (2007) sugerem que um modelo de governança com uma Organização Administrativa da Rede (OAR) pode ser mais eficiente no caso de grandes redes, através da constituição de uma organização em separado para gerenciar as atividades e desenvolver as ações do grupo.

A criação de uma OAR soluciona parte dos problemas da autogovernança, ao liberar os empresários das atividades de gestão da rede. Por outro lado, essa OAR precisa estar sintonizada com os interesses dos associados, sob pena de surgirem problemas de agência decorrentes de interesses conflitantes entre empresários associados (principal) e gestores da rede (agentes). A rede precisa desenvolver mecanismos próprios de governança que garantam a agilidade do processo decisório, a unidade na implementação das decisões tomadas e o respeito aos interesses dos associados nas estratégias, sob pena de não conseguir implementar coletivamente as estratégias definidas.

O crescimento da rede inevitavelmente leva ao desafio de estruturar o grupo sem perder seu caráter cooperativo. Isto é, a rede precisa manter uma organização que respeita as características colaborativas que a distinguem de um modelo de filiais ou sistema de franquias. Em paralelo, surgem dilemas: é possível manter a participação nas decisões, mesmo com dezenas ou centenas de empresas associadas? Como manter o caráter participativo sem tornar a rede excessivamente lenta e burocrática? As empresas estão dispostas a abrir mão de parte do seu poder nas decisões estratégicas da rede? Ou ainda, é possível conciliar essas duas condições aparentemente contraditórias – participação nas decisões e ao mesmo tempo agilidade e proatividade estratégica?

A estrutura de governança cooperativa é resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo, cada uma considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir os seus objetivos individuais. Essas empresas concordam em abrir mão de parte da sua liberdade individual e de permitir ao arranjo cooperativo coordenar certos aspectos do 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). Essas 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.

Albers (2005) descreve a governança cooperativa nas dimensões estrutural e instrumental. A dimensão estrutural da governança caracteriza a forma como o acordo cooperativo é organizado e regulado, incluindo as regras formais sobre como a rede ou aliança será gerida (OXLEY, 1997). Essa dimensão refere-se à centralização, formalização e especialização da governança. Estudos de Albers (2005, 2009) mostram que o aumento do número de membros da relação cooperativa está positivamente associado à centralização das decisões e à formalização da rede, para que os objetivos coletivos sejam alcançados.

A dimensão instrumental, segundo Oxley (1997) encarrega-se dos instrumentos pelos quais a gestão, a organização, a regulação e o controle da rede são operacionalizados de maneira a fazer com que as firmas participantes do arranjo se comportem da forma desejada para alcançar objetivos desejados. Albers (2005) divide a dimensão instrumental da governança em mecanismos de coordenação, de incentivos e de controle. Coordenação inclui mecanismos que envolvem supervisão dos atores e a padronização de processos. Motivação refere-se a mecanismos de incentivo ou recompensa que visam a mudar o comportamento de um agente para atingir objetivos pré-determinados do arranjo. Por último, controle é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais, em relação aos resultados esperados e aos comportamentos (ALBERS, 2005).

Portanto, este estudo parte do pressuposto de que, assim como nas firmas existe uma relação entre estratégia e estrutura, o mesmo ocorre nas redes interorganizacionais. A escolha de determinadas estratégias leva à necessidade de modificações na estrutura. Com base nesse argumento e na revisão teórica sobre estratégias de crescimento de redes de empresas e mecanismos de governança de redes, apresenta-se o esquema analítico de pesquisa (Figura 1).

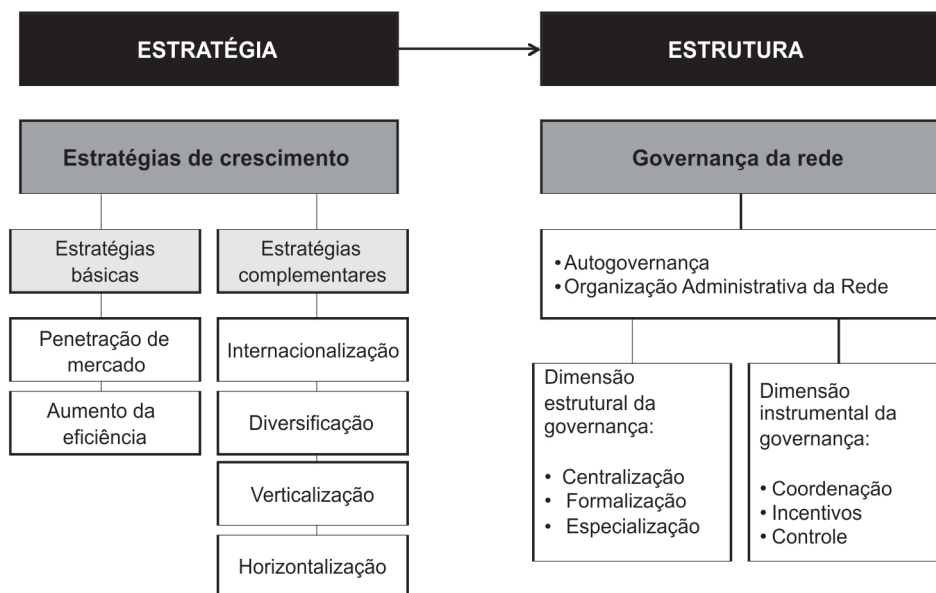


Figura 1: Modelo analítico de pesquisa  
 Fonte: Elaborada pelos autores

Ao desenvolver estratégias de crescimento que implicam no aumento do número de participantes e do volume de negócios, a rede será confrontada com situações que implicarão na revisão de sua estrutura e dos seus mecanismos de governança, sob pena de ter seu funcionamento inviabilizado. Nas seções seguintes serão apresentadas a metodologia de pesquisa utilizada e a descrição do processo de crescimento e de mudança da rede Edeka, rede do varejo de alimentos na Alemanha escolhida como objeto de estudo na presente pesquisa.

### 3 Aspectos Metodológicos

Segundo Raab e Kenis (2009), a teoria organizacional ainda precisa avançar na compreensão das redes com comunidades de análise. Há poucos estudos que utilizam as redes como variáveis dependentes e que se preocupam em explicar o funcionamento, a estrutura, o desenvolvimento, as normas e a governança das redes interorganizacionais como um todo. Em grande medida os estudos preocupam-se com as unidades que compõem as redes empresariais, focando aspectos como motivações das firmas para a cooperação (AXELROD, 1984; CHILD; FAULKNER, 1999) e os resultados obti-

dos pelos participantes em relações interorganizacionais (PODOLNY; PAGE, 1995; DYER; SINGH, 1998; ZINELDIN; DODOUROVA, 2005). Considerar a rede como unidade de análise e variável dependente em estudos organizacionais é um aspecto importante para o desenvolvimento teórico da área.

No presente estudo, a rede interorganizacional é tomada como a unidade de análise, e não as partes que a compõem. Ao adotar essa perspectiva, o trabalho visa a contribuir para a compreensão das estratégias de crescimento adotadas pelas redes horizontais de empresas e seus impactos na estrutura, na governança e no desenvolvimento dessas redes. Como objeto de estudo foi selecionada a rede Edeka (Quadro 2), maior varejista do ramo de alimentos na Alemanha, devido à sua origem cooperativa e às mudanças ocorridas em sua estrutura e mecanismos de governança ao longo de mais de um século de existência. Os resultados expressivos alcançados pela rede e as adaptações promovidas para mantê-la competitiva durante décadas motivaram sua escolha para a composição do presente estudo.

<b>Perfil da rede Edeka (dados referentes a 2008)</b>	Faturamento dos (4.500) varejistas associados	16,12 bilhões de Euros
	Faturamento das lojas próprias	10,17 bilhões de Euros
	Faturamento com participação em redes varejistas	5,17 bilhões de Euros
	Número total de empregados	262.241

Quadro 2: Perfil da rede

Fonte: Edeka (2009b)

A estratégia da rede está fundamentada em duas bases: as 4.500 empresas independentes que cooperam sob a bandeira Edeka e as lojas de desconto criadas e gerenciadas pela própria rede. No total, a rede oferece formação a cerca de 13.000 pessoas que futuramente farão parte de seus quadros de gestão. Nos próximos três anos, a rede planeja abrir 1.450 novas unidades na Alemanha, das quais 600 supermercados e 850 lojas de descontos.

A teoria apresentada na seção anterior do artigo serviu de base para a definição das variáveis de pesquisa: foram analisadas as categorias de estratégias de crescimento básicas e complementares do Quadro 1, bem como os impactos da adoção dessas estratégias para a governança da rede. Essa análise possibilitou a compreensão das mudanças promovidas pela rede para integrar em sua estrutura um número crescente de empresas associadas e

responder às mudanças do ambiente de negócios. A pesquisa é classificada como um estudo de caso (YIN, 2003), uma vez que realiza a análise aprofundada de um caso escolhido devido às suas peculiaridades. A coleta e dados foi realizada por meio de dados secundários, a partir de informações públicas da rede (artigos, *website* institucional, estudos acadêmicos já realizados na rede), relatórios de atividade e materiais fornecidos pela própria rede. As informações foram organizadas cronologicamente, descrevendo o processo de desenvolvimento da rede, e, posteriormente, analisadas à luz das variáveis e do modelo analítico apresentado na Figura 1.

## **4 A Cooperação Empresarial no Setor de Varejo de Alimentos na Alemanha**

Com o avanço da Revolução Industrial no Século XIX, a Alemanha vivenciou um rápido crescimento da população urbana, a custo de uma redução do número de habitantes no campo. Em paralelo, o desenvolvimento de grandes fábricas de produtos industrializados reduziu o papel dos pequenos produtores locais que vendiam seus produtos diretamente ao consumidor final. Com isso, os varejistas passaram a exercer um importante papel como intermediários entre grandes produtores e consumidores. Especialmente os pequenos varejistas eram fundamentais como canal de distribuição, atendendo sua região de atuação.

Por outro lado, surgiram novos modelos de negócio a partir do crescimento e especialização dos varejistas e a instalação de filiais em diversas partes do país, representando uma significativa ameaça aos pequenos varejistas locais. A compra centralizada e em grande volume desses grandes varejistas representava significativas vantagens na negociação com a indústria, com as quais os pequenos varejistas atuando individualmente não podiam concorrer. O modelo de compras centralizadas com um grande número de filiais próprias, adotado por varejistas em rápido crescimento, aliava os benefícios da grande empresa e ao mesmo tempo das pequenas empresas com sua proximidade dos clientes (KRETSCHMER, 2006).

O aumento do poder de negociação no lado dos produtores e de grandes varejistas teve como resposta a constituição de cooperativas de consumidores. Eles perceberam que unindo esforços poderiam obter para si parte das margens que estavam com produtores e com distribuidores. Por trás dessa

ideia simples dos consumidores havia um plano de começar negociando com varejistas locais para depois negociar com grandes varejistas e, finalmente, afiliar-se aos próprios produtores. O processo de estabelecimento de cooperativas de consumidores desenvolveu-se com a criação de uma rede cada vez mais próxima: em 1896 já havia cerca de 1.400 cooperativas de consumo em toda a Alemanha, das quais 474 ligadas a uma associação geral.

A ameaça representada por essas cooperativas e pelos grandes varejistas foi inicialmente subestimada pelos pequenos varejistas. Apesar da tendência crescente de eliminação dos varejistas independentes, levou tempo até que a ideia de cooperação entre eles se desenvolvesse. Somente nas décadas de 1880 e de 1890 a noção de cooperação dos pequenos comerciantes passou a ganhar força. No início a associação entre as pequenas empresas era limitada, devido ao desejo de não abrir mão de sua total independência. Aos poucos, a fim de obter melhores resultados, as associações locais passaram a reunir-se em associações regionais para reduzir as desvantagens em relação às grandes empresas e seu modelo de filiais (OLESCH;EWIG, 2003). No final do Século XIX havia associações de varejistas em todas as regiões da Alemanha.

#### **4.1 Criação e Desenvolvimento da Rede Edeka**

A criação da Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler – mais tarde denominada Edeka – ocorreu em outubro de 1907, dentro do movimento de cooperação que estava ocorrendo na Alemanha e é descrita por Kretschmer (2006). Os representantes de 21 centrais de compras regionais na Alemanha se reuniram para discutir a formação de uma entidade superior, no entanto, somente 13 chegaram a um acordo de cooperação. A associação foi dividida em seções responsáveis por oferecer apoio aos associados em aspectos como organização, questões legais, impostos e contabilidade, fazendo com que a confiança e o interesse na rede aumentassem rapidamente. Paralelo à associação central, foi imediatamente criada uma empresa comercial, responsável pelas negociações com fornecedores sem, no entanto, exigir dos associados a aquisição de volumes predeterminados. Seu objetivo central era reduzir custos de transação e de negociação e obter benefícios advindos da compra em grande escala. Somente ações específicas eram realizadas em âmbito nacional e os associados mantinham sua participação nas decisões das respectivas associações regionais.

Em 1911, a rede introduziu os primeiros produtos com marca própria, como forma de reduzir o poder dos grandes fornecedores. O resultado dessa estratégia foi a compreensão, por parte dos associados, da necessidade e dos benefícios de realizar campanhas de marketing conjuntas. O passo seguinte foi a disseminação de uma marca comum. Nos primeiros anos, a central do grupo oferecia suporte aos associados e coordenava as compras, mas não havia uma marca comum do grupo. Aos poucos, os associados foram estimulados a usar a marca Edeka em todas as oportunidades possíveis para tornar a organização conhecida. A central passou também a estimular os associados a manter um sortimento mínimo e semelhante de produtos, ações fundamentais para que gradualmente fosse possível investir mais em ações de marketing para divulgação da rede.

A estrutura de governança baseada na participação dos membros, embora pudesse resultar em decisões mais lentas, contribuiu para a legitimidade das estratégias. Uma leitura acertada das mudanças no cenário fez com que, em diversas situações, a rede mantivesse sua competitividade. Quando a rede percebeu que, depois de décadas, várias lojas eram descontinuadas ou vendidas para concorrência devido à falta de sucessores, ela desenvolveu estratégias específicas para evitar um cenário desfavorável. Já em 1930, por exemplo, foi criado um grupo interno com o objetivo de apoiar financeiramente interessados em abrir novas lojas Edeka e a capacitar pessoas capazes de gerir essas lojas. O modelo funcionou como um sistema de crédito rotativo utilizado para estimular a abertura de lojas e contribuir para a estratégia de crescimento da rede (EDEKA, 2005). Somente aqueles interessados com uma boa qualificação e possibilidade de recuperar o investimento eram contemplados com crédito. Em 1941, a associação interna tinha 10.000 membros contribuintes e até o final da Segunda Guerra Mundial apoiou a abertura de 1.000 novos pontos de venda. Atualmente, esse grupo se concentra na formação de pessoas, no desenvolvimento de programas de capacitação e em grupos de troca de experiências – *Erfahrungsaustauschgruppen* (EDEKA, 2007).

Durante a Segunda Guerra Mundial, o número de participantes da rede havia reduzido sensivelmente. Além disso, o setor de varejo experimentava um forte movimento de concentração, com o estabelecimento de grandes supermercados e com a nova tendência de autosserviço trazida dos Estados Unidos. Conforme dados de Ehrlinger (1962), em 1950, os varejistas independentes atuando isoladamente respondiam por 58% do total das vendas do varejo de alimentos na Alemanha. Pouco mais de uma década depois

(em 1961), esse percentual caiu para 3%. Nesse mesmo período, as redes de filiais criadas a partir da expansão de um negócio particular aumentaram sua participação no volume de vendas de 2% para 39%. O processo de crescimento das lojas também foi influenciado pelo aumento da oferta de novos produtos e pela necessidade de oferecê-los aos clientes em um mesmo espaço físico.

## **4.2 Estratégias de Crescimento e Mudanças no Sistema de Governança da Rede**

Um passo importante para a consolidação da rede Edekae da adaptação à competição no varejo de alimentos foi a criação de uma empresa comercial de âmbito nacional na década de 1960, com capital de posse das associações regionais (50%) e empresas regionais (50%) criadas em paralelo às associações regionais. A empresa nacional modificou o relacionamento da rede com os fornecedores e permitiu potencializar o poder de mercado da rede, ao mesmo tempo em que mantinha o caráter cooperativo do negócio com a participação das associações regionais na gestão das empresas constituídas. A garantia de pagamento dada pela central da rede aos fornecedores também significou a possibilidade de obter reduções significativas em condições de compras e custos de aquisição de produtos.

Um segundo passo foi a transformação da central da rede em uma sociedade por ações em 1972, cujo capital ficou de posse das associações regionais. Essa mudança permitiu à rede adquirir participação de capital de parceiros potenciais e de aumentar seu poder de compra. Já em 1979, por exemplo, a rede adquiriu participação em uma rede concorrente fortemente concentrada nas grandes cidades, em que a Edeka havia perdido espaço para grandes varejistas. A rede também criou empresas encarregadas de providenciar o fornecimento de seções específicas aos associados, como frutas e verduras, em uma estratégia de verticalização. Essas empresas, por sua vez, abriram filiais em países-chave com o objetivo de garantir agilidade e qualidade no fornecimento de mercadorias. Em alguns casos, a rede optou pela criação de empresas produtoras próprias, como empresas de vinhos, embutidos e panificadora, assumindo elos anteriores da cadeia. As estratégias de crescimento exigiram a profissionalização da gestão e maior autonomia para esses gestores.



Ainda nos anos de 1960, a rede percebeu que a criação de grandes lojas avançava como um processo irreversível no varejo, incluindo um grande sortimento de produtos de consumo que ia além de alimentos. Visto que não havia entre os associados da rede um número expressivo de grandes lojistas, a própria rede estabeleceu grandes lojas em forma de empresas controladas e gerenciadas pela central. A criação dessas empresas passou pela aprovação dos associados que pudessem ser prejudicados pela instalação de um hipermercado na sua região de atuação. Mesmo assim, o número total de empresas associadas apresentou um significativo decréscimo ao longo das últimas décadas, em parte porque lojas demasiado pequenas e com limitado sortimento de produtos tornaram-se insustentáveis (KRETSCHMER, 2006).

Uma estratégia importante para o desenvolvimento orgânico da rede foi a criação de um sistema de abertura de novas lojas em que a rede e um empreendedor interessado dividiam os riscos do negócio. Mediante pré-requisitos como formação específica e investimento de metade do capital, a rede entrava como sócia do novo empreendimento e oferecia todo o apoio ao empreendedor. O parceiro era estimulado a tornar-se proprietário integral do negócio com o passar do tempo, enquadrando-se como associado da rede.

Em 1983, a rede firmou parceria com uma tradicional empresa de utilidades e eletrodomésticos, posteriormente resultando em uma aquisição. O engajamento internacional no nível do varejo começou em 1989 com uma participação de 10% em uma rede cooperativa dinamarquesa, seguida de participações em redes na Áustria, França, Tchecoslováquia e Polônia. Essas expansões não contribuíram significativamente para o desenvolvimento da rede, com exceção da parceria na Dinamarca, que assumiu o nome Edeka em 1990 (EDEKA, 2007). Desde 2005, a rede Edeka participa da aliança Alidis (*Alianza Internacional de Distribuidores*), integrada pelo grupo francês Intermarché e o grupo espanhol Eroski, constituindo a quarta maior rede em poder de compras da Europa (EDEKA, 2007). A cooperação foi facilitada pelo fato de ambos os parceiros internacionais serem também organizações baseadas no cooperativismo.

A partir de 1989, a rede iniciou uma política de expansão na Alemanha por meio da aquisição de participações em redes supermercadistas, na maioria das vezes culminando com a aquisição completa. Em 2009, a rede deu mais um passo importante no sentido de consolidar sua posição de liderança no mercado alemão ao comprar as mais de 2.300 filiais da rede de supermercados Plus.

Como forma de melhorar sua organização interna e com o objetivo de atender diferentes perfis de clientes, a rede desenvolveu distintos conceitos de negócio e formatos de lojas. Cada conceito de negócio possui características próprias, como sortimento de produtos, localização, tamanho do ponto de vendas e nível de serviço. Com esses diferentes conceitos a rede procura estabelecer-se de maneira a concorrer com outras redes associativas (como o grupo Rewe, por exemplo) e com grandes grupos varejistas (como os grupos Metro e Aldi).

Cabe destacar que, nos últimos anos, a rede tem colocado em prática uma estratégia de privatização das lojas próprias. Desde 2004 um total de 650 filiais próprias da rede foi repassada a varejistas empreendedores interessados em adquirir os negócios. Mesmo assim, a rede continua administrando 1.566 filiais próprias, um número que deve continuar caindo nos próximos anos (EDEKA, 2009b).

### **4.3 Estrutura Organizacional Atual e Sistema de Governança da Rede Edeka**

Em 2001, a rede iniciou um processo de reestruturação interna com o objetivo de aumentar sua agilidade e tornar-se mais competitiva. Uma das principais ações foi promover a fusão dos atacados regionais da rede, reduzindo o número de 12 para sete. Em paralelo, os atacados regionais remanescentes foram induzidos a unir seu poder de compra em negociações de âmbito nacional, para que 60% das compras fossem realizadas por fornecedores de todo o território nacional. A terceira parte da reestruturação tratou de uma remodelação legal da central da rede que, ao mesmo tempo, pudesse aumentar sua flexibilidade e fortalecer a participação das associações regionais no processo decisório. Com essa mudança, as associações regionais são as acionistas da central Edeka e, portanto, têm influência direta sobre as decisões estratégicas (EDEKA, 2007), ainda que os executivos contratados tenham ampla autonomia na condução do negócio.

A característica da rede é a organização em três níveis. Atualmente os 4.500 empresários da rede estão reunidos em sete associações regionais, as quais possuem a totalidade do controle da Central Edeka localizada em Hamburgo e 50% das cotas das sete empresas regionais de distribuição criadas pela rede. A central é responsável pelas estratégias do grupo, executa as ações

de negociação, oferece ações de marketing e realiza ações coletivas em âmbito nacional. As sete empresas regionais executam as atividades operacionais em cada região e atuam como distribuidoras de produtos para empresas associadas. Além disso, as empresas regionais gerenciam as filiais de propriedade do grupo. A Figura 2 apresenta a estrutura do Grupo Edeka, mostrando as relações de propriedade entre a central, suas participações, filiais, empresas regionais e as sete associações regionais.

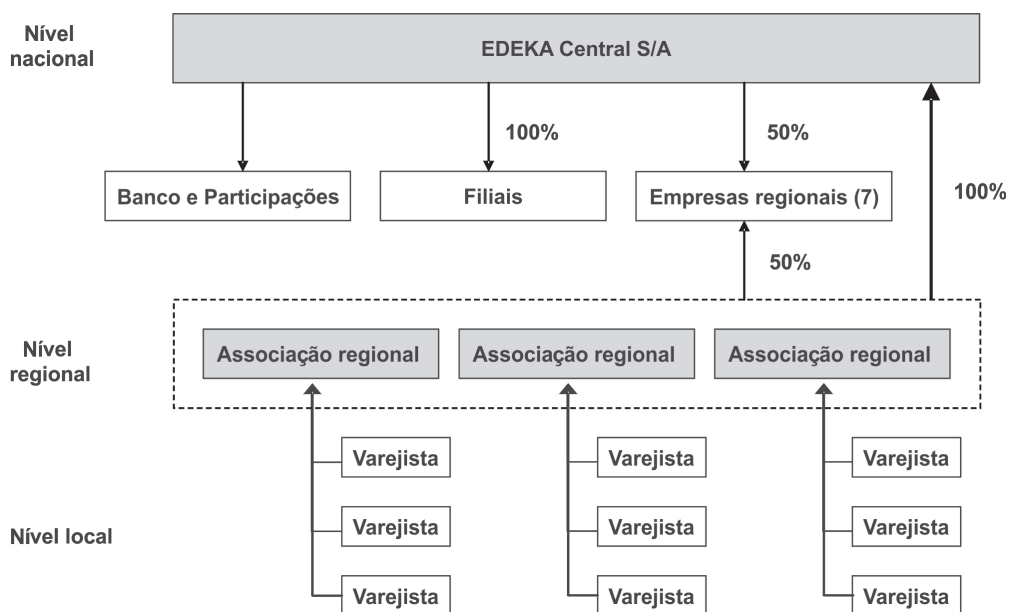


Figura 2: Estrutura da Rede Edeka

Fonte: Adaptada de Kretschmer (2006)

Cabe também às empresas regionais gerenciar as empresas fornecedoras de carne e derivados (19 unidades em todo o país), produtos de padaria (13 unidades), hortifrutigranjeiros e vinhos. Ao manter empresas fornecedoras sob seu próprio controle, a rede entende que possui melhores condições de garantir a qualidade e entregar diariamente produtos frescos e adequados às características regionais. De maneira complementar, a rede possui atualmente mais de 1.000 produtos com marca própria, desde produtos com preços baixos até com preços diferenciados, com selos ecológicos, com baixo teor de gordura e produtos Premium.

O conselho fiscal da rede é composto por seis representantes dos funcionários, acompanhados de 12 representantes dos varejistas, dos quais sete são os respectivos representantes das associações regionais. Os membros do

conselho são empresários com longa tradição no ramo supermercadista, muitas vezes, proprietários de 20 a 30 lojas e com faturamento anual de 200 milhões de Euros. Além disso, no conselho de administração da central da rede Edeka há empresários representantes de todas as regiões do país. Também fazem parte do conselho gestores das empresas regionais, representantes dos empregados e um representante dos parceiros na cooperação internacional.

## **5 Discussão: estratégias de crescimento e mecanismos de governança da rede**

A descrição da rede Edeka mostra as estratégias de crescimento utilizadas pela rede e as mudanças implementadas na sua estrutura e no sistema de governança. O que se observa é que a estratégia de crescimento está diretamente relacionada com a governança da rede. Não é possível para a rede crescer em volume de negócios e em número de empresas participantes mantendo uma estrutura de autogovernança. Somente um sistema de governança através de uma organização administrativa da rede (PROVAN; KENIS, 2007) e com uma estrutura de gestão profissional é capaz de sustentar o crescimento e de manter a rede em funcionamento de maneira eficiente, sem incorrer no risco de inviabilizar o processo cooperativo devido a interesses conflitantes.

O Quadro 3 apresenta um resumo das estratégias de crescimento adotadas pela rede e por mudanças provocadas na sua estrutura de governança. Em termos de mecanismos de governança, a rede Edeka promoveu alterações que sustentaram sua estratégia de crescimento. Essas alterações apontam para uma maior centralização no processo decisório, confirmando o estudo de Albers (2009). A influência dos associados e sua participação nas decisões são reduzidas às associações regionais e delegadas a representantes, devido ao grande número de participantes e à estrutura hierárquica organizada pela rede. Isso permite analisar que, se por um lado o modelo de governança, através de uma organização administrativa da rede descrito por Provan e Kenis (2007), tende a ampliar a eficiência da gestão da rede e viabilizar seu crescimento em número de associados, por outro lado reduz as possibilidades de participação nas decisões. Nesse modelo, as decisões se concentram nas mãos dos gestores contratados pela rede, com alguma influência dos conselheiros. Esse é um dilema colocado pela necessidade de crescimento: redes de pequeno porte tendem a não ser viáveis, ao

passo que o aumento do número de integrantes implica que os empresários abram mão da possibilidade de influenciar todas as decisões que afetam as empresas.

<b>Estratégia de Crescimento</b>	<b>Descrição da estratégia adotada</b>	<b>Mudanças na organização e estrutura de governança</b>
Penetração de mercado	Ampliação do número de associados e fomento à abertura de novas lojas por empreendedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de uma estrutura de níveis, com associações regionais que são proprietárias da organização nacional;</li> <li>- Transformação da central da rede em uma sociedade por ações, controlada pelas associações regionais;</li> <li>- Manutenção da representatividade dos associados através da participação de representantes das associações regionais no conselho de fiscalização nacional.</li> </ul>
Penetração de mercado	Desenvolvimento de distintos conceitos de negócio e formatos de lojas.	
Penetração de mercado	Estabelecimento de lojas próprias para cobrir espaços do mercado.	
Diversificação	Parceria estratégica com empresas em setores correlatos para oferta de novos produtos.	
Internacionalização	Formação de alianças internacionais para aumentar o poder de negociação.	
Internacionalização	Compra de participação em redes na Dinamarca, Áustria, França, Tchecoslováquia e Polônia.	
Verticalização	Estabelecimento de empresas fornecedoras de produtos específicos para os associados da rede.	
Horizontalização	Aquisição de redes existentes ou de participação em redes de empresas.	

Quadro 3: Estratégias de crescimento e mudanças na organização da rede Edeka

Fonte: Elaborado pelos autores

O caso da rede Edeka mostra que o crescimento de uma rede de empresas pode ser efetivado através da combinação de várias estratégias, conforme a tipologia sugerida por Groô (2003). No entanto, torna-se necessário modificar a estrutura de governança para que a rede tenha processos decisórios ágeis e seja proativa no mercado. Como argumentado por Provan e Kenis (2007), redes com maior número de participantes necessitam de uma organização administrativa da rede, pela impossibilidade de que a autogovernança funcione eficientemente. O risco de uma OAR é que se acenue a separação entre os gestores da rede e os associados, com os primeiros

tomando as decisões pelos últimos. Esse risco é ainda maior em redes de grande porte, como no caso da Edeka.

O Quadro 4 mostra o crescimento e desenvolvimento da rede Edeka dividido em três fases, nas quais foram adotadas distintas estratégias de crescimento e ocorreram mudanças no sistema de governança. Observa-se que, entre as fases de desenvolvimento, há uma redução do caráter participativo nas decisões e uma tendência a uma estrutura mais hierárquica, em que as decisões são tomadas pelos diretores da rede, pela própria impossibilidade de discussões com todas as empresas associadas.

	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
Estrutura de governança	Criação de uma OAR, mas com ênfase na autogovernança e participação.	Ênfase em OAR, com estruturas regionais.	Ênfase em uma OAR com estrutura nacional.
Características	Decisões coletivas ou mais próximas dos associados; ações específicas em nível nacional.	Decisões nas associações regionais, mas constituição de uma gestão central profissionalizada.	Maior concentração das decisões em nível nacional, com estrutura mais hierárquica.
Estratégias de crescimento	Penetração de mercado.	Penetração de mercado, verticalização.	Internacionalização, horizontalização, diversificação.
Descrição	Associação de novas empresas, fortalecimento dos associados atuais, criação de marcas próprias.	Estabelecimento de lojas próprias, criação de empresas fornecedoras.	Entrada em novos mercados; participação acionária em outras redes; parceria com empresas de setores correlatos.

Quadro 4: Fases de crescimento da rede e estruturas de governança

Fonte: Elaborado pelos autores

A implicação da adoção de estratégias de crescimento é a de que os associados precisam estar dispostos a abrir mão de parte de sua liberdade individual e de seus direitos de participação nas decisões da rede, como ocorreu com a rede Edeka em função do seu crescimento. Inevitavelmente, a gestão da rede precisará centralizar decisões que antes eram tomadas coletivamente. Do contrário, a rede será incapaz de chegar a acordos mínimos sobre a direção estratégica a ser seguida e deverá ser lenta demais para fazer frente a competidores mais ágeis.

Ao mesmo tempo em que a rede é criada com o objetivo de obter vantagens de custos de insumos para os participantes (através de volumes de

compra) e reduzir custos de transação (ao fazer parcerias com fornecedores e eliminar a necessidade de renegociações recorrentes, por exemplo), uma estrutura de governança ineficiente pode gerar custos de transação. Processos decisórios complexos ou que falham em chegar a acordos mínimos entre os participantes, gerando discussões improdutivas, podem tornar a rede ineficiente ou incapaz de reagir às mudanças do ambiente com a rapidez necessária. Sorensen e Torfing (2009) sugerem que se utilize o conceito de metagovernança, isto é, a capacidade de refletir sobre o próprio sistema de governança e promover alterações sempre que necessário, em busca do conceito de boa governança. A ideia de boa governança não significa um modelo único, mas está relacionada a um conjunto de fatores particulares da rede, dos atores envolvidos e das atividades realizadas.

Em relação ao segundo objetivo proposto pelo trabalho – compreender se e como é possível estimular o crescimento de uma rede mantendo seu caráter cooperativo e participativo nas decisões, bem como sua flexibilidade e agilidade para responder às mudanças no ambiente competitivo – observa-se que são objetivos dificilmente conciliáveis. Crescimento e agilidade no processo decisório somente são possíveis através da criação de uma hierarquia mínima que tenha autonomia para tomar as decisões, sem que seja necessário envolver todos os associados nas decisões. O caso analisado sugere um movimento contrário ao da desverticalização que dominou as discussões nos últimos anos: uma rede essencialmente cooperativa e com uma estrutura baseada na participação dos membros, desenvolveu uma estrutura com níveis hierárquicos.

## 6 Considerações Finais

O estudo descreveu as estratégias de crescimento e a governança da maior rede alemã do varejo de alimentos. Analisou-se como o crescimento da rede (estratégia) influencia a necessidade de mudanças em sua governança (estrutura). O caso estudado aponta que, para crescer, a rede cooperativa modificou sua estrutura de governança e o processo de participação dos associados na tomada de decisões, criando uma estrutura hierárquica com uma gestão profissional. O crescimento da rede Edeka por meio de estratégias de horizontalização, diversificação, verticalização e internacionalização foi acompanhado de uma maior centralização nas decisões estratégicas da rede, le-

vando a uma menor participação dos associados nas decisões sobre os rumos da rede. A típica estrutura cooperativa participativa foi modificada à medida que a rede adotava estratégias de crescimento. A característica original de uma rede solidária, ainda que não tenha sido completamente eliminada do modelo, perdeu força. A rede desenvolveu-se fortemente em direção a um modelo hierárquico com características semelhantes ao modelo de franquia.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui para as discussões sobre governança cooperativa propostas por Provan e Kenis (2007), Albers (2005, 2009) e Theurl (2009) e demonstra que as estruturas de governança são transitórias e adaptam-se às estratégias da rede. Adotou-se a sugestão de Raab e Kenis (2009), a sugestão de focar a rede como unidade de análise (e não as empresas da rede), demonstrando que as estratégias de crescimento precisam ser acompanhadas de mudanças na estrutura de governança para que a rede consiga manter-se competitiva e seja capaz de sustentar o crescimento. Do ponto de vista gerencial, os resultados servem como indicativos para empresários participantes de redes e gestores de redes de empresas sobre estratégias de crescimento e suas consequências.

No entanto, as mudanças na governança podem ter efeitos colaterais. O crescimento de uma rede e a redução da participação dos associados nas decisões estratégicas pode levar ao surgimento de problemas de agência, quando há divergências nos interesses do principal (os associados) e do agente (os gestores). Especialmente redes que apresentam rápido crescimento e precisam modificar sua estrutura de governança e de gestão correm o risco de enfrentar problemas de agência. Pesquisas futuras podem analisar o surgimento de problemas de agência em redes de empresas e que mecanismos essas redes podem adotar para reduzir os efeitos negativos originados desses problemas.

Como limitações, o artigo baseou-se em um caso único e concentrou-se na análise da governança formal das redes de empresas, o que não significa que a confiança e os relacionamentos não sejam importantes para a coordenação das atividades cooperativas. Estudos como os de Sydow (1998), Bachman (2001), Locke (2001) e Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) têm se debruçado sobre o tema confiança e qualidade dos relacionamentos, mostrando que tais aspectos também constituem elementos fundamentais na análise de redes. Novos estudos podem analisar as inter-relações entre a governança formal e os relacionamentos interpessoais em redes de empre-



sas, identificando como a confiança substituiu ou complementa os mecanismos formais utilizados para a governança de redes.

Sorensen e Torfing (2009) destacam que até o momento os estudos acadêmicos não conseguiram desenvolver um *framework* que permita avaliar a efetividade dos sistemas de governança. Abre-se, portanto, a possibilidade de realizar estudos comparativos entre redes que utilizam sistemas de governança distintos, analisando o impacto dessas diferenças sobre o desempenho das empresas. Tais estudos poderiam analisar, por exemplo, sistemas com diferentes graus de centralização na tomada de decisões, distintos níveis de participação dos associados em decisões estratégicas e diferenças no grau de formalização e controle. Em paralelo, poderiam avaliar a disposição dos empresários em abrir mão de direitos decisórios e em que condições eles estariam dispostos a isso.

Embora não tenha sido o foco deste artigo, deve-se ressaltar que o crescimento de uma rede também tem implicações para as relações entre os participantes. A centralização das decisões, com menor participação dos associados, implica também em uma redução dos contatos interpessoais e possivelmente da troca de informações e experiências entre os empresários. Assim, a rede precisa desenvolver práticas que estimulem os contatos e evitem o empobrecimento do grupo em termos de capital social e confiança entre os associados.

## **Growth strategies and Governance of Horizontal Business Networks: the case of the biggest German cooperative food retail network**

### **Abstract**

Several growth strategies may be adopted by cooperative retail networks, but these strategies create dilemmas about how to organize business networks with a large number of participants and the adjustments in the governance system that are necessary to facilitate growth. The article examines the relations between the growth strategies adopted by a horizontal business network and its governance system. We analyze the case of Edeka, a centennial cooperative network, leader in food retail in Germany, showing its growth strategies and implications for the network structure. The case study was based on various secondary data sources and focuses

the whole network – and not the networked firms – as the unit of analysis. Results indicate that, in order to grow, the network changed its governance structure and the process of participation of members in decision making, creating a hierarchical structure with professional management. The paper contributes to the discussions on cooperative governance and demonstrates that governance systems are transient and adapt to the network strategies. From a management viewpoint, the results show the effects of the growth strategies adopted by business networks, regarding the role of network managers and entrepreneurs in network management.

**Key words:** Growth strategies. Interorganizational networks. Structure. Governance. Cooperation. Retail.

## Referências

ALBERS, S. Kooperationsorganisation von Stückgutnetzwerken. In: ALBERS, S.; REIHLEN, M. (Org.). **Management Integrierter Wertschöpfungsnetzwerke**. Köln: Kölner Wissenschafts-verlag, 2009.

ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: KölnerWissenschaftsverlag, 2005.

AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Harper Collins, 1984.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapter in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: Managing alliances, networks and joint-ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EDEKA. **100 Jahre EDEKA**: Gemeinsam gewachsen. Hamburg: EDEKA Verlag, 2007.

EDEKA. **75 Jahre EDEKA Juniorengruppe**. Hamburg: EDEKA Verlag, 2005.

EDEKA. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.edeka.de>>. Acesso em: 12 maio 2009a.

EDEKA. **Geschäftsbericht 2008**. Hamburg: EDEKA Verlag, 2009b.

EHRLINGER, E. **Die Konzentration im Einzelhandel**. Ihre Ursachen und Auswirkungen. Dissertation. Erlangen und Nürnberg, 1962.

FRÖHLICH, H. Mitgliederintegration, Mitgliederkommunikation und Datenvernetzung. In: WIESELHUBER (Ed.). **Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements**. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

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

HALL, D. J.; SAIAS, M. A. Strategy follows structure! **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 2, p. 149-163, 1980.

ISHIZUKA, H. Spanish food industry and three phase structure of Eroski, **CCIJ News**, n. 26, 2001.

KRETSCHMER, S. **Der Institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe**. Aachen: Shaker Verlag, 2006.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does Trust Matter to Alliance Performance? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.

LOCKE, R. M. Construindo a confiança. **Econômica**, v. 3, n. 2, 2001.

OLESCH, D.; EWIG, H. **Das Management von Verbundgruppen**. Mit exzellenten Strategien zum Erfolg – Wege zur Systemführerschaft. Neuwied: Luchterhand, 2003.

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.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, v. 24, p. 57-76, 1998.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, p. 229-252, 2007.

RAAB, J.; KENIS, P. Heading Toward a Society of Networks: Empirical Developments and Theoretical Challenges. **Journal of Management Inquiry**, v. 18, n. 3, p. 198-210, 2009.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009.

STEINER, S. Herausforderungen in Hersteller-Handels-Beziehungen. In: STEINER, S. (Org.) **Category Management: Zur Konfliktregelung in Hersteller-Handels-Beziehungen**, p. 1-22. Frankfurt: Gabler Edition Wissenschaft, 2007.

SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: BACHMANN, R; LANE, C. (Org.). **Trust within and between organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

THEURL, T. From Corporate to Cooperative Governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. (Cap. 3, p. 149-192). Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge, 2006.

TRADEDIMENSIONS. Institucional. Disponível em: <<http://www.tradedimensions.de>>. Acesso em: 15 mai. 2009.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: a Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

WELLENBECK, M. Zentralregulierung der Nord-West-Ring- Gruppe. In: ZENTES, J.; SWOBODA, B. (Ed.). **Perspektiven der Zentralregulierung**. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENTES, J.; MORSCHETT, D.; NEIDHART, M. Horizontale Kooperations – systeme in der Industrie und im Dienstleistungssektor – Perspektiven und Strategien. In: DANNENMAIER, S. (Org.). **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, p. 460-470, 2005.