

Notas de pesquisa

Mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da empresa adquirida*

Maria Amália Marques de Freitas

A pesquisa aqui sintetizada investiga as mudanças pós-aquisição sob a abordagem de redes industriais (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HOLTSTROM; OBERG, 2003). Especificamente, são analisadas as mudanças ocorridas na relação com os fornecedores da empresa adquirida.

A análise dos efeitos da aquisição à luz da abordagem de redes industriais sugere que o impacto da aquisição afeta primordialmente as empresas diretamente envolvidas no processo – adquirente e adquirida, mas que os efeitos podem ser disseminados para a rede (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001; ANDERSON; HOLTSTROM; OBERG, 2003). Sob esse enfoque, partiu-se do pressuposto de que o processo de aquisição pode provocar mudanças na rede, afetando atores conectados direta e indiretamente à díade (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001; HAVILA; SALMI, 2000; REZENDE; DUARTE, 2004; ANDERSON; HOLTSTROM; OBERG, 2003). Entretanto, a análise deve partir da díade, certamente a mais afetada (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001).

A sugestão de alguns autores de que os efeitos da aquisição na rede podem estar vinculados à força dos laços interorganizacionais (HERTZ, 1998; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001) levou-nos também a indagar se as mudanças pós-

• Texto recebido em 30/05/2005 e aprovado para publicação em 7/6/2005.

* Notas da pesquisa relativa à dissertação de mestrado, de autoria de Maria Amália Marques de Freitas, defendida no Mestrado Profissional de Administração da PUC Minas/Fundação Dom Cabral. Orientador: Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende (MPA/PUC Minas/FDC). Integraram a banca de defesa da dissertação, além do orientador, os professores Dra. Ângela da Rocha (Coppead/UFRJ), Dr. José Márcio de Castro (PUC Minas) e Ângela Versiani (PUC Minas).

aquisição seriam homogêneas na rede. A força do laço é representada pelo investimento das partes no desenvolvimento e manutenção do relacionamento como quantidade de tempo, confiança mútua, frequência e reciprocidade das relações (GRANOVETTER, 1985; ALDRICH; ZIMMER, 1985). Transpondo as características explicitadas por esses autores para as relações comprador/fornecedor, objeto do nosso estudo, autores como Aldrich e Zimmer (1985), Powell (1990) e Aldrich, Elam e Reese (1997) sugerem que a relação de compra e venda, denominada RCV, pode ser assinalada como de laço fraco, por se tratar de uma transação impessoal, que não propicia a formação de vínculos mais duradouros. Contrariamente, a relação de inserção, chamada RI, pode ser destacada como um laço forte, por ser baseada em relacionamentos de mais longo prazo, com formação de vínculos sociais entre as partes.

A importância da diferenciação de fornecedores para a nossa pesquisa está no fato de que a análise das mudanças pós-aquisição na relação da adquirida com os seus fornecedores é efetuada considerando os dois tipos de relação: RCV e RI. A segmentação de fornecedores para categorizar as relações em RCV e RI foi feita com base na literatura que trata da relação entre comprador e fornecedor (DWYER; SCHURR; OH, 1987; DYER; CHO; CHU, 1998; ARAÚJO; DUBOIS; GADDE, 1999; GADDE; SNEHOTA, 2000; STYLES; AMBLER, 2003). De um lado, os estudos sugerem que a transação pode se dar, unicamente, por uma relação de compra e venda ou *arm's-length*, conforme prevê a teoria econômica neoclássica. Esse tipo de transação é caracterizado por relação impessoal, não recorrente, sendo a compra baseada em preço, não se estabelecendo nenhum vínculo com o fornecedor (WILLIAMSON, 1985). De outro, considera-se como predominante a relação de inserção ou *embeddedness*, defendida por autores como Granovetter (1985), Uzzi (1997) e Powell (1990).

Com base nessas duas vertentes, compra e venda e inserção, alguns autores propuseram uma estrutura de análise da relação entre comprador e fornecedor (DWYER; SCHURR; OH, 1987; DYER; CHO; CHU, 1998), posteriormente complementada por Gadde e Snehota (2000) e Styles e Ambler (2003), ao evidenciar que as empresas fazem diferentes usos dos fornecedores, dependendo da natureza do negócio, do tipo de tecnologia utilizada e do contexto em que operam. Isso significa que uma mesma empresa pode, simultaneamente, estabelecer uma relação de mais longo prazo, com mais comprometimento com alguns fornecedores e uma relação de pouca interação com outros.

A pesquisa teve como objetivo geral identificar e analisar mudanças pós-aquisição sob a abordagem de redes industriais, ou seja, na rede em que se insere a empresa adquirida, focando a relação com os fornecedores e tomando como base as seguintes variáveis: preço (GRANOVETTER, 1985; POWELL, 1990; UZZI, 1997),

quantidade (DYER; CHO; CHU, 1998; BRONZO, 2004), contrato (MACAULAY, 1963; DWYER; SCHURR; OH, 1987; ARAÚJO; DUBOIS; GADDE, 1999; STYLES; AMBLER, 2003) e compartilhamento de informações (UZZI, 1997; EBERS, 1997; GULATI; GARGIULO, 1999). Nesse sentido, analisou-se, inicialmente, se a aquisição provoca mudanças na rede da díade – adquirente e adquirida. Outro aspecto analisado foi se nas duas categorias de fornecedores examinadas havia alguma similaridade nas mudanças, que permitisse considerar os impactos da aquisição como homogêneos, nos blocos de fornecedores.

A estratégia adotada foi a pesquisa de natureza qualitativa, utilizando o estudo de caso único de um processo de aquisição no setor cimenteiro. As entrevistas que embasaram a coleta de dados foram realizadas com funcionários das empresas adquirente e adquirida e de seis fornecedores, distintos por tipo de relação: três fornecedores com relação de compra e venda e três com relação de inserção, num total de oito empresas. O roteiro, previamente elaborado, abrangeu desde informações gerais sobre as empresas adquirida e adquirente, até aspectos da relação com o fornecedor. Para o fornecedor, o roteiro de entrevista apresentou algumas modificações relativas ao roteiro-padrão, basicamente excluindo o bloco que trata de informações gerais sobre a adquirida e a adquirente.

A pesquisa revelou que os efeitos da aquisição não se confinam à díade, mas estendem-se à rede de fornecedores da qual a díade faz parte. Esse resultado sugere, em nível teórico, que a abordagem de redes industriais é adequada para a ampliação do entendimento de processos de aquisição, ao abranger os diversos atores que participam da rede (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001).

Entretanto, um outro resultado indica que as mudanças pós-aquisição não são homogêneas, podendo ser distintas, dependendo da força dos laços existentes nas relações. De maneira mais específica, esse resultado aponta que as mudanças pós-aquisição diferem de acordo com o tipo de relação com os fornecedores: relação de compra e venda – RCV e relação de inserção – RI. No nosso ponto de vista, esse resultado pode representar uma possibilidade de expansão da utilização de redes industriais para analisar processos de aquisição, explicitando a heterogeneidade das mudanças na rede. Nesse sentido, é proposta uma reflexão teórica, ainda em forma embrionária.

Investigando as mudanças pós-aquisição, em cada tipo de relação, chegamos ao terceiro resultado, indicando que, apesar de as mudanças serem heterogêneas na rede da adquirida, essa diferenciação não ocorre em nível individual, sendo possível mapear mudanças similares na relação com grupos de atores com características semelhantes. Especificamente no nosso estudo de caso, constatamos que as mudanças seguiram um padrão definido nos dois grupos analisados, RCV

e RI. Enquanto na RCV o critério de seleção é o preço, fazendo com que as mudanças decorrentes da aquisição sejam mais estruturais, devido à troca freqüente de fornecedores, na RI há um interesse de ambas as partes em adaptar-se mutuamente, o que torna as alterações, nesse caso, mais processuais.

Na RI, após a aquisição, as mudanças verificadas no que se refere a preço, quantidade e compartilhamento de informações afetaram da mesma forma a relação com todos os fornecedores pesquisados. Já na RCV, a única alteração que ocasionou o mesmo efeito na relação com os três fornecedores foi no que se refere ao preço, sugerindo que o agrupamento RI é muito mais homogêneo em relação a mudanças, ou seja, as alterações são perceptíveis em três das quatro variáveis analisadas. Já no que se refere à RCV, só se percebe um padrão de mudanças em relação a preço.

O quarto resultado geral da pesquisa refere-se às quatro variáveis investigadas: preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações. Verificou-se que, em duas variáveis, quantidade e compartilhamento de informações, houve diferença dos impactos da aquisição da RCV para a RI. No contrato, não houve um padrão de mudanças que permitisse comparar as mudanças nos dois tipos de relação. Apenas no preço a alteração foi comum aos dois tipos de relação. Concluiu-se que a diferenciação de relação com fornecedores em RCV e RI é pertinente para a análise de mudanças pós-aquisição em partes de redes, tais como fornecedores, em relação a preço, quantidade e compartilhamento de informações. No nosso caso, as mudanças foram muito próximas do que a literatura sugere nos dois tipos de relação. Apenas no tocante ao contrato, as mudanças pós-aquisição não ocorrem no sentido preconizado pela literatura pesquisada.

A principal contribuição deste trabalho seria a possibilidade de agregação dos resultados ao ainda incipiente corpo de pesquisa que procura analisar mudanças pós-aquisição a partir da abordagem de redes industriais. As evidências de que os efeitos provocados pela aquisição podem ser diferenciados, de acordo com a relação existente entre a adquirida e o fornecedor, podem representar outra contribuição, ao propor categorizar os fornecedores para analisar mudanças pós-aquisição, uma vez que na abordagem de redes industriais verificou-se pouca ênfase na questão do impacto diferenciado da aquisição sobre a rede (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001).

Referências

- ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through Social Networks. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. (Org.). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, MA: Ballinger, 1985. p. 3-23.
- ALDRICH, H.; ELAM, A.; REESE, P. Strong ties, weak ties, and strangers. In: BIRLEY, S.; MACMILLAN, I. (Org.). **Entrepreneurship in a global context**. New York: Routledge, 1997. p. 1-25.
- ANDERSON, H.; HOLTSTROM, J.; OBERG, C. Are mergers or acquisitions expected to affect customer and supplier relationships? an analysis of decisions taken by a competitive authority. In: ANNUAL IMP CONFERENCE, 19, 2003, Lugano. Proceedings... Lugano: IMP, 2003. p. 1-24.
- ANDERSON, H.; HAVILA, V.; SALMI, H. Can you buy a relationship? on the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. **Industrial Market Management**, New York, v. 30, p. 575-586, 2001.
- ARAÚJO, L.; DUBOIS, A.; GADDE, L. E. Managing interfaces with suppliers. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 28, p. 497-506, 1999.
- BRONZO, M. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 44, Ed. Esp. p. 61-73, 2004.
- DYER, J.; CHO, C.; CHU, W. Strategic supplier segmentation: the next "best practice" in supply chain management. **California Management Review**, California, v. 40, n. 2, p. 57-77, Winter 1998.
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 51, p. 11-27, Apr. 1987.
- EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. IN: EBERS, M. (Ed). **The formation of interorganizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 3-40.
- GADDE, L. E.; SNEHOTA, I. Making the most of supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 29, p. 305-316, 2000.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 104, n. 5, p. 1.439-1.493, Mar. 1999.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, Stockholm, v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989.
- HALINEN A.; SALMI A.; HAVILA, V. From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 36, n. 6, p. 779-792, Nov. 1999.
- HAVILA, V.; SALMI, A. Internationalisation through acquisitions: spread of change in business network. In: MARCUS WALLENBERG SYMPOSIUM ON CRITICAL PERSPECTIVES ON INTERNATIONALISATION, 2000, Uppsala. **Proceedings...** Uppsala: Stockholm University, 2000. p. 1-23.

HERTZ, S. Domino effects in international networks. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 5 n. 3, p. 3-31, 1998.

MACAULAY, S. Non-contractual relations in business: a preliminary study. **American Sociological Review**, New York, v. 28, n. 1, p. 55-67, Feb.1963.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, v. 12, p. 295-336, 1990.

REZENDE, S. F. L.; DUARTE, R. G. Post-acquisition changes beyond the dyad: power at the net level in cross-border-acquisitions. In: ENCONTRO ANNUAL DA ANPAD, 27, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2004.

STYLES, C.; AMBLER, T. The coexistence of transaction and relational marketing: insights from the chinese business context. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 32, p. 633-642, 2003.

SCHWEIGER, D.; CSISZAR, E.; NAPIER, N. A strategic approach to implementing mergers and acquisitions. In: KROGH, G.; SINATRA, A.; SINGH, H. (Ed.). *The management of corporate acquisitions: international perspectives*. London: MacMillan Press, 1994. p. 23-49.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 42. n. 2, p. 35-67, 1997.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.