
Mudanças Pós-aquisição Internacional na Rede de Fornecedores da Adquirida

Post-acquisition Changes at the Supplier Network of the Acquired Firm

Maria Amália de Marques de Freitas *

Mestre em Administração pela PUC-Minas/FDC.
Professora da UNIHORIZONTES, Belo Horizonte/MG, Brasil.

Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Doutor em Marketing pela Lancaster University, Reino Unido.
Professor da PUC-Minas/FDC, Belo Horizonte/MG, Brasil.

José Márcio de Castro

Doutor em Administração pela FEA-USP.
Professor da PUC-Minas/FDC, Belo Horizonte/MG, Brasil.

*Endereço: Rua Mato Grosso, 957/1303, Belo Horizonte/MG, 30190-081. E-mail: amaliafreitas@uai.com.br

RESUMO

Nesse artigo analisamos mudanças pós-aquisição ocorridas na rede de fornecedores da firma adquirida. Especificamente, investigamos **se** e **como** processos de aquisição afetam os relacionamentos da adquirida com seus fornecedores, que são teoricamente categorizados em Relações de Compra e Venda [RCV] e Relações de Inserção [RI], a partir do grau de interdependência com a adquirida. Para tanto desenvolvemos um estudo de caso com base em entrevistas em profundidade com representantes da adquirente, da adquirida, de três fornecedores RCV e de três fornecedores RI. Os resultados indicam que processos de aquisição provocam mudanças na rede de fornecedores em relação a preço, quantidade e compartilhamento de informações. Tais resultados serviram de base para a formulação de cinco hipóteses. Enquanto a primeira estabelece a relação entre processos de aquisição e mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida no que tange ao preço, as outras quatro hipóteses sugerem que mudanças pós-aquisição em relação à quantidade e compartilhamento de informações são positivamente relacionadas com o grau de interdependência dos fornecedores inseridos na rede de relacionamentos da adquirida.

Palavras-chave: mudanças pós-aquisição; redes de negócios; relacionamento comprador-vendedor.

ABSTRACT

This article deals with post-acquisition changes at the level of the supplier network of the acquired firm. Specifically, we investigate if and how acquisition processes affect the relationships between the acquired firm and its suppliers, which are theoretically categorized into Arm's Length Relationships [ALR] and Embedded Relationships [ER] on the basis of the degree of interdependence with the acquired firm. To do so, we developed a case study based on interviews with the acquiree, the acquired firm and three suppliers ALR and three suppliers ER. The results point out that acquisition processes trigger changes at the level of the supplier net in relation to price, quantity and information sharing. Based on these results, five hypotheses are suggested. Whereas the first one is concerned with the relation between acquisition processes and post-acquisition changes at the supplier network of the acquired firm in relation to price, the other four hypotheses suggest that post-acquisition changes in relation to quantity and information sharing are positively correlated with the degree of interdependence between the acquired firm and its suppliers.

Key words: post-acquisition changes; business networks; buyer-supplier relationships.

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, verificou-se aumento considerável de processos de Fusão e Aquisição Internacionais [F&A]. Como resultado, em nível mundial, o montante de operações passou de US\$ 75 bilhões em 1987 para US\$ 720 bilhões em 1998 (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2000). Em termos de Brasil, nesse período, parcela significativa de investimentos diretos, realizados por multinacionais, foi destinada à aquisição de empresas privadas e à participação em processos de privatização (Economic Commission for Latin American and the Caribbean [ECLAC], 2000). Nesse contexto, relatório da firma de consultoria KPMG (2001) estimou em 2.308 o número de aquisições; aproximadamente 60% dessas operações envolveram transações com participação de capital estrangeiro (Barros, 2003).

Estimulados por esse contexto, vários autores (ver, por exemplo, Barros, 2003; Child, Faulkner, & Pitkethly, 2001) se dedicaram a estudar inúmeros aspectos ligados a F&A. De maneira geral, pode-se dizer que a vasta literatura que resultou desse esforço de pesquisa tradicionalmente adotou a perspectiva em que a adquirente é o agente propulsor de mudanças que são introduzidas nas práticas gerenciais da adquirida (Birkinshaw, Bresman, & Hakanson, 2000; Cançado & Tanure, 2005).

Entretanto alguns autores têm criticado essa perspectiva, argumentando que outros atores, além da adquirida, exercem influência importante em F&A, e/ou são influenciados por esses processos. Por um lado, Graebner e Eisenhardt (2004) sugerem levar em consideração a empresa adquirida. Por outro lado, com base na abordagem de redes industriais (Easton, 1992; Hakansson & Snehota, 1995), autores como Halinen, Salmi e Havila (1999) e Havila e Salmi (2000, 2002) apontam a rede de relacionamentos da adquirida como sendo potencialmente afetada por F&A.

O pressuposto básico dessa última perspectiva é que atores inseridos em redes industriais são, em maior ou menor grau, interdependentes (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994). Assim, mudanças de relacionamento podem ser transmitidas, transformadas ou ampliadas para outros relacionamentos (Easton, 1992), dependendo do grau de interdependência dos atores (Araújo, 2003). Em termos de F&A, isso quer dizer que mudanças pós-aquisição não estão, necessariamente, confinadas na díade adquirente-adquirida (Halinen *et al.*, 1999), podendo alcançar atores conectados direta e/ou indiretamente à díade (Havila & Salmi, 2002).

Porém se observa que a literatura de F&A em redes industriais tem tratado a rede de relacionamentos da adquirida como se fosse forma organizacional pouco diferenciada (Havila & Salmi, 2002). Nesse sentido, parece existir o pressuposto implícito de que F&A atingem os atores pertencentes a essa rede de maneira homogênea.

Como se trata de literatura ainda incipiente, cuja agenda de pesquisa foi estabelecida no final da década de 90 (Halinen *et al.*, 1999), nota-se que somente nos dois últimos anos foram publicados trabalhos que, ao nosso ver, apresentam uma análise mais refinada de mudanças pós-aquisição em redes industriais, o que significa investigar tais mudanças em distintas partes da rede de relacionamentos da adquirida (Oberg & Holstrom, 2005).

Nesse contexto, o presente artigo busca identificar e analisar mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida. Com o aporte da literatura que trata das relações entre comprador e fornecedor (Bronzo, 2004; Dyer, 1997; Dyer, Cho, & Chu, 1998; Gadde & Snehota, 2000), mais especificamente se procura examinar até que ponto mudanças pós-aquisição ocorrem de maneira distinta nas Relações de Compra e Venda [RCV] e Relações de Inserção [RI] da adquirida, ou seja, busca-se não somente examinar **se**, mas também **como** F&A afetam os relacionamentos da adquirida com seus fornecedores, teoricamente categorizados a partir do grau de interdependência com a adquirida.

Tendo em vista que não se tem conhecimento de trabalhos que tratam do impacto de F&A na rede de fornecedores da adquirida, estudou-se intensamente um processo de aquisição de multinacional suíça ocorrido no Brasil, por meio do levantamento de dados secundários, visitas e principalmente entrevistas em profundidade com representantes da adquirente, adquirida e seus fornecedores RCV e RI. Os resultados indicam que mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores podem ser diferenciadas, a partir do grau de interdependência com esse fornecedor. Para os fornecedores RCV, observaram-se principalmente mudanças relativas a preços, indicando que a adquirente passou a priorizar fornecedores com preços mais baixos. No que se refere aos fornecedores RI, além do preço, as mudanças pós-aquisição ocorreram em relação à quantidade de insumos transacionados e compartilhamento de informações estratégicas.

Além desta introdução, o artigo está dividido em quatro partes. Na primeira parte procede-se à revisão de literatura, abordando inicialmente os poucos estudos sobre mudanças pós-aquisição em redes de relacionamentos e, posteriormente, estabelecendo a conexão teórica entre mudanças pós-aquisição decorrentes de F&A e relação entre comprador e fornecedor. A segunda parte contém os procedimentos metodológicos, enquanto a terceira parte apresenta e analisa os dados, ressaltando as mudanças pós-aquisição nas redes de fornecedores RCV

e RI. Finalmente, a última parte do artigo contém as principais conclusões e contribuições do presente trabalho, bem como sugestões para novas investigações empíricas.

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO: DA DÍADE PARA A REDE

De maneira geral, pode-se afirmar que a literatura de F&A está apoiada em dois eixos. Enquanto o primeiro diz respeito à adquirente, ou seja, F&A são principalmente investigados a partir do ponto de vista da empresa que faz a aquisição (Child *et al.*, 2001), o segundo eixo está relacionado com mudanças pós-aquisição, ocorridas nas práticas gerenciais da adquirida (Birkinshaw *et al.*, 2000; Cançado & Tanure, 2005).

Essas duas propostas de entender teoricamente F&A têm sido recentemente criticadas por alguns pesquisadores. Por exemplo, Graebner e Eisenhardt (2004) sugerem que entender F&A, a partir da adquirente, pode resultar em compreensão parcial desses processos. Ao levarem em conta o ponto de vista da adquirida, esses autores postulam que F&A podem ser mais bem entendidos como processos de acordo mútuo entre as partes, os quais envolvem, além de preço, decisões estratégicas e temporais. Já Havila e Salmi (2000) ressaltam que atores tais como fornecedores e compradores não foram considerados pela literatura de F&A. Baseados na abordagem de redes industriais Easton (1992), Hakansson e Snehota (1995) defendem que mudanças pós-aquisição normalmente extrapolam a díade adquirente-adquirida, atingindo atores que estão conectados direta ou indiretamente a esses dois atores.

Essa última alternativa de entender F&A parte do princípio, preconizado pela abordagem de redes industriais, de que existe uma interdependência entre a díade e o contexto em que ela opera (Araújo, 2003), ou seja, as mudanças decorrentes de F&A dependem, em maior ou menor grau, da maneira como os atores inseridos em redes de relacionamentos estão organizados e realizam trocas.

Apoiados nesses resultados, diversos autores têm proposto entender e categorizar mudanças pós-aquisição. Por exemplo, Hertz (1998) introduz a metáfora do dominó, para explicar processos rápidos e sucessivos de mudanças em redes de relacionamentos tais como F&A. Já Havila e Salmi (2002) categorizam mudanças pós-aquisição em evolucionárias ou revolucionárias. As mudanças evolucionárias são consideradas as mais frequentes, por serem decorrentes do processo constante de interação entre os atores e implicam a manutenção dos atores conectados, atividades interligadas e vínculos de recursos dos relacionamentos (Easton, 1992).

Já as mudanças revolucionárias, consideradas mais raras por Easton (1992), normalmente resultam na extinção de relações, com conseqüente quebra de conexões, interligações e vínculos ou no estabelecimento de novos relacionamentos (Halinen *et al.*, 1999). Por sua vez, Anderson, Havila e Salmi (2001) classificam mudanças pós-aquisição, decorrentes de F&A, em planejadas e não-planejadas. Mudanças planejadas são aquelas esperadas pela díade, enquanto as não-planejadas emergem no decorrer do período de integração entre as empresas e envolvem fornecedores e compradores.

Mais recentemente, Rezende e Duarte (2004) e Oberg, Grundstrom e Jonsson (2005) sugeriram que mudanças pós-aquisição que extrapolam a díade não ocorrem de maneira homogênea na rede de relacionamentos, tal como sugerido implicitamente por Halinen *et al.* (1999) e Havila e Salmi (2002). Esses autores apontam que mudanças na rede de fornecedores tendem a ser distintas de mudanças que ocorrem na rede de compradores. Enquanto Rezende e Duarte (2004) sugerem que a variável poder explica tais diferenças, Oberg *et al.* (2005) apontam para as variáveis poder, dependência e sinergia entre os atores.

Uma questão ainda não investigada nessa recente literatura diz respeito às mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida, o que significa entender não somente **se**, mas também **como** F&A provocam alterações nesta parte da rede de relacionamentos da adquirida. Tendo isso em vista, buscou-se na literatura que trata das relações entre comprador e fornecedor (Bronzo, 2004; Dyer *et al.*, 1998; Gadde & Snehota, 2000), o embasamento teórico que permitisse compreender a natureza desse tipo de forma organizacional. Como resultado, chegou-se a duas conclusões importantes, que serviram de base para o presente estudo.

Inicialmente, verificou-se que essa literatura sugere que empresas fazem diferentes usos de fornecedores, dependendo da natureza do negócio (Dyer *et al.*, 1998), do tipo de tecnologia utilizada (Gadde & Snehota, 2000) e do contexto em que elas operam (Araújo, Dubois, & Gadde, 1999). Também indica que tais atores podem ser distintos, a partir do grau de interdependência existente com o comprador (Uzzi, 1997). Como categorias que representam pólos opostos de um *continuum*, têm-se, de um lado, Relações de Compra e Venda [RCV] e, de outro, Relações de Inserção [RI].

De maneira geral, pode-se dizer que RCV são caracterizadas como relações de **baixo** grau de interdependência, o que pode ser explicado, primordialmente (Williamson, 1985), pela pouca especificidade do ativo (Williamson, 1985), ou seja, o componente, insumo ou matéria-prima transacionado tem pouca importância para o processo produtivo do comprador, sendo, portanto, facilmente adquirido no

mercado. Em função disso, normalmente as transações entre fornecedor e comprador tendem a ser únicas (Powell, 1990), impessoais (Uzzi, 1997) e com troca de informações triviais entre as partes, tais como preço e quantidade (Powell, 1990). Tais características são frequentemente associadas às transações ocorridas entre agentes econômicos em situações de concorrência perfeita (Kupfer & Hasenclever, 2002).

Por sua vez, a literatura aponta um **alto** grau de interdependência entre comprador e fornecedor RI, o que significa dizer que ambos os atores estão sujeitos a constantes influências recíprocas (Anderson *et al.*, 1994; Uzzi, 1997). O fato de o componente, matéria-prima ou insumo transacionado ser considerado crítico (ou altamente específico) para o processo produtivo do comprador explica, de acordo com Williamson (1985) e Berger, Noorderhaven e Nooteboom (2002), essa elevada interdependência entre comprador e fornecedor. Além disso, em RI, a acentuada frequência dos contatos pessoais e as experiências positivas entre comprador e fornecedor tendem a gerar familiaridade ao longo do tempo (Bachmann, 2003), ou seja, nesse tipo de relação existem condições para desenvolver relacionamentos de longo prazo entre fornecedor e comprador (Hakansson & Snehota, 1995), os quais se constituem em *locus* fértil para a aprendizagem interorganizacional e troca de informações mais estratégicas (Powell, 1990).

Em suma, a partir da constatação de que a literatura que trata das relações entre comprador e fornecedor não somente reconhece a rede de fornecedores como uma forma organizacional distinta, mas também propõe diferenciá-la, a partir do grau de interdependência de comprador e fornecedor, existem razões teóricas que legitimam a investigação de mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida, tendo em vista o relacionamento desse ator com seus fornecedores RCV e RI. De alguma maneira, isso vai ao encontro da sugestão de Anderson, Andersson e Salmi (2003) de aprofundar as pesquisas sobre fusões e aquisições internacionais em redes de relacionamentos, a partir da análise das mudanças pós-aquisição em partes da rede de relacionamentos da adquirida (nesse caso, a rede de fornecedores), caracterizada a partir do grau de interdependência dos atores inseridos nessa forma organizacional (no caso específico desse trabalho, relações com fornecedores RCV e RI).

METODOLOGIA

A metodologia utilizada é o estudo de caso de natureza qualitativa (George & Bennett, 2005; Miles & Huberman, 1994). Em termos de redes industriais, tem-

se sugerido que esse método é suficientemente sensível para captar e analisar a complexidade inerente a essa forma organizacional (Halinen & Tornroos, 2005). De maneira mais enfática, Easton (2000) defende que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para entender mudanças ocorridas em nível de redes.

Com relação à coleta de dados, o primeiro passo foi a seleção do processo de aquisição a ser investigado, cuja escolha foi norteada por três critérios. Inicialmente, buscou-se identificar processos de aquisição internacionais ocorridos entre 1996 e 2000. Ao considerar que os efeitos do evento observado podem não ser imediatos (Abbott, 2001; Pierson, 2004), procurou-se assegurar que os possíveis efeitos decorrentes da aquisição já tivessem ocorrido, em grande parte, no momento da coleta de dados e fossem passíveis de análise. Em segundo lugar, somente se consideraram empresas industriais, pelo fato de que o presente trabalho é fundamentado à luz da abordagem de redes industriais. Em terceiro lugar, em função dos objetivos da pesquisa, escolheu-se investigar um processo de aquisição em que a adquirida estabelecesse, de maneira formal ou informal, relações diferenciadas com fornecedores: RCV e RI. O critério que se utilizou para diferenciar esses fornecedores foi a importância do componente, matéria-prima ou insumo transacionado, a partir do ponto de vista do comprador (Berger *et al.*, 2002; Williamson, 1985).

Tendo esses critérios em vista, foi selecionado um processo de aquisição ocorrido no setor cimenteiro em 1996 e representado pelos seguintes atores. A adquirente é o Grupo Holcim, multinacional suíça que opera no Brasil desde o início dos anos 50. A adquirida denomina-se Grupo Paraíso, grupo nacional fundado em 1945 que, no momento da aquisição, possuía quatro fábricas de cimento. Em relação à fábrica de Barroso, investigada nesta pesquisa, sua implantação ocorreu em 1955 e passou por quatro etapas de ampliação, devido a um período de grande expansão do mercado cimenteiro, chegando a ser a maior fábrica do país.

Foram ainda investigados seis fornecedores, categorizados igualmente em RCV e RI. Apesar de considerar esse número arbitrário, tem-se observado que pesquisas em redes industriais têm utilizado, normalmente, até três fornecedores para representar a rede de uma empresa (Anderson, Forsgren, & Holm, 2002). Conforme pontuam Halinen e Tornroos (2005), determinar o tamanho da rede a ser investigada constitui decisão metodológica crítica. Por um lado, a seleção de menor número de atores está relacionada positivamente com a profundidade de análise e exequibilidade da pesquisa. Porém se corre o risco de desconsiderar, mesmo que parcialmente, a conectividade dos atores (Halinen & Tornroos, 2005), que é um construto central na abordagem de redes industriais (Anderson *et al.*, 1994; Easton, 1992). Por outro lado, a inclusão de maior número de atores tende

a preservar a conectividade, mas aumenta exponencialmente a complexidade da análise de dados (Halinen & Tornroos, 2005).

Os três fornecedores RCV escolhidos foram a Casa do Serralheiro, a Ferragens Cunha e a Sotreq, que atuam respectivamente com serralheria, comércio de ferragens e material de construção e equipamentos utilizados na mineração. Por sua vez, os três fornecedores RI foram a Klabin, a Açominas e a Copabo. A Klabin é fornecedora de embalagens. A Açominas é produtora de escória, um rejeito na produção de aço e ferro gusa que é componente fundamental na fabricação de cimento. A Copabo comercializa correias transportadoras que são utilizadas para o transporte de matérias-primas da mineração até as fábricas de cimento e siderúrgicas.

Concomitantemente ao processo de seleção das empresas, foi elaborado o roteiro de entrevistas. Entre as várias fontes de evidências existentes em estudo de casos de natureza qualitativa, priorizaram-se as entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em roteiro de entrevistas (Eisenhardt, 1989). O roteiro de entrevistas da presente pesquisa compunha-se de quatro partes; as três primeiras buscavam caracterizar a empresa adquirente, o processo de aquisição e a empresa adquirida. Já a quarta parte do roteiro procurava identificar e analisar a ocorrência e o sentido das mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores RCV e RI, a partir de 12 variáveis extraídas da literatura que trata das relações entre comprador e fornecedor (Araújo *et al.*, 1999; Dyer *et al.*, 1998; Gadde & Snehota, 2000; Hakansson & Snehota, 1995; Williamson, 1985): confiança, compartilhamento de informações, negociação em relação a preço, negociação em relação a quantidade, negociação em relação a qualidade, formalização de contrato, rigidez nas cláusulas contratuais, contratos refeitos, soluções de desacordo, frequência da transação, volume de produto e escopo de produto⁽¹⁾.

Apoiados nesse roteiro de entrevistas, realizaram-se entrevistas com pessoas que estiveram envolvidas com o processo de aquisição e, conseqüentemente, com as mudanças ocorridas na rede de fornecedores da adquirida. Por parte da adquirente, foram entrevistados o gerente geral da empresa e o gerente de suprimentos corporativos. Com relação à empresa adquirida, foram entrevistados o gerente de manutenção e o coordenador de compras. As demais entrevistas foram realizadas com os proprietários e/ou responsáveis pelas compras nos seis fornecedores. No total, entre março e abril de 2004, foram feitas 12 entrevistas, com duração média de 1h 30min, totalizando, aproximadamente, 15 horas de gravação.

Para aumentar a validade interna do estudo, procurou-se agregar informações coletadas em outras fontes de evidência, tais como dados secundários obtidos em jornais, *web sites*, entre outros. Conhecido como triangulação (Jick,

1979), é interessante notar que, no presente trabalho, esse procedimento se iniciou com a própria entrevista, uma vez que foram ouvidos os fornecedores e compradores sobre um mesmo tópico. Paralelamente, foram feitas visitas às fábricas da Holcim de Pedro Leopoldo e Barroso e à sede dos fornecedores, de forma a apreender, de maneira mais detalhada, as especificidades do negócio de cada empresa.

Para a análise de dados, alternou-se, ao longo de todo o processo, indução e dedução (Eisenhardt, 1989; George & Bennett, 2005). A partir da intensa utilização de tabelas (Miles & Huberman, 1994), foram realizados quatro níveis de análise. No primeiro momento, foi analisada a ocorrência de mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida, referentes às 12 variáveis mencionadas anteriormente. Como resultado, verificou-se que três variáveis não sofreram alteração em função da aquisição: negociação em relação a qualidade, escopo do produto e formalização do contrato. Além disso, em duas variáveis (contratos refeitos e soluções em caso de desacordo), observou-se que as mudanças ocorridas não refletem o processo de aquisição diretamente analisado.

Prosseguindo a análise nesse primeiro nível, identificou-se que algumas variáveis deveriam ser agrupadas, pois não havia como analisá-las de forma distinta, uma vez que elas pareciam estar correlacionadas. Denominado de multicolinearidade⁽²⁾, isso foi observado nas seguintes variáveis: frequência da transação, confiança e compartilhamento de informações, bem como nas variáveis volume de produto e negociação de quantidade.

Portanto, no final desse primeiro nível de análise, chegou-se à conclusão de que somente as variáveis negociação em relação a preço (doravante denominada preço), negociação em relação a quantidade (doravante denominada quantidade), rigidez nas cláusulas contratuais (doravante denominada rigidez de contrato) e compartilhamento de informações poderiam ser caracterizadas como mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida. Portanto, prosseguimos a análise de dados a partir das quatro variáveis remanescentes.

No segundo nível de análise, aqui caracterizado como intragrupo, foi investigado se as mudanças pós-aquisição eram homogêneas nas relações categorizadas como RCV e RI. Em outras palavras, para considerarmos o impacto da aquisição nos dois tipos de relação, era necessário que tanto RCV como RI se constituíssem em grupos homogêneos em relação às mudanças pós-aquisição.

Aprofundando ainda mais a análise dos dados, passou-se para o terceiro nível, com o objetivo de examinar se as mudanças pós-aquisição se deram de forma diferenciada em RCV e RI, ou seja, o foco da nossa análise era a comparação

intergrupos. Por fim, o quarto e último nível de análise tentou verificar em que sentido se deram as mudanças pós-aquisição.

Dessa forma, ao seguir os procedimentos de análise de dados de natureza qualitativa sugeridos por Eisenhardt (1989), Miles e Huberman (1994) e, mais recentemente, George e Bennett (2005), acredita-se ter permeado todos os níveis passíveis de análise na busca de evidências consistentes, fundamentadas teoricamente.

RESULTADOS

Mudanças Pós-aquisição em Fornecedores RCV

As mudanças pós-aquisição em fornecedores RCV estão retratadas na Figura 1. De forma geral, pode-se observar que apenas na variável preço foi constatada uma alteração mais evidente. No que tange às outras três variáveis – quantidade, rigidez de contrato e compartilhamento de informações – não há padrão definido de mudanças.

Figura 1: Mudanças Pós-aquisição em Fornecedores RCV

Fornecedores RCV	Casa do Serralheiro	Ferragens Cunha	Sotreq
Variáveis			
Preço	Mais importante ↑	Mais importante ↑	Mais importante ↑
Quantidade	(não alterou)	(não alterou)	Menos importante ↓
Rigidez Contrato	(não se aplica)	(não se aplica)	(não se aplica)
Compartilhamento de informações	Menos informações estratégicas ↓	Mais informações estratégicas ↑	(não alterou)

Fonte: elaborada pelos autores do artigo.

Com relação à primeira variável, preço, pode-se dizer que, antes da aquisição, o preço era importante no processo de negociação, mas não era o único critério de decisão de compra de matérias-primas e insumos junto aos três fornecedores analisados. Por exemplo, mesmo com preços acima de concorrentes, a Casa do Serralheiro era favorecida nas compras por ter, segundo os entrevistados, relação de amizade com funcionários do Grupo Paraíso.

Após a aquisição, os entrevistados afirmaram que o preço tornou-se comparativamente mais importante, como critério de negociação da Holcim junto aos três fornecedores RCV. Diferentemente da situação anterior, a Holcim não possui contrato com esses fornecedores. Assim, a multinacional suíça sempre faz cotação de preço a cada aquisição, optando pelo fornecedor que oferecer o menor preço. Especificamente em relação à Sotreq, é interessante notar que a ênfase dada ao preço após a aquisição ocasionou enorme redução do volume de compra. Como trabalha com peças originais, a Sotreq foi gradativamente perdendo vendas em detrimento do mercado paralelo que oferece peças similares, sem garantia de fábrica, mas por preço infinitamente menor.

Sobre a segunda variável, quantidade, a análise de dados sinaliza mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores RCV em somente um fornecedor. Mais especificamente, as compras efetuadas junto à Casa do Serralheiro e Ferragens Cunha podem ser caracterizadas de maneira semelhante, antes e após a aquisição. De acordo com os entrevistados, para esses produtos, normalmente são adquiridas pequenas quantidades de itens variados, cuja compra é esporádica, não havendo exigência em relação à quantidade. Diferentemente, no caso da Sotreq, os depoimentos indicam que o volume de compra era mais elevado antes da aquisição. Conforme exposto anteriormente, após a aquisição o contrato entre essa empresa e a Holcim foi rompido, passando o preço a ser o fator preponderante na decisão de compra. Dessa forma, o volume de vendas da Sotreq reduziu-se significativamente, já que a Holcim passou a optar por fornecedores que vendiam peças não originais.

A partir dos depoimentos dos entrevistados, não há como analisar mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores RCV no que se refere à terceira variável – rigidez de contrato. Antes da aquisição, o Grupo Paraíso mantinha contrato formal somente com a Sotreq, o qual foi rompido pela Holcim após o processo de aquisição. De maneira geral, pode-se dizer que não há interesse da Holcim em manter contrato formal com nenhum dos fornecedores RCV, pois o tipo de insumo é comprado desses fornecedores individualmente, de acordo com a necessidade de cada fábrica do grupo.

Finalmente, pode-se afirmar que não há padrão de mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores RCV no que se refere ao compartilhamento de informações. Para cada fornecedor analisado, foram observadas mudanças distintas. Por exemplo, devido à relação de amizade entre a Casa do Serralheiro e o Grupo Paraíso, antes da aquisição eram repassadas informações de novas obras e cotação de preço realizada com outros fornecedores. Essa situação mudou drasticamente após a aquisição, uma vez que a Casa do Serralheiro não teve mais acesso a esse tipo de informação. Diferentemente, pode-se dizer que houve

compartilhamento de informações mais estratégicas com a Ferragens Cunha, as quais eram relacionadas às novas obras que demandavam material desse fornecedor. De acordo com os entrevistados, isso pode ser atribuído ao investimento da Ferragens Cunha, cujo proprietário passou a visitar frequentemente uma das fábricas da Holcim, verificando o tipo de produto utilizado e informando os materiais disponíveis na loja.

Mudanças Pós-aquisição em Fornecedores RI

As mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores RI estão retratadas na Figura 2. De maneira geral, pode-se observar que, tal como em RCV, o preço se tornou mais importante após a aquisição como fator de negociação, não sendo, contudo, o único fator de seleção de fornecedores. Além disso, para os fornecedores RI, observou-se maior importância quanto à quantidade e compartilhamento de informações mais estratégicas. No caso da rigidez de contrato, nota-se que essa variável se comportou de forma diferenciada nos três fornecedores RI.

Figura 2: Mudanças Pós-aquisição em Fornecedores RI

Fornecedores RI	Klabin	Açominas	Copabo
Variáveis			
Preço	Mais importante ↑	Mais importante ↑	Mais importante ↑
Quantidade	Mais importante ↑	Mais importante ↑	Mais importante ↑
Rigidez Contrato	(não se aplica)	(não alterou)	Mais rígido ↑
Compartilhamento de informações	Mais informações estratégicas ↑	Mais informações estratégicas ↑	Mais informações estratégicas ↑

Fonte: elaborada pelos autores do artigo.

Analisando detalhadamente cada variável, percebe-se inicialmente que, apesar de o preço não ser o único aspecto que caracterizava a transação com a rede de fornecedores RI, essa variável, segundo os entrevistados, assumiu maior importância após a aquisição. Em função da metodologia de suprimentos, adotada em nível mundial, a Holcim tende a priorizar fornecedores RI, que têm condições de oferecer preços mais baixos, devido ao seu elevado volume de compras. Em outras palavras, há diretrizes internacionais de suprimentos que preconizam a redução do número de fornecedores RI, a fim de tornar o volume de compras

maior e, conseqüentemente, aumentar o poder de barganha da Holcim. Por exemplo, em função do volume de compras de escória, a Holcim conseguiu negociar, após a aquisição, um novo cálculo para pagamento desse insumo, que foi considerado muito vantajoso para a cimenteira. Isso apesar de a escória ser considerada componente crítico para as cimenteiras e haver demanda maior do que a oferta no mercado brasileiro.

Com relação à segunda variável, a quantidade, de acordo com os entrevistados, não era considerada de grande importância para o Grupo Paraíso. Mesmo no caso em que havia contrato de exclusividade, a quantidade não foi ressaltada como importante na seleção e manutenção do fornecedor. Também era pouco utilizada como fator de barganha de preço junto aos fornecedores. Por exemplo, a escolha da Copabo se deu, de acordo com os depoimentos, a partir da relação de amizade entre os proprietários de ambas as empresas. Assim, não há informações de que o Grupo Paraíso utilizava o grande volume de compras para barganhar melhores preços ou condições de pagamento com esse fornecedor. Após a aquisição, a quantidade tornou-se crítica como fator de negociação entre a Holcim e seus fornecedores RI, já que a adquirente passou a barganhar preço e condições de pagamento em função do maior volume adquirido. Além disso, nota-se uma política explícita de se relacionar com menor número de fornecedores RI, a fim de diminuir os custos de transação inerentes ao relacionamento comprador-fornecedor. Dessa forma, pode-se dizer que, após a aquisição, a quantidade passou a ser considerada de maior importância para a adquirente, tendo valor na seleção e manutenção dos fornecedores RI.

Em relação à rigidez de contrato, os dados obtidos mostram que não é possível identificar um padrão de mudanças pós-aquisição. Em função do tipo de contrato estabelecido entre o Grupo Paraíso e seus fornecedores RI, percebem-se mudanças pós-aquisição distintas. Mais especificamente, o Grupo Paraíso, que não possuía contrato formal com a Klabin, havia estabelecido contrato detalhado e de cláusulas rígidas com a Açominas; e, segundo os entrevistados, em função das relações de amizade entre os proprietários das duas empresas, possuía um contrato razoavelmente flexível com a Copabo. Após a aquisição, percebe-se que os contratos foram padronizados, podendo ser descritos como **bem detalhados** e com baixo grau de flexibilização. Portanto, ao se comparar o comportamento da variável contrato antes e após a aquisição, pode-se dizer que não houve alteração quanto ao fornecedor Açominas, enquanto o contrato com a Copabo ficou indubitavelmente mais rígido. Não há como analisar a situação do fornecedor Klabin, porquanto, conforme se menciona acima, nenhum contrato havia sido firmado com o Grupo Paraíso.

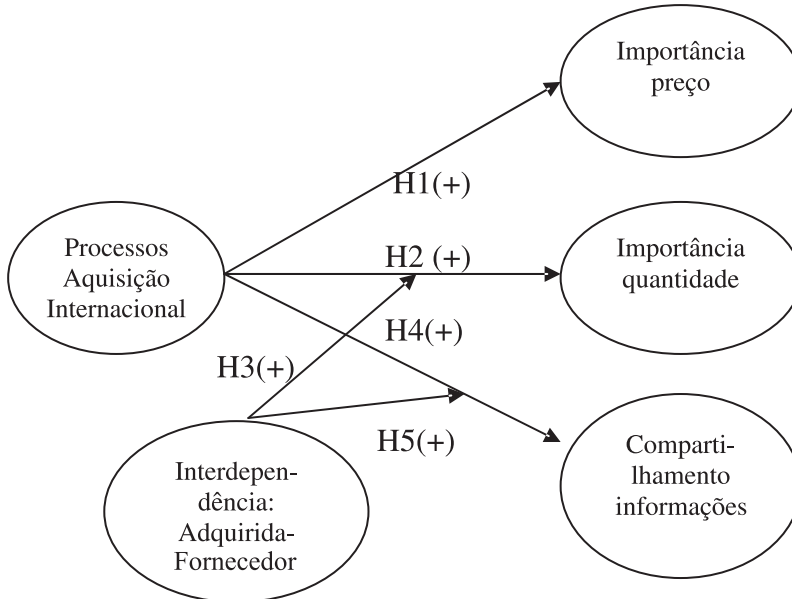
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas, última variável analisada, os entrevistados mencionaram que as informações transacionadas entre o Grupo Paraíso e seus fornecedores RI eram mais triviais, referindo-se, geralmente, a preço e quantidade. Havia pouca troca de informações estratégicas ou desenvolvimento de atividades conjuntas. Mesmo com a Copabo, fornecedor com o qual havia relação próxima de amizade, as informações sobre novos projetos ocorriam em menor quantidade comparativamente ao período pós-aquisição. Tendo isso em vista, pode-se dizer que após a aquisição o volume e a profundidade das informações estratégicas trocadas entre a multinacional suíça e seus fornecedores RI aumentaram consideravelmente. Por exemplo, em relação à Klabin, tem-se a troca de informações relativas ao desenvolvimento de novos produtos, processos de customização de embalagens e desenvolvimento de atividades em conjunto, tal como o sistema de gerenciamento de estoque. No caso da Açominas, a Holcim solicitou o desenvolvimento de um sistema de faturamento, que demandou troca de informações mais estratégicas entre as duas empresas. Similarmente, o repasse de informações e consulta técnica sobre novos projetos passou a ser mais intenso com a Copabo.

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA REDE DE FORNECEDORES DA ADQUIRIDA

A análise do caso de aquisição internacional que envolve a adquirente Holcim, a adquirida Grupo Paraíso e a sua rede de fornecedores, retratada a partir da seleção de três fornecedores RCV e três fornecedores RI, indica que, de maneira geral, as mudanças pós-aquisição nessa rede podem ser diferenciadas, a partir do grau de interdependência existente entre a adquirida e seus fornecedores (Anderson *et al.*, 2003).

Especificamente, chegou-se ao resultado de que o impacto da aquisição internacional provocou mudanças distintas nos fornecedores RCV em relação aos fornecedores RI. Em RCV, a principal mudança evidenciada foi em relação ao preço, enquanto em RI as mudanças mais críticas se referem a preço, quantidade e compartilhamento de informações. Isso significa que, das quatro variáveis analisadas (preço, rigidez de contrato, quantidade e compartilhamento de informações) somente os aspectos de quantidade e compartilhamento de informações variam em relação ao grau de interdependência com o fornecedor. Esses resultados podem ser visualizados no modelo de pesquisa (Figura 3), e serão detalhados analiticamente nas duas próximas seções.

Figura 3: Mudanças Pós-aquisição Internacional na Rede de Fornecedores da Adquirida



Fonte: elaborada pelos autores.

Mudanças Pós-aquisição em RCV e RI: Preço e Rigidez de Contrato

Para a variável preço, nota-se que as mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida foram semelhantes em RCV e RI. Isso significa dizer que, independentemente do tipo de relacionamento existente entre a adquirida e seus fornecedores, a multinacional suíça exigiu mudanças em relação aos preços dos produtos, matérias-primas e insumos comercializados, atribuindo maior importância a essa variável como aspecto de negociação.

Teoricamente, esse resultado indica que parece não existir uma relação entre mudanças pós-aquisição de preço e o grau de interdependência da adquirida com os seus fornecedores. Em outras palavras, em função de F&A, a adquirente tende a dar maior importância ao preço como critério de negociação com os fornecedores da empresa adquirida. Tal relação pode ser formulada da seguinte maneira.

H1 – *Ceteris paribus*, existe uma relação positiva entre processos de aquisição internacionais e mudanças na rede de fornecedores da adquirida quanto à importância atribuída ao preço como critério de negociação.

É interessante destacar que, no presente caso, a maior importância dada ao preço pode ser explicada pela política mundial de suprimentos da Holcim. Conforme detalhado anteriormente, uma das diretrizes contidas nessa política estabelece que a multinacional, sempre que possível, deve reduzir o número de fornecedores RCV e RI, a fim de aumentar o poder de barganha em relação ao preço e quantidade.

Se maior importância foi atribuída ao preço, após a aquisição do Grupo Paraíso pela Holcim, em relação à variável rigidez de contrato, não foi identificado um padrão de mudanças que nos permitisse propor uma relação entre esse tipo de mudança e o grau de interdependência da adquirida com os seus fornecedores. De maneira mais específica, em relação aos fornecedores RCV, não foi possível analisar mudanças pós-aquisição nesse aspecto, já que a adquirida não mantinha contrato formal com seus fornecedores. Essa situação permaneceu após a aquisição, já que a multinacional suíça optou por efetuar suas compras com fornecedores RCV escolhidos unicamente a partir de cotações de preço.

Por outro lado, observam-se mudanças distintas nos três fornecedores RI pesquisados. Isso se deve ao fato de que o Grupo Paraíso estabelecia formas contratuais peculiares de se relacionar com tais atores. Enquanto com o primeiro fornecedor a empresa não mantinha contrato formal, com o segundo havia estabelecido contrato considerado rígido pelos entrevistados. Já com o terceiro fornecedor, o Grupo Paraíso firmou um contrato tido como bastante flexível. Após a aquisição, a Holcim exigiu e firmou contratos considerados rígidos com todos os fornecedores. Portanto, quando se compara a situação posterior e anterior à aquisição, verifica-se que não há como delinear um padrão de mudanças de rigidez de contrato com os fornecedores RI da adquirida.

Mudanças Pós-aquisição em RCV e RI: Quantidade e Compartilhamento de Informações

Diferentemente das variáveis preço e rigidez de contrato, analisadas na seção anterior, os resultados do presente trabalho indicam que as mudanças pós-aquisição em relação a quantidade de produtos, matérias-primas e/ou insumos, e compartilhamento de informações estão relacionadas com o grau de interdependência da adquirida com os seus fornecedores. Especificamente, isso quer dizer que após o processo de aquisição, a quantidade se tornou mais importante como critério de negociação junto aos fornecedores RI comparativamente aos fornecedores RCV. Da mesma maneira, houve compartilhamento de informações mais estratégicas com fornecedores de alta interdependência, como é o caso de fornecedores RI.

Sobre a variável quantidade, acredita-se que a maior importância atribuída a esse aspecto pelos fornecedores RI reside novamente na política mundial de suprimento que, entre outras coisas, exigiu a redução do número de fornecedores com o intuito de aumentar o poder de barganha da Holcim. O resultado, conforme sugere Johanson e Mattsson (1987), foi o aumento da quantidade demandada pela empresa compradora. Para os fornecedores RCV, observa-se que a quantidade continuou a ter pouca relevância para dois deles, enquanto para o terceiro fornecedor houve decréscimo, em termos de importância desse aspecto como critério de negociação.

Tendo esses resultados em vista, pode-se formular mais duas hipóteses de pesquisa. Enquanto a primeira sugere uma relação entre F&A e mudanças na rede de fornecedores em termos de quantidade, a segunda propõe que tais mudanças são contingentes ao grau de interdependência com os fornecedores da adquirida.

H2 – *Ceteris paribus*, existe uma relação positiva entre processos de aquisição internacionais e mudanças na rede de fornecedores da adquirida quanto à importância atribuída à quantidade como critério de negociação.

H3 – *Ceteris paribus*, existe uma relação positiva entre o grau de interdependência dos fornecedores da adquirida e mudanças pós-aquisição em termos de importância atribuída à quantidade como critério de negociação. Quanto maior o grau de interdependência dos fornecedores, maior é a importância dada à quantidade como critério de negociação após a aquisição.

Uma análise similar pode ser feita para a variável compartilhamento de informações. Após o processo de aquisição, ocorreu maior compartilhamento de informações estratégicas com os fornecedores RI, abrangendo, conforme sinaliza Uzzi (1997), o desenvolvimento de processos e produtos conjuntamente. No presente caso, isso foi facilitado pela implementação de um sistema informatizado de integração comprador e fornecedor, que permitiu que trocas de informações mais estratégicas fossem feitas, eletronicamente, de maneira contínua. Por outro lado, para os fornecedores RCV, nota-se que a multinacional só aumentou o nível de compartilhamento de informações consideradas mais estratégicas com um dos fornecedores. Para os demais, a troca de informações com os fornecedores da adquirida limitou-se a informações de caráter menos estratégico, tais como quantidade e preço.

Assim, seguindo a mesma linha de raciocínio desenvolvida para a variável quantidade, pode-se formular as duas últimas hipóteses de pesquisa. A primeira hipótese sugere uma relação entre processos de aquisição internacional e mudanças na rede de fornecedores da adquirida em relação ao compartilhamento de

informações. Por sua vez, a segunda hipótese propõe que tais mudanças são contingentes ao grau de interdependência dos fornecedores com a adquirida.

H4 – *Ceteris paribus*, existe uma relação positiva entre processos de aquisição internacionais e mudanças na rede de fornecedores da adquirida quanto a um maior compartilhamento de informações estratégicas.

H5 – *Ceteris paribus*, existe uma relação positiva entre o grau de interdependência dos fornecedores da adquirida e mudanças pós-aquisição em termos de compartilhamento de informações estratégicas. Quanto maior o grau de interdependência dos fornecedores, maior é o compartilhamento de informações estratégicas após a aquisição.

CONCLUSÕES

O presente trabalho discute mudanças pós-aquisição na rede de relacionamentos da adquirida, a partir da abordagem de redes industriais (Axelsson & Easton, 1992; Hakansson & Snehota, 1995), a qual tem sido utilizada para entender processos de aquisição. O pressuposto dessa recente literatura é que F&A têm o poder causal de provocar mudanças que extrapolam a díade adquirente-adquirida, atingindo atores que estão conectados direta e/ou indiretamente à díade.

A partir da constatação de que essa literatura ainda trata a rede de relacionamentos da adquirida como forma organizacional homogênea, em termos de mudanças pós-aquisição (Halinen *et al.*, 1999; Havila & Salmi, 2002), buscou-se analisar mudanças pós-aquisição em parte específica dessa rede, qual seja: a rede de fornecedores da adquirida, ilustrada a partir de fornecedores do tipo RCV e RI. O objetivo da pesquisa era examinar **se** e principalmente **como** F&A afetam os relacionamentos da adquirida com seus fornecedores.

Os resultados aqui discutidos sinalizam que F&A provocam mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores em relação a preço, quantidade e compartilhamento de informações, os quais foram traduzidos em cinco novas hipóteses de pesquisas que, eventualmente, poderão nortear futuros testes empíricos. Enquanto a primeira estabelece a relação entre F&A e mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida, no que tange ao preço, as demais sugerem que mudanças pós-aquisição em relação à quantidade e ao compartilhamento de informações são positivamente relacionadas com o grau de interdependência dos atores inseridos na rede de relacionamentos da adquirida.

A partir desses resultados, acredita-se que o presente trabalho preenche uma

lacuna na literatura, ao detalhar mudanças em nível da rede de fornecedores, reforçando, portanto, a idéia de que uma análise mais refinada de mudanças pós-aquisição em redes de relacionamentos implica identificar e entender mudanças em partes dessa rede (Oberg & Holstrom, 2005).

Acredita-se também que o artigo aprofunda a nossa compreensão acerca de F&A em redes industriais, ao verificar que determinadas mudanças na rede de fornecedores da adquirida são contingentes ao grau de interdependência dos fornecedores da adquirida (Anderson *et al.*, 2003). Porém essa relação parece não ser válida para todas as possíveis mudanças que eventualmente são provocadas por processos de aquisição internacionais; portanto pode-se refinar a sugestão proposta por Anderson *et al.* (2003), pontuando que a relação positiva entre mudanças pós-aquisição e grau de interdependência parece não se sustentar para todas as possíveis mudanças decorrentes de F&A.

Se, por um lado, este trabalho pode representar maior compreensão acerca de F&A em redes industriais, por outro lado, a partir dos resultados aqui expostos, abrem-se algumas possibilidades de investigações futuras. Ao nosso ver, as três principais são: a) a realização de pesquisas quantitativas sobre o tema; b) a análise de processos de aquisição que envolvam somente empresas nacionais; e c) o impacto de F&A em outros atores conectados à díade, tais como sindicatos, associações e órgãos governamentais locais.

Em relação à primeira sugestão, as hipóteses aqui propostas poderiam ser testadas empiricamente, o que envolve, necessariamente, a realização de pesquisas quantitativas. Essa sugestão é congruente com a posição de alguns autores de metodologia (ver, por exemplo, King, Keohane, & Verba 1994), no sentido de que um avanço em pesquisas qualitativas requer, necessariamente, testar as hipóteses derivadas desses estudos.

A segunda sugestão diz respeito à análise de mudanças pós-aquisição em aquisições em que a adquirente e adquirida sejam empresas nacionais. O caso aqui retratado ilustra, tal como ressaltado durante o trabalho, a aquisição de um grupo nacional por uma empresa multinacional, o que significa, entre outras coisas, que práticas gerenciais de relacionamentos com fornecedores são desenvolvidas, primordialmente, em nível internacional. Como tais práticas podem, eventualmente, diferir de práticas conduzidas em nível local (Hakansson & Snehota, 1995), nos perguntamos se aquisições que envolvam empresas nacionais trariam efeitos distintos dos resultados aqui apresentados.

Finalmente, vale ressaltar a sugestão de investigar mudanças pós-aquisição na rede de relacionamentos da adquirida, tomando como ponto de referência atores com os quais esse ator não possui relações de compra e venda, tais como sindicatos, associações e órgãos governamentais. Essa sugestão tem sua origem

a partir de alguns depoimentos dos entrevistados que ressaltaram que a aquisição do Grupo Barroso pela Holcim teve efeitos importantes em atores inseridos no contexto geográfico em que a adquirida estava implantada. Como se tratava de uma cidade de médio porte, em que a adquirida exercia papel econômico importante e cujos proprietários tinham relações com diversos atores econômicos e não-econômicos locais, não é difícil imaginar que tal aquisição pode ter provocado mudanças vitais nesse contexto. Assim, acreditamos que um tópico fascinante de pesquisa diz respeito a identificar e analisar os efeitos de F&A sobre atores não-econômicos locais conectados à adquirida.

Artigo recebido em 31.03.2006. Aprovado em 04.10.2006.

AGRADECIMENTOS

Os autores do presente artigo agradecem os comentários e sugestões de Ângela Versiani.

NOTAS

¹ Todas essas variáveis foram definidas a partir da literatura mencionada anteriormente. Em função de limitação de espaço, decidimos não incluir tais definições no presente trabalho. Porém elas podem ser obtidas com o primeiro autor.

² Ver George e Bennett (2005), para o problema da multicolinearidade em pesquisas qualitativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbott, A. (2001).

Time matters: on theory and method.
Chicago: University of Chicago Press.

Anderson, H.,
Andersson, P., &
Salmi, H. (2003).

M&A processes in business
networks – managing connectedness.
*Proceedings of the Annual IMP
Conference, Lugano, Switzerland, 19.*

Anderson, H.,

Havila, V., &

Salmi, H. (2001).

Can you buy a relationship? On the
importance of customer and supplier
relationships in acquisitions.
Industrial Marketing Management,
30(7), 575-586.

Anderson, J.,
Hakansson, H., &
Johanson, J. (1994).

Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 54(4), 1-22.

Anderson, U.,
Forsgren, M., &
Holm, U. (2002).

The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.

Araújo, L. (2003).

Narratives, path dependence and case studies. *Economia e Gestão*, 3(6), 11-22.

Araújo, L.,
Dubois, A., &
Gadde, L. E. (1999).

Managing interfaces with suppliers. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 497-506.

Axelsson, B., &
Easton, G. (1992).

Industrial networks: a new view of reality. London: Routledge.

Bachmann, R. (2003).

The coordination of relations across organizational boundaries. *Interorganizational Studies of Management & Organization*, 33(2), 7-21.

Barros, B. (2003).

Fusões e aquisições: entendendo as razões do sucesso e do fracasso. São Paulo: Atlas.

Berger, H.,
Noorderhaven, N., &
Nooteboom, B. (2002).

Determinants of supplier dependence: an empirical study. In G. Hodgson (Ed.). *A Modern reader in institutional and evolutionary economics: key concepts*. Northampton, MA: Edward Elgar.

Birkinshaw, J.,
Bresman, H., &
Hakanson, L. (2000).

Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 3(3), 395-425.

Bronzo, M. (2004).

Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. *Revista de Administração de Empresas*, 44(Edição Especial), 61-73.

Caçado, V., &
Tanure, B. (2005).

Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 10-22.

Child, J.,
Faulkner, D., &
Pitkethly, R. (2001).

The management of international acquisitions. Oxford: University Press.

Dyer, J. (1997).

Effective interfirm collaboration: how firms minimize transactions cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.

- Dyer, J.,
Cho, C., &
Chu, W. (1998).
Strategic supplier segmentation: the next “best practice” in supply chain management. *California Management Review*, 40(2), 57-77.
- Easton, G. (1992).
Industrial networks: a review. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.). *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge.
- Easton, G. (2000).
Case research as a method for industrial networks: a realist apologia. In S. Ackroyd & S. Fleetwood (Eds.). *Realist perspectives on management and organizations*. London: Routledge.
- Economic Commission for Latin American and the Caribbean. (2000).
Foreign investment in Latin America and the Caribbean. Santiago: Author.
- Eisenhardt, K. (1989).
Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(14), 532-550.
- Gadde, L., &
Snehota, I. (2000).
Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 305-316.
- George, A., &
Bennett, G. (2005).
Case studies and theory development in the social sciences. Cambridge: MIT Press.
- Graebner, M., &
Eisenhardt, K. (2004).
The seller’s side of the story: acquisitions as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366-403.
- Hakansson, H., &
Snehota, I. (1995).
Developing relationships in business networks. London: Routledge.
- Halinen, A.,
Salmi, A., &
Havila, V. (1999).
From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. *Journal of Management Studies*, 36(6), 779-792.
- Halinen, A., &
Tornroos, J. (2005).
Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297.
- Havila, V., &
Salmi, A. (2000).
Internationalisation through acquisitions: spread of changes in business network. *Proceedings of the Marcus Wallenberg Symposium*, Uppsala, Sweden, 14.
- Havila, V., &
Salmi, A. (2002).
Network perspectives on international mergers and acquisitions: what more do we see? In V. Havila, M. Forsgren, & H. Hakansson (Eds.). *Critical Perspectives on Internationalisation*. Oxford: Pergamon.

- Hertz, S. (1998).
Domino effects in international networks. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(3), 3-31.
- Jick, T. (1979).
Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-610.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987).
Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. *Interorganizational Studies of Management & Organization*, 18(1), 34-48.
- King, G., Keohane, R., & Verba, S. (1994).
Designing social inquiry. USA: Princeton University Press.
- KPMG (2001).
Merger & acquisitions in Brazil: an analysis of the 90's. São Paulo: Autor.
- Kupfer, D., & Hasenclever, L. (2002).
Economia industrial – fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994).
Qualitative data analysis. London: Sage.
- Oberg, C., Grundstrom, C., & Jonsson, P. (2005).
Acquisitions of innovative firms and their impact on customer access. *Proceedings of the Annual IMP Conference*, Rotterdam, Netherlands, 21.
- Oberg, C., & Holtstrom, J. (2005).
Are mergers and acquisitions contagious? Conceptualising parallel M&A's among customers and suppliers. *Proceedings of the Annual IMP Conference*, Rotterdam, Netherlands, 21.
- Pierson, P. (2004).
Politics in time: history, institutions, and social analysis. USA: Princeton University Press.
- Powell, W. (1990).
Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Rezende, S., & Duarte, R. (2004).
Post-acquisition changes beyond the dyad: power at the net level in cross-border-acquisitions. *Brazilian Administration Review*, 1(1), 67-80.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2000).
World investment report 2000. New York: Author.
- Uzzi, B. (1997).
Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Williamson, O. (1985).
The economic institutions of capitalism. New York: The Free Press.