

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Mestrado Profissional em Administração

**MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NAS REDES DE COMPRADORES E
FORNECEDORES DA EMPRESA ADQUIRIDA**

Marcelo Ferreira Tete

Belo Horizonte

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Marcelo Ferreira Tete

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NAS REDES DE COMPRADORES E
FORNECEDORES DA EMPRESA ADQUIRIDA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em
Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando L. Rezende

Belo Horizonte

2005

À Santíssima Trindade e à Virgem Maria,

que iluminaram meus pensamentos e me deram
força, principalmente, nos momentos difíceis do
meu percurso acadêmico.

AGRADECIMENTOS

- Ao Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende, pela orientação rigorosa e competente.
- À Faculdade do Sul da Bahia (Teixeira de Freitas), pela ajuda financeira necessária para custear minhas viagens.
- À Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba (GO), em especial ao CESUR e à Dona Zita Pires de Andrade, que me ajudaram financeiramente em um período difícil desta minha jornada acadêmica.
- Aos professores, funcionários e colegas do mestrado com os quais convivi e partilhei momentos inesquecíveis.
- A minha colega de mestrado, Maria Amália Marques de Freitas, pela contribuição intelectual e *logística* ao meu trabalho e pelo estímulo.
- Ao amigo Flávio Manoel Borges Cardoso, grande companheiro que, como eu, sabe o significado do esforço de viajar a longas distâncias para conquistar um objetivo.
- Ao amigo Anderson Valverde, grande camarada e incentivador de minha mudança para Goiás.
- Ao amigo Marcos Emanuel România e à sua mãe, Dona Lina, pela ajuda no momento em que as *vacas estavam magras*.
- À minha amada esposa Adriana, a quem também dedico este trabalho, pela compreensão, companheirismo e estímulo.
- A meus pais que, mesmo de longe, não deixaram de me apoiar e torcer por mim.
- A minha avó Dona Ana que, mesmo sem saber muito bem o que é mestrado, me apoiou incondicionalmente com recursos financeiros e palavras de incentivo.

- A minha prima Adalgiza que foi minha segunda mãe no período em que eu viajava todas as semanas de Teixeira de Freitas (BA) para Belo Horizonte.
- Aos primos Joel e Delvair que me hospedaram e me acolheram em sua casa durante o cumprimento dos créditos do mestrado.
- A todos aqueles que, direta ou indiretamente, de alguma forma, tenham me ajudado a chegar até aqui.

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo, à luz da abordagem de redes industriais, identificar e analisar as mudanças pós-aquisição em termos de atividades, recursos e atores nos relacionamentos da empresa adquirida, particularmente, compradores e fornecedores. Tendo em vista tal objetivo, conduzimos um estudo de caso qualitativo com entrevista dos funcionários das empresas adquirente e adquirida, três compradores e um fornecedor, contando, ainda, com dados secundários de fontes variadas. Os resultados sugerem que as mudanças pós-aquisição extrapolam a díade adquirida e adquirente e podem ser compreendidas por meio do modelo dos vetores de mudança proposto por Håkansson e Snehota (1995). Além disso, verificamos que, de maneira geral, as mudanças pós-aquisição são distintas entre compradores e fornecedores, revelando que processos de aquisição afetam de maneira heterogênea compradores e fornecedores da empresa adquirida. Por outro lado, os resultados revelam que as mudanças pós-aquisição relacionadas aos vetores da reestruturação e liberação ocorreram tanto na rede de compradores quanto de fornecedores. Do ponto de vista teórico, sugerimos que o estudo das mudanças pós-aquisição, no nível de compradores e fornecedores, pode ser ampliado a partir da abordagem de redes industriais, ou, mais especificamente, pela utilização do modelo ARA – Atividades, Recursos e Atores.

Palavras-chave: redes industriais, mudanças pós-aquisição, fornecedores e compradores.

ABSTRACT

Grounded on the industrial network approach, this dissertation aims to identify and analyze post-acquisition changes of activity links, resource ties and actor bonds of the relationships of the acquiree firm, i.e., buyers and suppliers. In doing so, we conducted a qualitative case study by interviewing individuals from the acquirer and acquiree firms, three buyer firms and one supplier firm, as well as by collecting secondary data from a variety of sources. The results suggest that post-acquisition changes go beyond the dyad (acquiree-acquirer) and can be understood through the model of vectors change proposed by Håkansson and Snehota (1995). In addition, it is suggested that post-acquisition changes concerning with the “restructuring” and “heterarchization” vectors occurred both at the buyer and supplier levels. From a theoretical standpoint, these results point to the fact that understanding of post-acquisition changes at the level of suppliers and buyers can be furthered by taking explicit account of the industrial network approach or, more specifically, by considering the ARA – activities, resources and actors – model.

Key words: industrial networks, post-acquisition changes, suppliers and buyers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Dimensões da mudança em redes industriais.....	40
Figura 2	Vetores da estruturação e reestruturação.....	43
Figura 3	Vetores da especialização e generalização.....	46
Figura 4	Vetores da hierarquização e da liberação.....	48
Figura 5	Mudanças pós-aquisição e seus efeitos na rede de relacionamentos da adquirida.....	137
Figura 6	Modelo de análise – Mudanças pós-aquisição nos vínculos de atividades, recursos e atores nas redes de compradores e fornecedores.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro	1	Perfil das Entrevistas.....	60
Quadro	2	Variáveis de pesquisa dos vetores da generalização e especialização	66
Quadro	3	Variáveis de pesquisa dos vetores da reestruturação e estruturação.....	68
Quadro	4	Variáveis de pesquisa dos vetores da liberação e hierarquização.....	69
Quadro	5	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio em relação aos vetores da generalização e especialização.....	88
Quadro	6	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio em relação aos vetores da reestruturação e estruturação.....	91
Quadro	7	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio em relação aos vetores da liberação e hierarquização.....	94
Quadro	8	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto em relação aos vetores da generalização e especialização.....	99
Quadro	9	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto em relação aos vetores da reestruturação e estruturação.....	102
Quadro	10	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto em relação aos vetores da liberação e hierarquização.....	104

Quadro	11	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Lítio em relação aos vetores da generalização e especialização.....	110
Quadro	12	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Lítio em relação aos vetores da reestruturação e estruturação.....	112
Quadro	13	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Lítio em relação aos vetores da liberação e hierarquização.....	113
Quadro	14	Análise intragrupo dos compradores da empresa adquirida.....	114
Quadro	15	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Radium em relação aos vetores da generalização e especialização.....	125
Quadro	16	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Radium em relação aos vetores da reestruturação e estruturação.....	127
Quadro	17	Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Radium em relação aos vetores da liberação e hierarquização.....	130
Quadro	18	Análise intergrupo.....	131

LISTA DE SIGLAS

1. ARA (Atividades, Recursos e Atores)
2. IMP (Industrial Marketing and Purchasing)
3. P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)
4. SEAE (Secretaria de Acompanhamento Econômico)
5. CFTV (Circuito Fechado de TV)
6. AIG (American Insurance Group)
7. LID (Latin-America Internet Development)
8. IGP-M (Índice Geral de Preços de Mercado)
9. SMD (Surface Mounted Device)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Considerações iniciais e justificativa	15
1.2	Objetivos	18
1.3	Estrutura da dissertação	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Introdução	22
2.2	Enfoque diádico da literatura sobre aquisições	22
2.3	Aquisições sob a perspectiva de redes	25
2.4	Contribuição da literatura sobre mudanças em redes para o estudo de mudanças pós-aquisição	31
2.5	Quadro de análise	37
2.5.1	Conexão entre vínculos de atividades e recursos	41
2.5.2	Conexão entre vínculos de atores e atividades	44
2.5.3	Conexão entre vínculos de atores e recursos	46
3	METODOLOGIA	49
3.1	Introdução	49
3.2	Método de pesquisa	49
3.3	Coleta de dados	51
3.4	Análise dos dados	63
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	72
4.1	Introdução	72
4.2	Conhecendo os atores e o processo de aquisição	73
4.2.1	Adquirente – Grupo Plastrom	73

4.2.2	Adquirida – Virtual Gate.....	77
4.2.3	Processo de aquisição	80
4.3	Impactos do processo de aquisição na rede de compradores.....	82
4.3.1	Conhecendo a Titânio.....	82
4.3.1.1	<i>Relacionamento Titânio – Virtual Gate.....</i>	<i>83</i>
4.3.1.2	<i>Relacionamento Titânio – Plastrom.....</i>	<i>85</i>
4.3.1.3	<i>Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio.....</i>	<i>86</i>
4.3.1.3.1	<u>Vetores da generalização e especialização.....</u>	<u>86</u>
4.3.1.3.2	<u>Vetores da reestruturação e estruturação.....</u>	<u>88</u>
4.3.1.3.3	<u>Vetores da liberação e hierarquização.....</u>	<u>92</u>
4.3.2.	Conhecendo a Cobalto.....	94
4.3.2.1	<i>Relacionamento Cobalto – Virtual Gate.....</i>	<i>95</i>
4.3.2.2	<i>Relacionamento Cobalto – Plastrom.....</i>	<i>96</i>
4.3.2.3	<i>Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto.....</i>	<i>97</i>
4.3.2.3.1	<u>Vetores da generalização e especialização.....</u>	<u>97</u>
4.3.2.3.2	<u>Vetores da reestruturação e estruturação.....</u>	<u>100</u>
4.3.2.3.3	<u>Vetores da liberação e hierarquização.....</u>	<u>103</u>
4.3.3	Conhecendo a Lítio.....	105
4.3.3.1	<i>Relacionamento Lítio – Virtual Gate.....</i>	<i>106</i>
4.3.3.2	<i>Relacionamento Lítio – Plastrom.....</i>	<i>107</i>
4.3.3.3	<i>Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Lítio.....</i>	<i>108</i>
4.3.3.3.1	<u>Vetores da generalização e especialização.....</u>	<u>108</u>
4.3.3.3.2	<u>Vetores da reestruturação e estruturação.....</u>	<u>110</u>
4.3.3.3.3	<u>Vetores da liberação e hierarquização.....</u>	<u>112</u>

4.3.4	Análise intragrupo.....	114
4.4	Impactos do processo de aquisição no fornecedor.....	119
4.4.1	Conhecendo a Radium.....	120
4.4.1.1	<i>Relacionamento Radium – Virtual Gate.....</i>	120
4.4.1.2	<i>Relacionamento Radium – Plastrom.....</i>	121
4.4.1.3	<i>Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Radium.....</i>	122
4.4.1.3.1	<u>Vetores da generalização e especialização.....</u>	122
4.4.1.3.2	<u>Vetores da reestruturação e estruturação.....</u>	125
4.4.1.3.3	<u>Vetores da liberação e hierarquização.....</u>	127
4.4.2	Análise intergrupo.....	130
5	CONCLUSÕES.....	138
5.1	Introdução.....	138
5.2	Principais resultados.....	138
5.2.1	Resultados gerais.....	138
5.2.2	Resultados secundários.....	146
5.3	Mudanças pós-aquisição em redes industriais.....	147
5.4	Contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	150
	REFERÊNCIAS	154
	APÊNDICES.....	159

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais e justificativa

Cada vez mais as aquisições têm ganhado destaque como estratégia de crescimento e diversificação de negócios. (LUBATKIN, 1983; DATTA e GRANT, 1990; HARRISON *et al.*, 1991; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Tal fato tem atraído o interesse acadêmico pelo tema e gerado uma vasta literatura que, conforme ressaltam Anderson, Havila e Holtström (2003), emerge de vários campos como finanças, economia industrial, gerenciamento estratégico, recursos humanos e teoria da organização. Porém, uma característica da maioria desses estudos parece ser o foco na díade adquirente-adquirida, sugerindo implicitamente que apenas esses dois atores são afetados pela aquisição. (REZENDE e DUARTE, 2004).

Alguns autores nórdicos, no entanto, propõem a compreensão de processos de aquisição sob um enfoque mais amplo que a díade, que leve em consideração não apenas as empresas adquirente e adquirida, mas outros atores que podem ser direta ou indiretamente afetados pela aquisição como, por exemplo, compradores e fornecedores. (HAVILA e SALMI, 2000, 2002; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; ANDERSON, HOLTSTRÖM e ÖBERG, 2003; ANDERSON, HAVILA e HOLTSTRÖM, 2003; ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003). Para tanto, estes autores sugerem a utilização da abordagem de redes industriais (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995) como perspectiva teórica para a análise das mudanças pós-aquisição nos relacionamentos conectados à díade adquirente-adquirida.

A abordagem de redes industriais resulta de pesquisas que há mais de vinte anos vêm sendo desenvolvidas por acadêmicos do Industrial Marketing and Purchasing – IMP - Group, um grupo de pesquisadores interessados em investigar interações de compra e venda de organizações industriais. (BACKAUS e BÜSCHKEN, 1997). O principal pressuposto da abordagem de redes industriais é o de que o relacionamento entre duas empresas – díade – está conectado, direta ou indiretamente, a outros relacionamentos. (ANDERSON, HÅKANSSON e JOHANSON, 1994). Esta conectividade implica, por sua vez, a existência de uma estrutura sem um centro de gravidade em que as empresas estão interconectadas numa ampla malha de vínculos de atividades, recursos e atores¹, denominada rede de relacionamentos. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Com base na abordagem de redes industriais, desenvolvemos nossa pesquisa partindo da premissa de que a aquisição pode deflagrar mudanças na rede de relacionamentos da empresa adquirida, mais especificamente nos relacionamentos com compradores e fornecedores. Seguindo a sugestão de Håkansson e Snehota (1995) de que a dimensão mais importante das mudanças em redes diz respeito aos vínculos de atividades, recursos e atores, procuramos identificar e analisar as mudanças pós-aquisição, bem como seus efeitos, nos vínculos existentes nos relacionamentos da empresa adquirida com seus principais compradores e fornecedores.

Em função da conexão dos vínculos de atividades, recursos e atores, as redes de relacionamentos sofrem mudanças contínuas que, segundo Håkansson e Snehota (1995), podem ser melhor visualizadas analisando-se como se conectam os três pares de vínculos seguintes: atores e atividades, atores e recursos e atividades e recursos. Para a condução de tal análise, os autores propõem a utilização do modelo dos vetores de mudança que, por sua vez, pressupõe que mudanças em redes de relacionamentos são influenciadas por fatores exógenos,

¹ Os vínculos de atividades, recursos e atores são representados pelo modelo ARA, originalmente proposto por Håkan Håkansson, em 1982 (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995)

como, por exemplo, condições econômicas ou desenvolvimentos sócio culturais e fatores endógenos, tais como novas idéias desenvolvidas pelos próprios atores da rede e que estes promovem mudanças nos vínculos de atividades, recursos e atores.

De acordo com o modelo dos vetores de mudança, cada par de vínculos produz efeitos dinâmicos no terceiro vínculo (PRENKERT, 2000), ou seja, uma mudança ocorrida, por exemplo, na conexão dos vínculos de atores e atividades, pode gerar alterações no vínculo de recursos. Seguindo essa lógica, Håkansson e Snehota (1995) identificaram seis tipos de efeitos dinâmicos, ou vetores, resultantes da interação entre os três vínculos, quais sejam, especialização, generalização, estruturação, reestruturação, hierarquização e liberação. Embora esse modelo tenha sido desenvolvido para a análise de mudanças mais gerais que ocorrem em redes de relacionamentos, em nossa pesquisa, o utilizamos especificamente para analisarmos mudanças pós-aquisição.

Nossa investigação empírica foi conduzida por meio de um estudo de caso qualitativo, envolvendo um processo de aquisição, partindo a análise das mudanças iniciadas na díade adquirente e adquirida para o efeito das mesmas sobre os relacionamentos com quatro empresas, sendo três compradores e um fornecedor². Mais especificamente, baseamo-nos nos seis vetores de mudanças propostos por Håkansson e Snehota (1995) para analisar as mudanças pós-aquisição na rede de compradores e fornecedores da empresa adquirida.

Como principais resultados, nossa pesquisa indica que os efeitos da aquisição extrapolam a díade adquirente, atingindo outros relacionamentos a ela conectados, isto é, compradores e fornecedores. Um outro resultado revela que as mudanças pós-aquisição podem ser compreendidas à luz do modelo dos vetores de mudança, uma vez que vínculos de atividades, recursos e atores existentes nos relacionamentos da adquirida com compradores e fornecedores são modificados em função da aquisição. Já, o terceiro resultado aponta que as

² Originalmente definimos que realizaríamos nossa pesquisa com três compradores e três fornecedores, mas, em função de peculiaridades da rede de fornecedores da adquirida, identificadas no decorrer de nossa investigação, tivemos que reduzir o número de empresas para apenas uma, conforme detalhamos no capítulo de metodologia.

mudanças ocorridas em termos de atividades, recursos e atores são, de maneira geral, heterogêneas no nível intergrupo, ou seja, entre compradores e fornecedor, e no nível intragrupo, ou seja, apenas compradores. Finalmente, o quarto resultado mostra que, apesar da heterogeneidade na configuração geral das mudanças, algumas mudanças pós-aquisição são comuns entre compradores e fornecedores, especificamente aquelas representadas pelos vetores da reestruturação e liberação.

Acreditamos, com base nesses resultados, que o nosso trabalho pode contribuir para a literatura de aquisições utilizando a abordagem de redes industriais, na medida em que discute mudanças pós-aquisição sob a perspectiva dos vínculos de atividades, recursos e atores, ou seja, do modelo de vetores de mudança. Essa tentativa de utilização do modelo para a compreensão de mudanças no contexto das aquisições, mostrou-se útil, pois, além de revelar que aquisição provoca mudanças na combinação dos três vínculos existentes nos relacionamentos com compradores e fornecedores, apontou ainda que tais alterações são, de maneira geral, distintas entre esses dois tipos de relacionamentos.

1.2 Objetivos

De acordo com Håkansson e Snehota (1995), as mudanças em redes industriais podem ser compreendidas a partir da análise dos vínculos de atividades, recursos e atores. Seguindo esse mesmo raciocínio, em nossa pesquisa, estamos interessados em identificar e analisar mudanças pós-aquisição em uma rede de relacionamentos, mais especificamente, nos vínculos existentes na rede de relacionamentos com compradores e fornecedores na qual se insere a empresa adquirida. Assim, nossa questão de pesquisa é a seguinte: quais são as mudanças

pós-aquisição e seus efeitos nos vínculos de atividades, recursos e atores existentes entre a empresa adquirida e seus principais compradores e fornecedores?

O primeiro aspecto a ser considerado por nossa pesquisa envolve a verificação do impacto da aquisição nos relacionamentos conectados à díade adquirente-adquirida. Em outras palavras, procuramos identificar se aquisição provoca mudanças nos relacionamentos da adquirida com seus compradores e fornecedores principais.

O segundo aspecto examinado é se as mudanças pós-aquisição ocorridas nos relacionamentos com compradores e fornecedores podem ser analisadas à luz do modelo dos vetores de mudança. No nosso caso, isso significou verificar e analisar se a aquisição provoca mudanças nos vínculos de atividades, recursos e atores presentes em tais relacionamentos.

O terceiro aspecto a ser abordado é se a configuração geral das mudanças pós-aquisição ocorridas nos vínculos de atividades, recursos e atores são homogêneas entre compradores e fornecedores. Ao comparar as mudanças pós-aquisição entre as redes de compradores e fornecedores, analisamos até que ponto as mudanças ocorridas depois da aquisição afetam de maneira similar esses dois tipos de atores.

Em suma, tendo em vista a nossa questão de pesquisa e os seus respectivos aspectos de interesse, os objetivos específicos desta dissertação são:

- verificar se a aquisição provoca efeitos na rede de relacionamentos da adquirida;
- verificar e analisar as mudanças pós-aquisição e seus efeitos por meio do modelo dos vetores de mudança;
- comparar as mudanças pós-aquisição nas relações com compradores e fornecedores, procurando identificar o seu grau de homogeneidade.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta de cinco capítulos. Após o capítulo 1, dedicado à introdução deste trabalho, passamos ao capítulo 2 que, por sua vez, destina-se à apresentação de nossa fundamentação teórica. Apresentamos, inicialmente, no segundo capítulo, o enfoque diádico da literatura sobre aquisições, passando, em seguida, para a discussão das aquisições sob uma perspectiva mais ampla, ou seja, a perspectiva de redes industriais. O terceiro tópico abordado na fundamentação teórica refere-se à contribuição da literatura sobre mudanças em redes para o estudo de mudanças pós-aquisição. Por fim, concluímos o segundo capítulo, apresentando o nosso quadro de análise, utilizado para a interpretação dos dados.

Apresentamos o arcabouço metodológico de nossa dissertação no terceiro capítulo, quando justificamos a escolha do estudo de caso como método de pesquisa. Em seguida, descrevemos os procedimentos utilizados para a coleta de dados e finalizamos o capítulo com o detalhamento do processo utilizado para a análise e interpretação dos dados.

O capítulo quatro comporta a descrição do caso investigado e a análise de dados que, por sua vez, foram feitas simultaneamente. Inicialmente, fazemos a apresentação das empresas adquirente e adquirente e passamos, em seguida, à caracterização dos compradores analisados, assim como de seu relacionamento com a empresa adquirida. Na sequência, detalhamos e analisamos as mudanças pós-aquisição em cada relacionamento. Ao término dessa parte, efetuamos a análise intragrupo, ou seja, comparamos as mudanças pós-aquisição identificadas nos relacionamentos entre os compradores. Concluído esse nível de análise, caracterizamos o fornecedor analisado e o seu relacionamento com a adquirida, a exemplo do que fizemos com os compradores. Ao final do capítulo, procedemos à análise no nível

intergrupo, ou seja, comparando as mudanças verificadas na relação da adquirida com os dois tipos de atores pesquisados.

O quinto capítulo, último desta dissertação, presta-se à apresentação das conclusões. Na primeira parte, apontamos os quatro principais resultados gerais obtidos, bem como os resultados secundários. A segunda parte diz respeito à análise do nosso modelo de pesquisa – vetores de mudança – retomando a questão de pesquisa e os objetivos de nosso trabalho. Encerramos este capítulo com a apresentação do que entendemos serem as contribuições desta pesquisa, suas limitações e sugestões para pesquisas posteriores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Este capítulo é dedicado à apresentação do arcabouço teórico sobre o qual se sustenta o nosso trabalho. No primeiro bloco, apresentamos o enfoque diádico da literatura sobre aquisições e o agrupamento dos estudos relacionados ao tema em três estágios: *ex-ante*, durante e *ex-post*. (REZENDE e DUARTE, 2004). No segundo bloco o enfoque diádico é ampliado a partir da compreensão dos processos de aquisição por meio da abordagem de redes industriais. O terceiro bloco cumpre o objetivo de refinar a compreensão de processos de aquisição, apresentando a contribuição da literatura sobre mudanças em redes industriais como suporte para o nosso estudo. O quarto bloco presta-se à apresentação do quadro de análise, em que introduzimos e discutimos o modelo analítico dos vetores de mudanças, o qual será utilizado para a análise dos nossos dados empíricos.

2.2 Enfoque diádico da literatura sobre aquisições

Segundo Anderson, Holtstrom e Öberg (2003), a literatura sobre aquisições tem se concentrado principalmente no processo de integração entre as empresas adquirente e adquirida ou, por outro lado, nas fases de negociação pré-aquisição, comportamento da aquisição, integração pós-aquisição ou desempenho pós-aquisição. Da mesma forma, Havila e

Salmi (2000) e Anderson, Havila e Salmi (2001) afirmam que o foco da literatura sobre aquisição parece se concentrar apenas nas características das empresas envolvidas e em seu processo de integração. Para Rezende e Duarte (2004), a literatura sobre aquisições concentra-se na compreensão de como a aquisição cria valor analisando-a, de forma geral, a partir de três diferentes estágios, a saber: *ex-ante* a aquisição, *durante* a aquisição e *ex-post* a aquisição.

O estágio *ex-ante* envolve os fatores e as decisões que devem ser considerados antes de se concretizar um processo de aquisição. Nesse estágio, estão concentrados os estudos relacionados ao potencial de criação de valor que uma aquisição pode oferecer tanto para empresa adquirente quanto para a empresa adquirida. Rockwell Jr. (1968) e Kitching (1974) enfatizam de forma geral os fatores e decisões relativos à empresa adquirida que devem ser levados em consideração pela empresa adquirente antes de ingressar efetivamente num processo de aquisição. Os possíveis impactos das aquisições sobre os recursos humanos da empresa adquirida são abordados por Schweiger, Ivancevich e Power (1987), e as possíveis consequências de diferenças de estilo entre os executivos da empresa adquirida e da adquirente são discutidas por Davis (1968).

Já o estágio *durante a aquisição* concentra estudos que abordam a criação de valor a partir da integração entre a empresa adquirente e a empresa adquirida. O foco da literatura nesse estágio reside em questões relacionadas à integração de pessoas, processos, recursos, estruturas e culturas organizacionais entre as empresas envolvidas no processo de aquisição. Birkinshaw, Bresman e Håkanson (2000), por exemplo, estudam a integração pós-aquisição de operações de Pesquisa e Desenvolvimento - (P&D) - em processos de aquisições internacionais realizados por empresas suecas. Os autores analisam a criação de valor proporcionada por esse tipo de aquisição sob a perspectiva de integração de processos (integração de tarefa) e de integração de pessoas (integração humana). Numa linha diferente, Pablo (1994) examina os modelos de decisão que guiam os julgamentos gerenciais em relação

à integração das empresas adquirente e adquirida. Outro estudo que merece destaque é o trabalho de Srivastava (1986) que, apesar de ser direcionado para a integração de empresas que passam por processos de fusão, discute tipos de integração que também podem ser aplicados a processos de aquisição. Kanter e Corn (1994), por sua vez, analisam como diferenças culturais afetam o processo de integração em fusões e aquisições internacionais.

Finalmente, estudos sobre o terceiro estágio, *ex-post*, investigam o desempenho pós-aquisição em termos de criação de valor. O foco da literatura nesse estágio está na investigação e discussão dos fatores que determinam, de modo geral, o sucesso dos processos de aquisições. Analisam-se aspectos como o desempenho pós-aquisição em função do tipo de aquisição (DATTA e GRANT, 1990; HITT *et al.*, 1998), sinergias de recursos (HARRISSON *et al.*, 1991), decisões gerenciais e estratégicas (KITCHING, 1967) ou desempenho econômico-financeiro. (ROCHA, IOOTY e FERRAZ, 2001).

De maneira geral, pode-se dizer que o foco e os resultados desses estudos estão exclusivamente limitados à díade, ou seja, aos atores diretamente envolvidos no processo de aquisição, quais sejam, as empresas adquirente e adquirida. Em função disso, parecem desconsiderar a interdependência que pode existir entre as empresas envolvidas na aquisição e o seu ambiente (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001), relegando a um segundo plano, portanto, outros atores que direta ou indiretamente são afetados pela aquisição. Em outras palavras, atores externos à díade adquirente-adquirida como, por exemplo, fornecedores e compradores, não são geralmente levados em conta pela literatura sobre aquisições. (REZENDE e DUARTE, 2004). Esta também é a constatação de Anderson, Havila e Holtström (2003) que, ao revisarem a literatura relacionada ao tema, concluem que a maioria dos estudos sobre fusões e aquisições, divulgados sob a forma de artigos, não considera ou sequer menciona atores ligados direta ou indiretamente ao processo de aquisição.

Diante disso, Anderson, Havila e Salmi (2001) defendem uma abordagem que reconheça os relacionamentos das empresas adquirente e adquirida como sendo importantes para a compreensão do processo de aquisição. Essas autoras, bem como Anderson, Holtström e Öberg. (2003), propõem que uma aquisição ou fusão influencia e é influenciada não apenas pelas empresas adquirente e adquirida, mas também pelos relacionamentos que essas empresas mantêm com seus fornecedores e compradores.

Seguindo uma mesma linha de raciocínio, Havila e Salmi (2002) argumentam que os efeitos de processos de aquisições podem se espalhar via relacionamentos que estejam conectados, direta ou indiretamente, às empresas adquirente e adquirida. Portanto, uma perspectiva que leve em consideração o contexto em que a díade adquirente-adquirida está inserida parece ser necessária para melhor entender os efeitos de processos de aquisição, aqui denominados mudanças pós-aquisição. Este é o assunto discutido na seção seguinte.

2.3 Aquisições sob a perspectiva de redes

Como foi visto na seção anterior, o foco dado pela literatura sobre aquisições tem negligenciado os efeitos da aquisição sobre compradores e fornecedores das empresas envolvidas, implicando o que Rezende e Duarte (2004) denominam enfoque diádico. Uma outra visão acerca dos efeitos de processos de aquisição é oferecida por Havila e Salmi (2000; 2002) e por Anderson, Andersson e Salmi (2003) que sugerem a abordagem de redes industriais para analisar e explicar mudanças pós-aquisição nos relacionamentos com compradores e fornecedores das partes envolvidas na aquisição. Nesta seção, apresentaremos, de forma geral, as origens e proposições teóricas subjacentes à abordagem de redes

industriais, assim como discutiremos a literatura recente que estuda as mudanças pós-aquisição à luz dessa abordagem.

A pesquisa sobre redes industriais há mais de duas décadas vem sendo desenvolvida principalmente por autores membros do IMP Group, um grupo formado por acadêmicos cujo interesse reside na compreensão das interações de compra e venda entre empresas industriais. (BACKAUS e BÜSCHKEN, 1997). Embora a pesquisa do IMP tenha começado analisando as interações entre organizações, logo, os estudiosos desse grupo concluíram que tais interações evoluíam ao longo do tempo para relacionamentos interorganizacionais (RITTER e GEMÜNDEN, 2003). Ou seja, foi observado que, em razão das negociações e interações *face-a-face* de compra e venda, as partes envolvidas engajaram-se em relacionamentos e estabeleceram padrões de contato que aumentaram a eficiência e eficácia de suas transações. (BACKAUS e BÜSCHKEN, 1997).

Um relacionamento interorganizacional ou relacionamento de negócios pode ser definido como um processo em que duas empresas ou outros tipos de organizações (RITTER, WILKINSON e JOHNSTON, 2004) “formam fortes e extensivos vínculos sociais, econômicos, de serviços e técnicos ao longo do tempo, com o objetivo de reduzir custos totais e/ou aumentar valor atingindo, assim, benefício mútuo”. (ANDERSON e NARUS, 1991, p. 96). Para Hakansson e Snehota (1995) e Ford (1998), o relacionamento entre duas empresas (díade) pode ser caracterizado por três tipos de vínculos ou dimensões: vínculos de atividades, vínculos de recursos e vínculos de atores. Estes vínculos que podem ser usados para caracterizar a natureza de um relacionamento desenvolvido entre duas empresas (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995) ficaram conhecidos como modelo ARA³.

Segundo Håkansson e Snehota (1995), os vínculos de atividades dizem respeito às atividades técnicas, administrativas, comerciais e a outras atividades de uma empresa que

³ Actors, activities and resources.

podem ser conectadas de várias formas às atividades equivalentes de uma outra empresa à medida que o relacionamento evolui. Os vínculos de recursos conectam vários recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, como resultado do desenvolvimento do relacionamento de duas empresas. Os vínculos de atores conectam não somente empresas (atores), mas também pessoas que, por sua vez, influenciam a percepção que uma empresa apresenta em relação à outra, assim como a sua posição na rede de relacionamentos. Para Ritter e Gemünden (2003, p.693) esses vínculos se influenciam mutuamente, ou seja, “atores desempenham atividades e controlam recursos, atividades transformam recursos e são usados por atores para atingir objetivos, e os recursos dão aos atores poder e tornam possíveis as atividades”. Esse processo dinâmico pode ser visualizado, analisando-se como se conectam os três pares de vínculos: atores e atividades, atores e recursos e atividades e recursos. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995).

A conexão entre atores e atividades diz respeito à maneira pela qual as atividades são alocadas e vinculadas entre os diferentes atores de uma rede de relacionamentos, isto é, como os atores dividem o trabalho entre si. Nessa tarefa, um ator pode optar pela concentração da alocação das atividades em poucos relacionamentos com outros atores ou diversificação da alocação das atividades em vários relacionamentos. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Com relação à conexão entre atores e recursos, Gadde e Håkansson (1992) argumentam que, para o desempenho de suas atividades, os atores utilizam diversos tipos de recursos cuja disponibilidade pode ser considerada um fator limitante para o que eles podem produzir. Håkansson e Snehota (1995) sugerem que alguns recursos são mais valiosos do que outros e que, por meio do controle daqueles que sejam críticos para determinadas atividades, um ator pode obter poder em relação a outros atores de sua rede de relacionamentos. Esses autores destacam também que há uma clara tendência nas redes de relacionamentos no sentido de haver disputa por controle de recursos implicando que a conexão entre vínculos de atores e

recursos, portanto, seja principalmente uma questão de controle ou disponibilidade de recursos.

Os atores em redes de relacionamentos podem controlar recursos de duas formas: diretamente, por meio da propriedade dos mesmos, ou indiretamente, via relacionamentos de troca com outros atores. (HARRISON e HÅKANSSON, 2002). No entanto, nenhum ator detém controle direto sobre todos os recursos necessários às suas atividades e, por essa razão, recursos externos deverão ser sempre adquiridos, utilizando-se relacionamentos com outros atores. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Em outras palavras, a conexão entre atores e recursos sinalizam que os relacionamentos são meios de se adquirir ou acessar recursos específicos controlados por outros, assim como de reunir diferentes recursos que sejam necessários para sustentar certas estruturas de atividades. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Eles permitem que as bases de recursos dos atores se conectem criando vários tipos de interfaces ou interdependências técnicas (ARAUJO, DUBOIS e GADDE, 1999) que influenciarão as decisões dos atores acerca de quais recursos serão controlados internamente e quais serão acessados externamente.

Finalmente, com respeito à conexão entre atividades e recursos, Håkansson e Snehota (1995) sustentam que as empresas desempenham atividades com a finalidade de transformar e prover recursos. Essa proposição coaduna-se com a visão de Forbord (2000) que argumenta que as atividades desempenhadas por uma organização não podem ser executadas sem a utilização de recursos, nem tampouco apresentam significado se não produzirem algum tipo de recurso.

Para Ford (1998), a empresa é uma coleção de recursos inertes que são ativados por meio da interação com outras empresas e que, portanto, adquirem seu valor quando se tornam úteis. Isto implica que os recursos não têm valor em si. Em vez disso, o valor deles advém do

seu uso produtivo quando combinado com outros recursos. (PENROSE, 1959). Segundo Håkansson (1992), à medida que são utilizados em atividades, os recursos adquirem valor, pois eles são avaliados principalmente em relação ao seu uso e não em relação aos atributos intrínsecos que apresentam. Assim, um recurso só terá valor se for utilizado em alguma atividade desempenhada por alguma empresa. (FORBORD, 2000).

Verifica-se que, conforme o exposto até aqui, o foco inicial da pesquisa do IMP sobre relacionamentos interorganizacionais concentrou-se em relacionamentos individuais entre duas empresas apenas, ou seja, relacionamentos diádicos. Entretanto, ao longo do tempo, a pesquisa do IMP moveu-se em direção a um foco mais amplo (RITTER e GEMUNDEN, 2003), cujo pressuposto é de que o relacionamento diádico entre duas empresas está sempre conectado e é contingente a outros relacionamentos. (ANDERSON, HÅKANSSON e JOHANSON, 1994). Dessa forma, devido à conectividade dos relacionamentos, mudanças em um relacionamento focal afetam não somente as duas empresas, por exemplo, cliente e fornecedor, diretamente envolvidas, mas também outras partes conectadas ao relacionamento, como clientes do cliente e fornecedores do fornecedor. (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Segundo esse raciocínio, dois relacionamentos individuais estarão conectados à medida que a troca em uma relação for dependente da troca (ou a ausência da troca) em outra relação. (YAMAGISHI, GILLMORE e COOK, 1988).

Portanto, a noção de conectividade implica a existência de uma estrutura ou uma forma de organização mais ampla e agregada de relacionamentos interorganizacionais que foi qualificada como rede de relacionamentos (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995), ou seja, uma estrutura sem um centro de gravidade em que os componentes estão interconectados numa ampla malha de vínculos de atividades, recursos e atores. Nessa estrutura de rede, um relacionamento diádico, tomado como foco de análise, pode estar conectado a vários outros relacionamentos. (ANDERSON, HÅKANSSON e JOHANSON, 1994). Assim, a abordagem

de redes industriais sugere que nenhum relacionamento existe isoladamente, pois o que acontece em um determinado relacionamento entre duas empresas não depende exclusivamente das duas partes envolvidas, mas do que acontece em vários outros relacionamentos diretos e indiretos. (FORD, 1998; HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Recentemente, alguns autores nórdicos (HAVILA e SALMI, 2000, 2002; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; ANDERSON, HOLTSTRÖM e ÖBERG, 2003; ANDERSON, HAVILA e HOLTSTRÖM, 2003; ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003) e uma autora brasileira (FREITAS, 2005) têm utilizado essa abordagem como forma de ampliar o conhecimento sobre aquisições. Por meio da análise de mudanças pós-aquisição, esses autores sugerem que processos de aquisições produzem efeitos que não se restringem somente à díade adquirente/adquirida e, portanto, propõem a compreensão dessas mudanças ao nível de redes em vez de díades.

Por exemplo, ao analisarem processos de aquisição na indústria gráfica sueca, Havila e Salmi (2000; 2002) e Anderson, Havila e Salmi (2001) concluíram que as aquisições não apenas influenciaram o relacionamento entre as empresas adquirente e adquirida, mas também causaram mudanças significativas nos relacionamentos que essas empresas mantinham com fornecedores e compradores. Já Freitas (2005), ao analisar um processo de aquisição ocorrido no setor de cimentos brasileiro, verificou que a aquisição provoca mudanças significativas na rede de fornecedores da empresa adquirida e que tais mudanças parecem ser distintas em função do tipo de relação com o fornecedor, ou seja, relação de compra e venda ou relação de inserção. Mudanças em relacionamentos diádicos e em rede, assim como sua tipologia, é o assunto a ser discutido na seção seguinte.

2.4 Contribuição da literatura sobre mudanças em redes para o estudo de mudanças pós-aquisições

Nesta seção, apresentaremos o corpo teórico existente sobre mudanças em redes industriais, destacando as origens e os modelos de análise das mudanças que podem ocorrer em relacionamentos individuais e em rede. Abordaremos também as classificações das mudanças e a sua utilização como estrutura de análise de mudanças pós-aquisição.

A adaptação entre as partes de um relacionamento pode ser considerada uma característica central da dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais (HALLÉN, JOHANSON e SEYED-MOHAMED, 1991) ou uma condição necessária para a existência de um relacionamento ou parceria. (BRENNAN e TURNBULL, 1997). Segundo Håkansson e Snehota (1995, p. 9), “duas empresas em um relacionamento tendem a modificar e adaptar, mais ou menos continuamente, os produtos transacionados, bem como as rotinas e regras de conduta, com o objetivo de operarem melhor, uma em relação à outra”. Dessa forma, pode-se afirmar que adaptações em relacionamentos referem-se a mudanças contínuas que ocorrem em razão da interação entre as partes de uma relação interorganizacional. (HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999).

Essas mudanças sugerem que os relacionamentos não são estáticos, mas, ao contrário, evoluem ao longo do tempo. Autores como Ford (1980; 1998) e Dwyer, Schurr e Oh (1987) descrevem e analisam esse processo de evolução temporal por meio de um modelo teórico de análise que divide o desenvolvimento do relacionamento em vários estágios, que se iniciam com o estabelecimento e terminam com o encerramento do relacionamento.⁴ O foco desses autores, no entanto, parece estar limitado ao desenvolvimento de relacionamentos diádicos

⁴ Para Ford (1980;1998), os estágios de desenvolvimento dos relacionamentos são pré-relacionamento, exploratório, desenvolvimento, longo prazo e estágio final. Já Dwyer, Schurr e Oh (1987) propõem os seguintes estágios: conscientização, exploração, expansão, comprometimento e dissolução.

entre comprador e fornecedor, sugerindo-nos que as mudanças que ocorrem nos relacionamentos ao longo do tempo nascem e permanecem confinadas à díade. Tal raciocínio, entretanto, é ampliado por Halinen, Salmi e Havila (1999) que, embora destaquem o papel central que as díades desempenham como lócus de mudanças em redes industriais, observam que, nos relacionamentos diádicos, apenas parte da mudança permanece na díade, enquanto outra pode afetar outros relacionamentos e atores em uma rede. Em função disso, as autoras distinguem as mudanças em confinadas e conectadas.

As mudanças confinadas são aquelas que não ultrapassam as fronteiras da díade, isto é, suas conseqüências são sofridas apenas pelos atores envolvidos no relacionamento, ao passo que as mudanças conectadas são aquelas que extrapolam a díade e são recebidas por outros atores da rede de relacionamentos. As primeiras normalmente refletem as situações de estabilidade⁵ em redes de relacionamento, em que apenas pequenas e contínuas mudanças ocorrem. Já as segundas podem ser bem ilustradas pela metáfora do efeito dominó proposta por Hertz (1998), uma vez que mudanças deflagradas em um relacionamento específico podem desencadear uma série de mudanças em outros relacionamentos em um período relativamente curto de tempo. Cabe destacar, no entanto, que estes dois tipos de mudanças apresentam relação de interdependência, pois, de acordo com Halinen, Salmi e Havila (1999, p. 784) “a mudança sempre emerge ao nível das díades, onde ela é potencialmente gerada, recebida e transmitida para outros relacionamentos”.

No contexto das aquisições, as mudanças confinadas referem-se às mudanças que permanecem na díade adquirente-adquirida após a concretização do processo de aquisição (REZENDE e DUARTE, 2004), tal como parece sugerir a literatura tradicional sobre aquisições discutida anteriormente. Por outro lado, as mudanças conectadas que sucedem à aquisição são aquelas que extrapolam a díade adquirente e adquirida, afetando outros

⁵ A estabilidade não implica a existência de uma situação estática, pois conforme sugerem Håkansson e Snehota (1995), redes de relacionamentos nunca apresentam estados de equilíbrio.

relacionamentos conectados direta ou indiretamente, tais como os relacionamentos da empresa adquirida com seus fornecedores e compradores.

As mudanças em redes industriais, sejam elas confinadas ou conectadas, podem ocorrer em períodos de relativa estabilidade ou de grande instabilidade. Segundo Halinen, Salmi e Havila (1999), as redes de relacionamentos industriais são geralmente caracterizadas por longos períodos de estabilidade, marcados por mudanças pequenas e graduais, que se alternam com breves períodos de instabilidade, em que mudanças de maior magnitude e impacto podem ocorrer. Esse raciocínio baseia-se no modelo de equilíbrio pontuado proposto por Gersick (1991), segundo o qual, os sistemas sociais evoluem via alternância de períodos de equilíbrio, nos quais as estruturas subjacentes aos sistemas sofrem apenas mudanças incrementais e, também, períodos de revolução, em que as estruturas são fundamentalmente alteradas. Ao utilizar os pressupostos desse modelo para a análise de redes industriais, Halinen, Salmi e Havila (1999) sugerem uma dicotomia adicional da natureza das mudanças, distinguindo-as em mudanças incrementais e mudanças radicais.

As mudanças incrementais referem-se às modificações graduais que ocorrem nos relacionamentos à medida que os atores interagem e adaptam-se uns aos outros ao longo do tempo. Para Hertz (1996), mudanças em termos de confiança entre os atores e comprometimento de recursos são exemplos desse tipo de mudanças que, por sua vez, podem resultar em maior ou menor integração dos relacionamentos. As mudanças radicais, no entanto, dizem respeito ao estabelecimento ou dissolução de um ou vários relacionamentos e são provocadas por eventos ou incidentes críticos que têm o potencial de desestabilizar uma rede de relacionamentos. (HAVILA e SALMI, 2000).

Ambos os tipos de mudanças parecem coexistir. Porém, em razão de a estabilidade ser uma característica predominante em redes industriais, as empresas interagem e adaptam-se umas as outras de forma paulatina, o que sugere a prevalência das mudanças incrementais

sobre as mudanças radicais. Como consequência disso, Havila e Salmi (2000) observam que o foco da pesquisa sobre mudanças em redes industriais tem se concentrado principalmente no estudo de mudanças incrementais pelo fato de serem mais comuns, enquanto as mudanças radicais têm sido consideradas possíveis, porém difíceis de acontecer.

Contudo, Halinen, Salmi e Havila (1999) ressaltam que ondas recentes de fusões e aquisições em vários ramos de negócios têm se configurado como eventos críticos recorrentes que podem deflagrar mudanças radicais e desestruturadoras em redes de relacionamentos e que, portanto, esse tipo de mudança deveria ser analisado com maior profundidade em modelos de mudanças em redes. Nessa mesma linha, Easton e Lundgren (1992) sugerem que as mudanças radicais revelam muito mais a respeito da estrutura e dos processos de redes de relacionamentos do que as incrementais e, por isso, as primeiras deveriam ser estudadas mais intensivamente do que as segundas.

Alguns estudos recentes, notadamente no campo das aquisições em redes, parecem estar ampliando o conhecimento acerca das mudanças radicais, suprimindo, portanto, a carência de investigação sobre esse tipo de mudança em redes de relacionamentos. Havila e Salmi (2000; 2002), por exemplo, identificam a ocorrência de mudanças radicais em redes de relacionamentos provocadas por processos de fusão e aquisição e discutem as suas causas à luz do modelo analítico de mudanças em redes industriais proposto por Halinen, Salmi e Havila (1999). Dahlin, Havila e Thilenius. (2003), por sua vez, estudaram o processo de dissolução de relacionamentos no setor de tecnologia de informação sueco como resultado de mudanças radicais decorrentes de diversos fatores, inclusive, processos de aquisição.

É também no campo da pesquisa sobre aquisições em rede que uma classificação alternativa acerca das mudanças é proposta, sugerindo a distinção das mudanças que sucedem à aquisição em planejadas e não-planejadas. (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). As mudanças planejadas são aquelas que as empresas envolvidas esperam que aconteçam e que

refletem as intenções das empresas adquirente e adquirida em relação, por exemplo, a novas práticas ligadas a compradores e fornecedores. As mudanças não-planejadas, por sua vez, estão relacionadas aos efeitos não-calculados da aquisição. Nesse tipo de mudança, tanto a empresa adquirente quanto a empresa adquirida são incapazes de preverem com acurácia os efeitos da aquisição sobre si próprias, assim como sobre outros atores ligados a elas direta ou indiretamente (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Um exemplo de mudanças pós-aquisição não-planejadas são os rompimentos de relacionamentos da empresa adquirida com seus compradores e fornecedores.

Finalmente, uma outra distinção das mudanças é oferecida por Håkansson e Snehota (1995) que, por sua vez, sugerem que as mudanças em redes de relacionamentos podem ser distinguidas em endógenas e exógenas. As mudanças endógenas referem-se às mudanças que são promovidas pelos próprios atores de uma rede de relacionamentos, na medida em que identificam razões e oportunidades de introduzirem modificações na combinação dos vínculos de atividades, recursos e atores. Tais mudanças podem ser motivadas pela ação empreendedora dos atores que, a partir de sua curiosidade e experiência, tentam descobrir novas formas de utilizar recursos em atividades novas ou existentes, o que, por vezes, requer o desenvolvimento de novos relacionamentos ou a mudança dos relacionamentos existentes. Já as mudanças exógenas dizem respeito às mudanças nas condições econômicas e sociais, a novos desenvolvimentos tecnológicos originários de outras redes de relacionamentos ou a outros tipos de mudanças externas que venham influenciar uma determinada rede de relacionamentos. Os atores afetados diretamente por essas mudanças adaptam-se a elas e as transmitem para outros atores, fazendo com que alguns de seus relacionamentos sofram mudanças nos vínculos de atividades, recursos e atores.

De acordo com Håkansson e Snehota (1995), as mudanças exógenas são sempre transformadas em mudanças endógenas, ou com elas combinadas, o que implica inevitáveis

alterações na conexão e no desenvolvimento dos vínculos de atividades, recursos e atores da rede de relacionamento. Entretanto, esse processo não ocorre por acaso, pois independentemente de as mudanças serem endógenas ou exógenas, elas são levadas a efeito por meio da interação entre os atores da rede de relacionamentos que, por sua vez, agem intencionalmente tentando obter vantagens da conexão entre vínculos de atividades, recursos e atores. Com base nesse raciocínio, Håkansson e Snehota (1995) propõem a análise dos processos de mudanças em redes via modelo dos vetores de mudanças⁶, cujo objetivo é compreender os efeitos das mudanças, sejam elas endógenas ou exógenas, sobre a conexão dos vínculos de atividades, recursos e atores das redes industriais.

Conforme a classificação das mudanças propostas por Håkansson e Snehota (1995), as aquisições parecem estar relacionadas aos fatores exógenos, principalmente quando a empresa adquirente pertence a uma rede de relacionamento diferente daquela da empresa adquirida e dispõe de tecnologia distinta. Como fator exógeno, a aquisição pode provocar mudanças nos vínculos de atividades, recursos e atores não só na díade adquirente-adquirida, mas também em outros relacionamentos conectados, pois a díade pode funcionar como transmissora das mudanças.

Em síntese, as diferentes classificações de mudanças permitem compreender as mudanças pós-aquisição sobre a rede de relacionamentos das empresas envolvidas nesse tipo de operação. A classificação das mudanças proposta por Halinen, Salmi e Havila (1999) permite inferir se as mudanças pós-aquisição são confinadas à díade adquirente-adquirida ou, de forma mais ampla, conectadas à rede de relacionamentos. Adicionalmente, a classificação das autoras permite analisar se as mudanças que sucedem à aquisição são incrementais, ou seja, sem grandes efeitos para os relacionamentos, ou radicais, isto é, implicando profundas modificações nos relacionamentos como rompimento ou estabelecimento de novas relações.

⁶ O modelo de vetores de redes será desenvolvido na seção seguinte deste referencial teórico em que apresentaremos nosso quadro de análise.

Já para Anderson, Havila e Salmi (2001), as mudanças pós-aquisição podem ser classificadas em planejadas ou não-planejadas, sendo que as primeiras refletem a intencionalidade das mesmas por parte das empresas envolvidas, e as segundas representam a imprevisibilidade das mudanças decorrentes da aquisição. Finalmente, é apresentada a classificação de Håkansson e Snehota (1995) que distinguem as mudanças em endógenas e exógenas, assim como seu reflexo na conexão dos vínculos de atividades, recursos e atores. De acordo com a classificação desses autores, as aquisições podem ser consideradas mudanças exógenas que provocam mudanças na forma como os atores de uma rede de relacionamento desempenham suas atividades, utilizam seus recursos e se posicionam na rede em relação a outros atores.

Em nossa dissertação, decidimos analisar as mudanças pós-aquisição utilizando a classificação das mudanças de Håkansson e Snehota (1995) e, principalmente, o seu modelo dos vetores de mudanças. Na seção seguinte pretendemos, com base nesse modelo, apresentar o nosso quadro conceitual de análise que será empregado mais adiante para examinar as mudanças pós-aquisição ocorridas nos relacionamentos de uma pequena empresa do setor eletrônico.

2.5 Quadro de Análise

Em nosso referencial teórico, apresentamos a literatura que discute as aquisições e seus efeitos. Verificamos inicialmente que a literatura tradicional sobre aquisições investiga os efeitos sofridos pela díade adquirente-adquirida (ROCKWELL JR, 1968; KITCHING, 1974, 1967; BIRKINSHAW, BRESMAN e HÅKANSON, 2000; PABLO, 1994; SHRIVASTAVA, 1986; KANTER e CORN, 1994; DATTA e GRANT, 1990; HITT *et al.*,

1998; HARRISSON *et al.*, 1991 e ROCHA, IOOTTY e FERRAZ, 2001), concentrando-se para tanto nos diferentes estágios do processo de aquisição: *ex-ante*, durante e *ex-post*. (REZENDE e DUARTE, 2004). Adicionalmente, verificamos que esse foco das aquisições estritamente limitado à díade é ampliado por pesquisadores que, por sua vez, sugerem a abordagem de redes industriais para analisar e explicar os efeitos pós-aquisição sobre a rede de relacionamentos das empresas envolvidas no processo de aquisição. (HAVILA e SALMI, 2000, 2002; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; ANDERSON, HOLTSTRÖM e ÖBERG, 2003; ANDERSON, HAVILA e HOLTSTRÖM, 2003; ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003; FREITAS, 2005).

Discutimos que, subjacente a essa abordagem, está a noção de conectividade dos relacionamentos, o que significa que um relacionamento diádico pode estar ligado a vários outros relacionamentos (ANDERSON, HÅKANSSON e JOHANSON, 1994), por meio de vínculos de atividades, recursos e atores. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; RITTER e GEMUNDEN, 2003). Segundo esse raciocínio, nenhum relacionamento existe de forma isolada, uma vez que os relacionamentos diádicos são contingentes ao que acontece em outros relacionamentos. (FORD, 1998; HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Assim, aplicando-se a abordagem de redes industriais no contexto das aquisições, conclui-se que essas operações podem produzir efeitos que não se restringem somente à díade adquirente-adquirida, mas que a extrapolam e são sentidos por outros relacionamentos conectados. (HAVILA e SALMI, 2000, 2002; ANDERSON, ANDERSON e SALMI, 2003).

Por fim, apresentamos e discutimos as classificações das mudanças em rede e como elas podem ser utilizadas como suporte para a compreensão de mudanças pós-aquisição. Dentre as classificações de mudanças apresentadas, decidimos utilizar em nossa dissertação as de Håkansson e Snehota (1995) e, principalmente, o seu modelo de análise de mudanças em redes industriais: o modelo dos vetores de mudanças. Esse modelo de análise está baseado no

pressuposto de que mudanças em redes de relacionamentos são influenciadas por fatores exógenos e endógenos e que estes promovem mudanças, por meio das interações entre os atores da rede, nos vínculos de atividades, recursos e atores.

A lógica subjacente ao modelo dos vetores de mudança é a de que as conexões entre atividades, recursos e atores são desenvolvidas intencionalmente e não por acaso, seguindo um raciocínio que os autores chamam de vetores de rede. Ou seja, independentemente do tipo de mudança, seja ela endógena ou exógena, os atores da rede de relacionamentos reagirão de forma deliberada à mudança, buscando obter vantagens ou melhores adaptações na interdependência de suas atividades com outros atores, na utilização de seus recursos e no seu posicionamento na rede *vis-à-vis* aos demais atores (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Assim, em face de qualquer tipo de mudança, como a entrada de um novo ator na rede de relacionamentos por meio de um processo de aquisição, os atores atingidos por essa mudança poderão realizar alterações em seus vínculos de atividades, recursos e atores como forma de reagirem e se adaptarem.

Håkansson e Snehota (1995) sugerem, com base no trabalho de Håkansson (1992), que a conexão dos vínculos de atividades, recursos e atores constituem as principais dimensões da mudança em redes industriais. De acordo com os autores, três dimensões da mudança podem ser identificadas em redes de relacionamentos a partir da interação dos três tipos de vínculos (figura 1). A primeira dimensão diz respeito à conexão de vínculos de atividades e vínculos de recursos; a segunda à conexão de vínculos de atores e vínculos de atividades e a terceira, à conexão de vínculos de atores e vínculos de recursos.

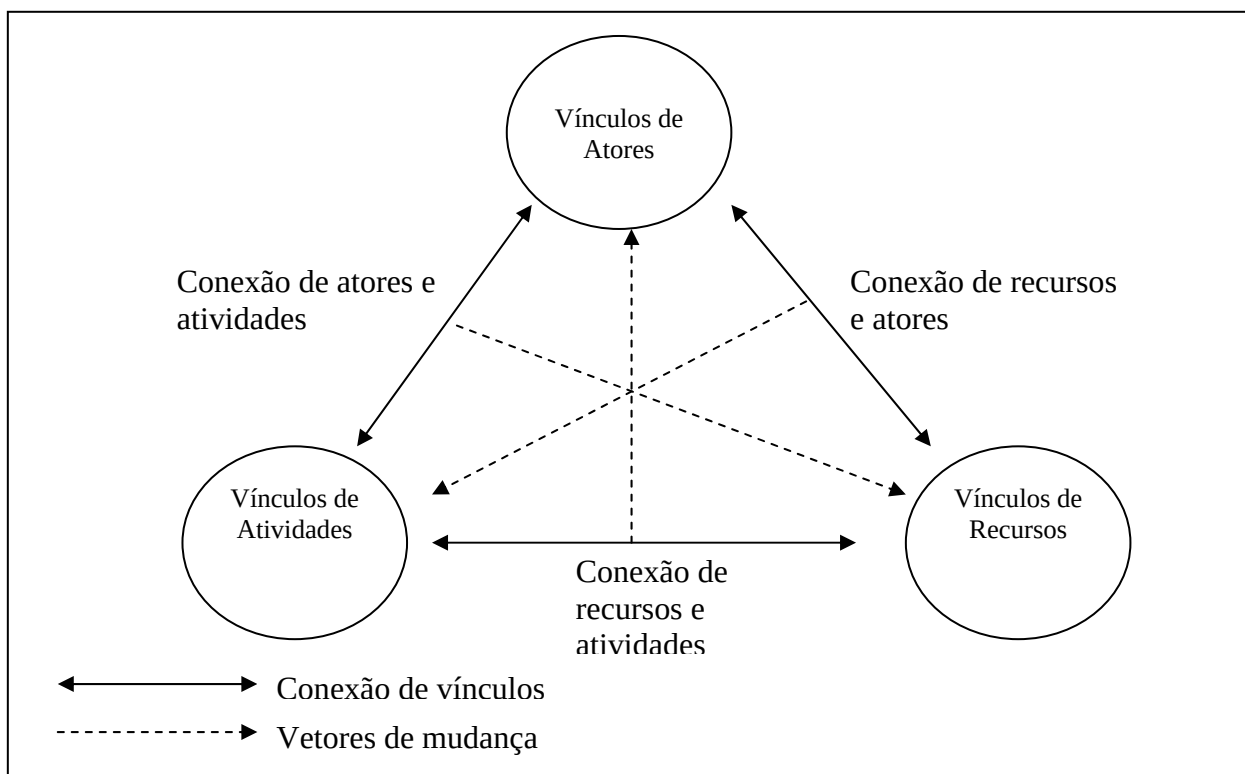


Figura 1 - Dimensões da mudança em redes industriais
 Fonte - HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995, p.275.

Conforme ilustra a figura 1, cada dimensão da mudança constitui um par de vínculos que, ao se conectarem, produzem um efeito no terceiro vínculo. Para Prenkert (2000), a conexão de um par de vínculos – de atividades e recursos, por exemplo - produz um efeito dinâmico ou uma mudança no terceiro vínculo – como atores. Seguindo essa lógica, Håkansson e Snehota (1995) identificaram seis tipos de efeitos dinâmicos como resultado da interação entre os vínculos de atividades, recursos e atores, uma vez que cada par de vínculos pode gerar dois tipos de efeitos. A esses efeitos dinâmicos os autores deram o nome de vetores de mudança.

Em nossa dissertação, o modelo dos vetores de mudança será aplicado à análise de mudanças pós-aquisição na rede de relacionamentos da empresa adquirida. Assim, com o

objetivo de descrevermos em detalhes esse modelo de análise, apresentaremos e discutiremos a seguir os vetores de mudança que cada par de vínculos pode gerar.

2.5.1 Conexão entre vínculos de atividades e recursos

A combinação de vínculos de atividades e vínculos de recursos poderá produzir dois tipos de vetores de mudança que atuarão sobre os vínculos de atores existentes em uma rede de relacionamentos de formas diferentes. Esses vetores são chamados de vetor da estruturação e da reestruturação. (HÅKANSSON, 1992; HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995)⁷.

O vetor da estruturação surge da tendência que as empresas, numa rede de relacionamentos, têm de economizar e racionalizar seus recursos via especialização de certas atividades. De acordo com Aastrup (2000, p.13) “a estruturação é o refinamento das formas existentes de se utilizar e combinar recursos e atividades”. Um dos aspectos essenciais da estruturação são as sucessivas mudanças da divisão e coordenação do trabalho entre os atores com a finalidade de especializarem suas atividades da maneira mais eficiente possível. Essa tarefa envolve elementos técnicos e sociais. (HÅKANSSON, 1992).

Os elementos técnicos referem-se à racionalização e às oportunidades de escala que, por sua vez, são sustentadas pelo argumento de que maiores experiência e produção economizam recursos utilizados nas atividades, na medida em que aumentam os efeitos de aprendizagem e permitem que o capital fixo seja usado eficientemente. Os elementos sociais, por outro lado, são parte essencial e decisiva da estruturação, pois estão relacionados ao fato de que os atores deverão ser convencidos, por meio dos relacionamentos, de que os elementos técnicos – racionalização e escala – são necessários.

⁷ Tradução nossa dos termos *structuring* e *restructuring* constantes do modelo original proposto por Håkansson e Snehota (1995).

À medida que as empresas continuamente buscam eficiência e economia por meio de racionalização e escala, haverá uma tendência de que as atividades dentro de sua rede de relacionamentos se tornem cada vez mais aperfeiçoadas e vinculadas entre si e aos recursos utilizados, fazendo com que a rede se torne mais estruturada. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Isso só é possível porque o vetor da estruturação não gera mudanças radicais na estrutura dos vínculos de atores, pois preserva-os e fortalece-os à medida que os vínculos de atividades e de recursos são combinados. (PRENKERT, 2000).

Outro vetor de mudança possível é o da reestruturação. Diferentemente da busca pela racionalização e escala das atividades e recursos existentes, característica presente no vetor da estruturação, o vetor da reestruturação é resultado das tentativas, por parte dos atores de uma rede de relacionamentos, de combinarem, de uma nova maneira, seus recursos e atividades. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995).

A exemplo da estruturação, a reestruturação depende de elementos técnicos e sociais (HÅKANSSON, 1992). A dependência do vetor da reestruturação em relação aos elementos sociais deve-se ao fato de que é inerente ao ser humano a necessidade de fazer mudanças ou o desejo de se tornar único. No ambiente empresarial, tais características podem ser encontradas por meio de conceitos como empreendedorismo e criatividade que, quando aplicados às atividades e recursos, justificam as tentativas de se combiná-los de formas diferentes, talvez, nunca antes imaginadas.

O vetor da reestruturação também é dependente de elementos técnicos que derivam da heterogeneidade dos recursos. Segundo Penrose (1959), os recursos, tanto materiais quanto humanos, produzem serviços heterogêneos que são resultantes da maneira como eles são utilizados. Para a autora, a heterogeneidade dos recursos disponíveis permite que eles sejam utilizados de maneiras diferentes e para diferentes propósitos conforme as pessoas tenham diferentes idéias sobre como usá-los. Isto implica que um mesmo recurso pode ter um valor

diferente se for utilizado para diferentes propósitos e em diferentes combinações. (SODERLUND, 2003).

A heterogeneidade dos recursos aliada às possibilidades de combinação de recursos e atividades implica que novos desenvolvimentos, sejam eles deliberados ou fruto do acaso, podem ocorrer na medida em que se aprende como utilizar recursos específicos em atividades novas ou existentes. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Portanto, os elementos técnicos subjacentes ao vetor da reestruturação fundamentam-se na noção de heterogeneidade de recursos porque, segundo tal pressuposto, haverá sempre possibilidades de encontrar novas formas de aplicação e melhoria dos recursos.

Segundo Prenkert (2000), a mudança gerada pelo vetor da reestruturação é a reconfiguração da estrutura dos vínculos de atores existente, resultando no seu enfraquecimento. Essa reconfiguração pode acontecer em função da criação de novos vínculos entre os atores que já fazem parte da rede de relacionamentos ou como consequência da entrada de novos atores na rede. A figura 2 ilustra essas relações.

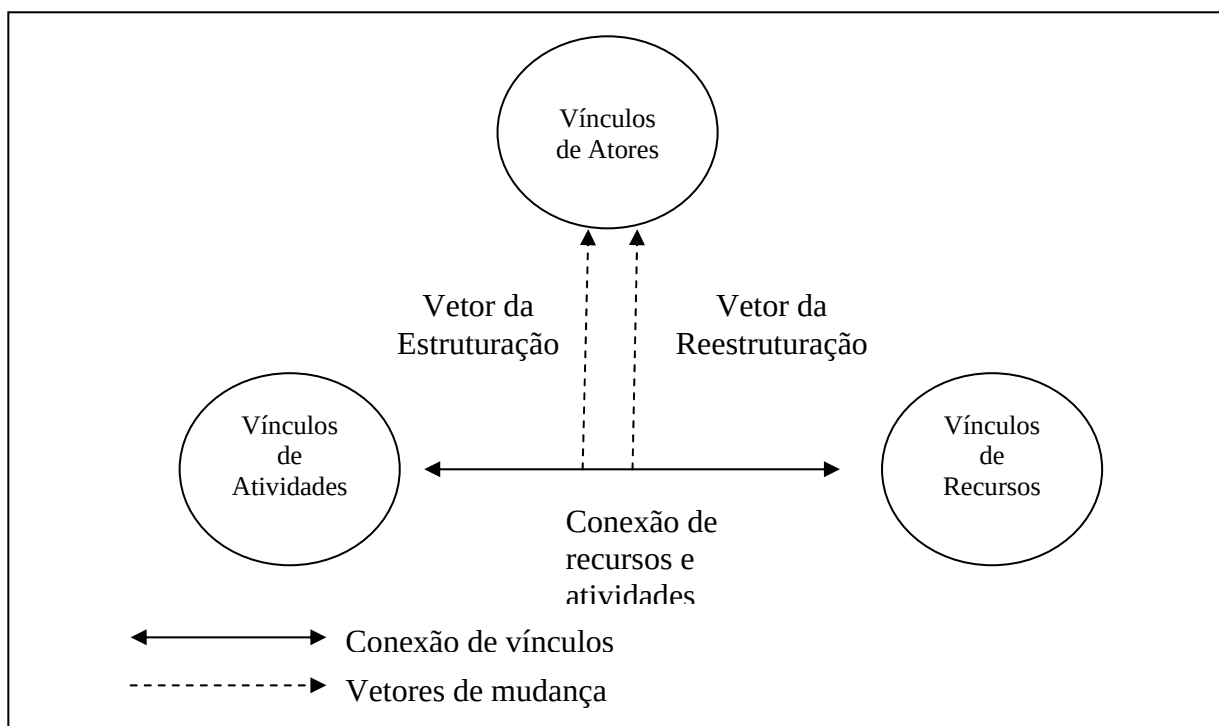


Figura 2 - Vetores da estruturação e reestruturação
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

2.5.2 Conexão entre vínculos de atores e atividades

Dois vetores podem ser identificados à medida que vínculos de atores e atividades se conectam: o vetor da especialização e o vetor da generalização (AASTRUP, 2000)⁸.

O vetor da especialização reflete a tendência que certos atores têm em focar a execução de um pequeno número de atividades (AASTRUP, 2000), em virtude da busca pela eficiência dos custos das atividades ou pela preferência em direcionar as atividades para um grupo homogêneo de outros atores como, por exemplo, grupos de compradores ou de fornecedores específicos. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Nesse caso, por serem direcionadas a grupos específicos de atores, as atividades desenvolvidas, por exemplo, por um determinado ator, são elaboradas e adaptadas para o estágio seguinte (compradores) ou estágio anterior (fornecedores) de uma cadeia específica de atividades, o que torna as atividades mais fortemente interconectadas.

Segundo Håkansson e Snehota (1995), o vetor da especialização ocorre de forma evolucionária, ou seja, sem alterar a estrutura dos relacionamentos já estabelecidos, uma vez que ele representa uma reação incremental às oportunidades de alocação de atividades descobertas por meio da interação entre os atores existentes de uma rede de relacionamentos. Como as atividades são direcionadas para certos atores, o vetor da especialização afeta os vínculos de recursos preservando-os e fortalecendo-os (PRENKERT, 2000), pois, com o refinamento da especialização das atividades, os recursos necessários para a sua execução vão se tornando cada vez mais específicos. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995).

⁸ Tradução nossa dos termos *specialization* e *generalization* constantes do modelo original proposto por Håkansson e Snehota (1995).

De outro modo, o vetor da generalização descreve uma tendência oposta ao vetor da especialização, ou seja, a de que cada ator desempenha uma ampla quantidade de atividades. (AASTRUP, 2000). De acordo com Håkansson e Snehota (1995), esse é o caso de atores que tentam expandir o escopo de suas atividades por meio do desenvolvimento de novos vínculos de atividades com novos atores.

Segundo Håkansson e Snehota (1995), o vetor da generalização sempre envolve experimentos por parte de atores que promovem mudanças no escopo de vínculos de atividades e vínculos de atores. Tais mudanças podem se desenvolver de forma evolucionária ou revolucionária. A mudança provocada pelo vetor da generalização pode ser evolucionária quando ela surge lenta e sucessivamente de tentativas, por parte de um ator, de usar uma certa atividade conectando-a com outras atividades desempenhadas por outros atores (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995), o que não provoca mudanças drásticas na estrutura dos relacionamentos já estabelecidos. Porém, em algumas situações, a conexão da atividade de um ator com atividades de outros atores pode desencadear mudanças revolucionárias na estrutura da rede de relacionamentos existente, o que pode diminuir os vínculos de atividades já estabelecidos e provocar conflitos entre os atores (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). A figura 3 ilustra essas relações.

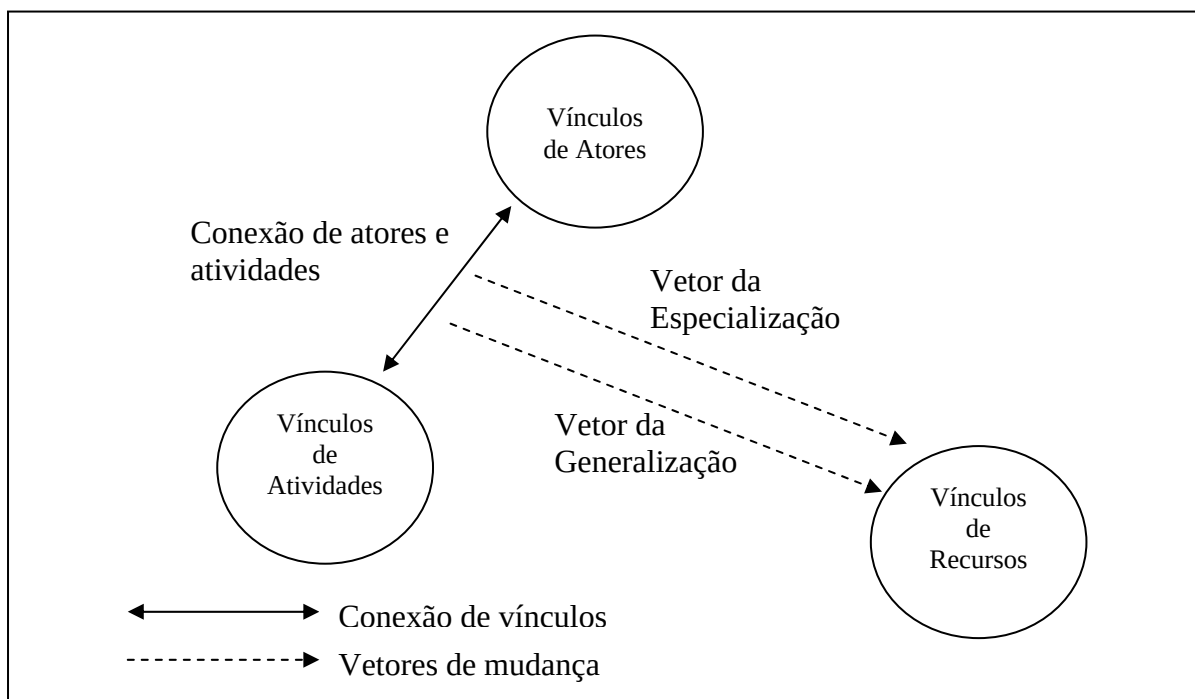


Figura 3 - Vetores da especialização e generalização

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

2.5.3 Conexão entre vínculos de atores e recursos

A conexão entre vínculos de atores e vínculos de recursos - com o objetivo dos primeiros obterem controle sobre os segundos – pode gerar dois tipos de vetores que implicarão mudanças para os vínculos de atividades. São eles os vetores da hierarquização e da liberação⁹.

O vetor da hierarquização expressa a tentativa, por parte dos atores, de se obter controle sobre determinados recursos. Comum em redes de relacionamentos que dependem basicamente de um único tipo de matéria-prima considerada indispensável para o desempenho de certas atividades (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995), esse vetor também refere-se a

⁹ Tradução nossa dos termos *hierarchization* e *heterarchization* constantes do modelo original proposto por Håkansson e Snehota (1995).

outros recursos como tecnologias sob a forma de equipamentos avançados ou conhecimentos técnicos, meios financeiros e recursos humanos. (HÅKANSSON, 1992). Pode-se ainda considerar como um tipo diferente de recurso o acesso a determinadas redes de relacionamentos (HÅKANSSON, 1992), cujo controle também é almejado por certos atores.

Aastrup (2000) classifica o vetor da hierarquização como um processo de mudança em que poucos atores procuram centralizar o controle dos recursos de que necessitam. Ao controlarem determinados recursos, conseqüentemente, os atores obtêm o controle hierárquico sobre as atividades onde os recursos são utilizados. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Dessa forma, à medida que os vínculos de atores e recursos se conectam, o vetor da hierarquização promove o fortalecimento dos vínculos de atividades e preserva a sua estrutura. (PRENKERT, 2000).

De outro modo, o vetor da liberação pode ser considerado um processo de mudança que, diferentemente da centralização do controle dos recursos em poucos atores, refere-se ao controle dos recursos por vários atores na rede de relacionamentos. (AASTRUP, 2000). Trata-se de um outro efeito decorrente da conexão dos vínculos de atores e recursos, pois, em função da heterogeneidade dos recursos (PENROSE, 1959), surgem várias oportunidades de utilizá-los em atividades de novas maneiras. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Assim, em vez de controlarem um determinado tipo de recurso de modo que o desempenho de uma certa atividade possa ser garantido, os atores podem substituí-lo por novos recursos que podem ser desenvolvidos a partir do relacionamento com outros atores.

De acordo com Gadde e Håkansson (1992), ao utilizar os recursos de novas maneiras, uma nova estrutura de atividades pode ser criada. Portanto, como efeito do vetor da liberação, novos vínculos de atividades são criados para acomodar os novos recursos, e os vínculos de atividades existentes são enfraquecidos. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; PRENKERT, 2000). Essas relações estão ilustradas na figura 4.

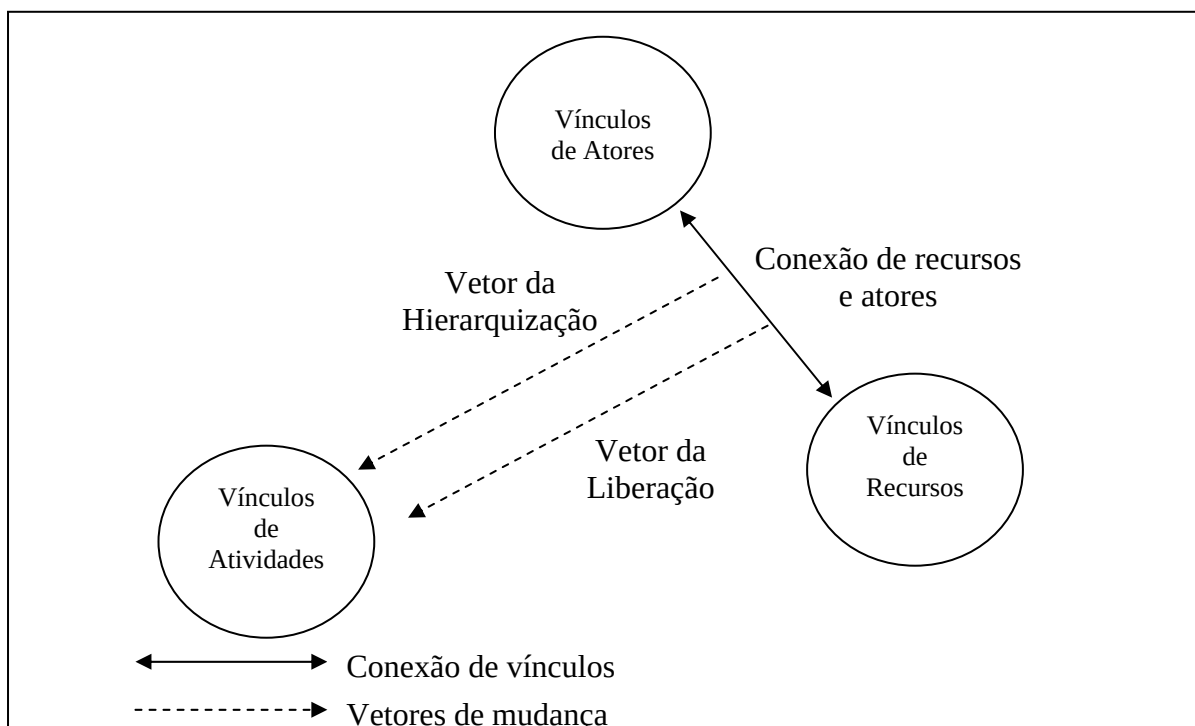


Figura 4 - Vetores da hierarquização e da liberação

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Portanto, o nosso modelo de análise de mudanças pós-aquisição está calcado em três dimensões - conexão de vínculos de atividades e recursos, conexão de vínculos de atores e atividades e conexão de vínculos de atores e recursos – que são representadas pelos vetores da estruturação/reestruturação, especialização/generalização, hierarquização/liberação, respectivamente. No capítulo seguinte, apresentaremos os procedimentos metodológicos que foram adotados para o planejamento de nossa pesquisa, a coleta de dados das empresas investigadas e a análise dos mesmos a partir do modelo dos vetores de mudança.

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Neste capítulo, apresentamos o arcabouço metodológico que utilizamos e em que abordamos os aspectos relacionados com o planejamento e a realização de nossa pesquisa. Na primeira seção, detalhamos o método de pesquisa adotado, o estudo de caso, discutindo suas características à luz do contexto da nossa investigação. Na seção seguinte, abordamos os procedimentos adotados para a coleta de dados. A última seção dedica-se ao detalhamento dos procedimentos utilizados para o tratamento analítico dos dados.

3.2 Método de pesquisa

Para responder à nossa questão de pesquisa, qual seja, “quais são as mudanças pós-aquisição e seus efeitos nos vínculos de atividades, recursos e atores existentes entre a empresa adquirida e seus principais fornecedores e compradores?”, adotamos o método do estudo de caso.

O estudo de caso é um método de pesquisa que serve ao propósito de investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno sob estudo e o seu contexto não são facilmente discerníveis (YIN, 1981, 2001). Ou seja, o estudo de caso não separa o fenômeno a ser estudado das condições

contextuais que o envolvem e o influenciam, o que significa que o tempo e o espaço sob os quais o fenômeno se desenvolve adquirem importância para a sua compreensão. Para Halinen e Törnroos (2005), essa estratégia de pesquisa constitui-se ainda em um método robusto para o estudo de processos de mudança.

Em nossa dissertação, o fenômeno que nos propomos investigar e analisar são as mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da empresa adquirida com seus fornecedores e compradores. Admitimos, para fins de análise, que os relacionamentos entre empresa adquirida, fornecedores e compradores estão inseridos num contexto de redes de relacionamentos, o que implicou a adoção da abordagem de redes industriais (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1989, 1995) como perspectiva teórica desta dissertação. Conforme discutido anteriormente, o contexto de relacionamentos de uma empresa é estruturado pelas seguintes dimensões: os atores com os quais a empresa mantém relacionamentos, as atividades desempenhadas por cada ator da rede de relacionamentos e as formas como elas se conectam umas as outras na rede e, finalmente, os recursos utilizados na rede e as formas como eles se adaptam uns aos outros. (ANDERSON, HÅKANSSON e JOHANSON, 1994).

Segundo Möller (1991) e Halinen e Törnroos (2005), os pesquisadores que utilizam a abordagem de redes industriais como perspectiva teórica têm geralmente utilizado estudos de caso com orientação qualitativa como uma tentativa de obter descrições profundas e abrangentes dos fenômenos que pesquisam. Embora Yin (1981, 2001) ressalte que o estudo de caso possa utilizar fontes de evidências quantitativas ou qualitativas, optamos, em nossa pesquisa, pela abordagem qualitativa, conforme sugere Bonoma (1985) ao considerar essa estratégia de pesquisa como alternativa à tradicional orientação quantitativista dos estudos de *marketing*. De acordo com esse autor, a abordagem qualitativa do estudo de caso é sensível ao contexto dentro do qual as ações gerenciais ocorrem e à dimensão temporal por meio da qual os eventos se desdobram. Em outras palavras, o estudo de caso permite ambientar o fenômeno

sob estudo, assim como acompanhar o processo dinâmico pelo qual os eventos e acontecimentos se desenvolvem.

Para Yin (2001), existem duas variantes dos projetos de estudo de caso: o estudo de caso único e o estudo comparativo de casos. Em nossa dissertação, optamos pelo caso único em função de nossas limitações de tempo e recursos financeiros, conforme destaca Numagami (1998), pois percebemos, logo no início do processo de contato, que as empresas em que teríamos de realizar a pesquisa estariam distantes do estado onde nos encontramos domiciliados.

Em nossa pesquisa, o caso único é representado por uma rede delimitada de relacionamentos de uma empresa focal, ou seja, a empresa adquirida, com seus três principais fornecedores e três principais compradores. Nesta rede procuramos analisar as mudanças decorrentes do processo de aquisição, bem como seus impactos, sobre os relacionamentos da empresa focal com cada um desses atores. Conforme sugerem Halinen e Törnroos (2005), esse nível de agregação é uma das possibilidades de delimitação de redes industriais como forma de definir a unidade de análise para a utilização do estudo de caso.

3.3 Coleta de dados

De acordo com Leonard-Barton (1995), o estudo de caso é o estudo de um fenômeno passado ou atual obtido por meio de múltiplas fontes de evidências, tais como observação direta, entrevistas sistemáticas, bem como arquivos públicos ou privados. Dentre essas fontes de evidência, os dados obtidos via entrevistas constituem uma das mais importantes. (YIN, 2001). Para Seidman (1991), a entrevista é um método básico de investigação que não tem

como propósito obter respostas a questões, nem testar hipóteses ou avaliar algo e, sim, compreender a experiência de outras pessoas e o significado que elas atribuem a tal experiência.

Em nossa pesquisa, adotamos o método da entrevista como forma de obtermos depoimentos dos entrevistados em relação ao processo de aquisição e seus efeitos sobre os vínculos de atividades, recursos e atores da empresa adquirida com seus fornecedores e compradores. Para tanto, elaboramos dois roteiros de entrevistas, um para aplicação junto às empresas adquirente e adquirida e o outro para aplicação junto aos fornecedores e compradores. O roteiro relativo às empresas adquirente e adquirida continha cinco blocos de questões. (APÊNDICE A).

O primeiro bloco de questões do roteiro de entrevista aplicado à empresa adquirida focaliza o levantamento de informações sobre a empresa antes de sua aquisição, tais como o tempo de existência no mercado, principal produto fabricado e principais mercados atendidos. Tais informações serviram para contextualizar genericamente a empresa adquirida no estágio pré-aquisição, além do que se tornaram o nosso primeiro ponto de referência para identificarmos mudanças pós-aquisição principalmente em relação a produtos e mercados.

O segundo bloco foi elaborado com o objetivo de obtermos informações acerca da empresa adquirente como país de origem, mercados de atuação, principais produtos e se mantinha algum tipo de relação com a empresa adquirida antes da aquisição. As questões contidas nesse bloco nos permitiram contextualizar e conhecer alguns aspectos da empresa adquirente no período anterior à aquisição.

No terceiro bloco, as questões formuladas têm a finalidade de conhecer como o processo de aquisição se desenvolveu. Procuramos identificar o ano em que a aquisição foi concretizada, quanto tempo durou o processo, os critérios que levaram à escolha da empresa adquirida como alvo da aquisição, se houve impactos em termos de concentração de mercado

e se produtos e mercados foram mantidos após a operação. Esse bloco nos forneceu informações sobre as razões e a forma como o processo de aquisição foi efetivado pelas empresas envolvidas.

Para o quarto bloco, foram desenvolvidas questões que abordam a identificação dos principais fornecedores da empresa adquirida, assim como as mudanças que eventualmente ocorreram depois da aquisição em relação a esses atores. Nessa parte, as questões visam identificar quais eram os três principais fornecedores antes da aquisição e se eles continuaram a fornecer para a empresa adquirida. O propósito dessas informações foi o de permitir a análise das mudanças sobre cada um dos fornecedores especificamente e no grupo de fornecedores de forma agregada, com base nas informações levantadas a partir das questões pertencentes à segunda parte do bloco. Outro objetivo desse bloco de questões é o de identificar a atuação dos vetores de mudança conceituados em nosso quadro de análise por meio da obtenção de informações sobre eventuais mudanças que ocorreram após a aquisição em relação a diversos aspectos de cada um dos fornecedores, tais como alterações nas atividades de produção, vendas e entrega dos seus produtos, preços, desenvolvimento de produtos e/ou processos em conjunto com a adquirida e alterações contratuais.

O quinto bloco concentra-se na identificação dos principais compradores da empresa adquirida e as mudanças que eventualmente ocorreram depois da aquisição em relação a esses atores. A exemplo do quarto bloco, identificamos, inicialmente na primeira parte, os três principais compradores da empresa adquirida, o respectivo tempo de relacionamentos com cada um deles antes da aquisição e se houve a manutenção ou rompimento desses relacionamentos após a aquisição. As questões seguintes visam o levantamento de informações acerca da atuação dos vetores de mudança no relacionamento da empresa adquirida com compradores por meio da quais buscamos identificar eventuais mudanças ocorridas nas atividades de produção e de compras dos compradores principais, alterações nos

preços dos produtos transacionados, desenvolvimento de produtos e/ou processos em conjunto com a empresa adquirida e eventuais alterações contratuais.

Por sua vez, os roteiros utilizados para as entrevistas com fornecedores e compradores foram planejados para conterem apenas dois blocos de questões, sendo o primeiro relacionado à caracterização da empresa e, o segundo, à identificação da atuação dos vetores de mudança. (APÊNDICES B e C). As questões constantes do primeiro bloco cobrem os seguintes aspectos: tempo de existência no mercado, principais produtos, mercados atendidos, produtos fornecidos para a empresa adquirida antes de sua aquisição e existência de algum tipo de relacionamento com a empresa adquirente antes da aquisição. Já as questões do segundo bloco cobrem os mesmos pontos abrangidos pelos quarto e quinto blocos do roteiro aplicado à empresa adquirida.

No que se refere à escolha da empresa pesquisada, tomamos algumas precauções. Por se tratar de uma pesquisa seccional com perspectiva longitudinal, na qual a coleta de dados é feita em determinado momento, mas resgata dados e informações de períodos passados (VIEIRA, 2004), definimos como critério de seleção do caso a ser estudado que o processo de aquisição deveria ter ocorrido entre os anos 2000 e 2003, pois havia o receio, de nossa parte, de que processos de aquisição ocorridos antes desse período poderiam não ser lembrados com riqueza de detalhes pelos participantes da pesquisa, embora Huber (1985) tenha demonstrado que os participantes de pesquisas organizacionais não se esquecem facilmente de eventos ou processos organizacionais. Por outro lado, acreditamos que processos de aquisição ocorridos após esse período poderiam não estar plenamente consolidados a ponto de possibilitarem informações consistentes acerca de mudanças nos relacionamentos da empresa adquirida com seus principais fornecedores e compradores.

Após a definição do período em que ocorreu o processo de aquisição, iniciamos um levantamento junto a órgãos que dispusessem de dados sobre processos de aquisição que

tivessem ocorrido no período por nós fixado. Consultamos, então, a Secretaria de Acompanhamento Econômico – SEAE -, órgão subordinado ao Ministério da Fazenda, cuja principal atribuição é apreciar atos de concentração entre empresas – muitos deles decorrentes de processos de aquisição – e reprimir condutas anticoncorrenciais. Nossa consulta foi realizada por meio do acesso ao sítio do órgão na internet, no qual encontramos uma vasta quantidade de pareceres técnicos sobre atos de concentração de mercado, agrupados por setor econômico e cobrindo o período de 1999 a 2004.

Esses pareceres continham os nomes das empresas envolvidas, informações sobre seu mercado de atuação e dados detalhados da operação de aquisição. Assim, selecionamos dezoito empresas localizadas em diversos estados do País e começamos a levantar informações adicionais como telefone e endereço eletrônico de membros da alta ou da média gerência. Terminada essa tarefa, enviamos, por correio eletrônico, uma carta de solicitação de autorização para realização de pesquisa acadêmica direcionada a executivos ora ligados às áreas de compras, ora ligados à produção ou *marketing*.

Paralelamente ao levantamento de processos de aquisição junto à SEAE e ao envio de solicitações às empresas selecionadas, passamos também a utilizar a estratégia de entrar em contato com pessoas de nosso círculo de relacionamentos com o intuito de obtermos informações sobre possíveis processos de aquisições que tivessem ocorrido nas empresas em que trabalham. No entanto, embora acreditássemos que a tarefa de se conseguir acesso a uma empresa que tivesse passado por uma aquisição não fosse fácil, ficamos muito frustrados e preocupados com a demora que estávamos tendo em encontrar uma empresa que atendesse aos parâmetros de nossa pesquisa. Todo o processo de obtenção de acesso a uma empresa que tivesse sido adquirida no período que fixamos levou cerca de seis meses para ser concluído em virtude, principalmente, da falta de interesse de muitos executivos em autorizar a pesquisa e pela morosidade com que as respostas às nossas solicitações eram dadas.

Das dezoito empresas contatadas a partir das informações da SEAE, apenas uma nos respondeu positivamente, permitindo a realização da pesquisa. Logo em seguida à autorização dessa empresa, recebemos a informação de um de nossos contatos pessoais de que empresa na qual trabalha havia passado por um processo de aquisição e que estava disposta a nos permitir realizar entrevistas com seus executivos.

Seguindo a ordem cronológica dos fatos, empenhamo-nos em visitar a primeira empresa, cuja sede está localizada na cidade de Curitiba (PR). A empresa atua na prestação de serviços e fornecimento de equipamentos para o setor elétrico e foi adquirida por uma empresa alemã do mesmo setor no ano de 2003. Nossa entrevista foi realizada com um dos sócios da empresa no mês de julho de 2004.

Infelizmente, a entrevista na empresa paranaense não foi frutífera para a nossa pesquisa, devido a algumas de suas peculiaridades em relação aos seus relacionamentos com fornecedores e compradores. Verificamos que os seus principais fornecedores estão localizados fora do Brasil, o que inviabilizaria a realização de entrevistas pessoais, como era nosso objetivo. Além disso, seus principais compradores são empresas localizadas em estados distantes de nosso domicílio como Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Nosso deslocamento para a realização de entrevistas nesses estados oneraria sobremaneira o orçamento de que dispúnhamos para custeio de viagens. Portanto, diante dessas circunstâncias, decidimos desistir da pesquisa nessa empresa e tentar obter autorização de outra empresa para a realização de nosso trabalho.

Ato contínuo, resolvemos entrar em contato com a segunda empresa, a Virtual Gate, que, por sua vez, havia passado por um processo recente de aquisição. Ela, uma empresa de pequeno porte, está localizada na cidade de Barueri, região metropolitana de São Paulo (SP), e atua na fabricação de sensores eletrônicos de contagem de fluxo de pessoas para lojas de varejo. O primeiro contato que tivemos com a empresa foi feito por meio de um telefonema a

um dos novos proprietários da empresa. A partir desse contato, soubemos que a empresa havia sido adquirida em 2003 e que ela não apresentava as mesmas dificuldades de ser pesquisada como a empresa anterior, uma vez que seus principais fornecedores e compradores estão localizados na cidade de São Paulo, fato este que favoreceria a realização das entrevistas. Diante disso, manifestamos nosso interesse em realizar nossa pesquisa na empresa, o que prontamente foi autorizado pelo executivo com o qual conversamos inicialmente.

Começamos as entrevistas com o sócio-diretor da empresa adquirente, a Plastrom, que também acumula o cargo de diretor geral da Virtual Gate e que, portanto, nos concedeu, ao mesmo tempo, informações sobre a empresa adquirente e empresa adquirida. Adicionalmente, entrevistamos o diretor de vendas da Virtual Gate que, por sua vez, é um dos sócios fundadores da empresa adquirida. Nessas entrevistas iniciais, identificamos, com base no principal produto produzido e comercializado, os três principais compradores e os três principais fornecedores da Virtual Gate antes de sua aquisição.

Segundo os entrevistados, a Virtual Gate, antes da aquisição tinha dois produtos principais: o sensor de contagem de fluxo de pessoas e o *software* que processa as informações colhidas pelo sensor. Entretanto, os dois produtos foram considerados pelos executivos importantes do ponto de vista dos compradores, em função de os dois serem adquiridos de uma só vez pelos compradores. Dessa forma, segundo o critério do volume de produtos adquiridos, os três principais compradores da empresa, quando a Plastrom assumiu efetivamente o controle da Virtual Gate, eram a Titânio, a Cobalto – duas redes de lojas de materiais de construção e decoração - e a Lítio¹⁰ - uma rede de lojas de cosméticos importados. Segundo os entrevistados da Virtual Gate, os relacionamentos com essas empresas eram bastante colaborativos e pautados por fortes vínculos técnicos e pessoais.

¹⁰ Os nomes desses compradores foram disfarçados a pedido dos entrevistados.

Em relação à rede de fornecedores, diferentemente do critério utilizado para a identificação dos seus três compradores principais - volume de compras que realizavam de sensores de contagem e *softwares* de gerenciamento – inicialmente, as três principais empresas fornecedoras da Virtual Gate foram elencadas tomando-se como base apenas o volume de compra de insumos necessários à fabricação dos sensores de contagem, uma vez que os *softwares* que eram desenvolvidos por profissionais da própria empresa não exigiam uma rede de fornecedores como a que existia para a manufatura dos sensores.

Dentre os três principais fornecedores, foram identificados um fornecedor de serviços de montagem de placas eletrônicas – a Radium¹¹ - cujo relacionamento com a empresa adquirida antes da aquisição era muito próximo, ou seja, caracterizado por fortes vínculos técnicos e pessoais; uma indústria de componentes eletrônicos canadense – a National - representada no Brasil por uma filial de importação, cujo relacionamento com a empresa adquirida antes da aquisição era baseado apenas em preço e quantidade dos produtos transacionados e um grupo de pequenos varejistas de componentes elétricos e eletrônicos¹² que, antes da aquisição, se alternavam no fornecimento desses insumos à empresa adquirida em função dos preços que praticavam, o que configurava um relacionamento baseado também em preço e quantidade.

Em função das características do relacionamento de cada um dos principais fornecedores identificados, percebemos que esses atores mantinham dois tipos distintos de relação com a adquirida, ou seja, enquanto um fornecedor praticava um relacionamento mais próximo e colaborativo com a Virtual Gate, os outros dois fornecedores baseavam sua relação com a mesma empresa apenas em negociações de preços e quantidades.

¹¹ A pedido dos entrevistados o nome dessa empresa foi disfarçado.

¹² Os nomes desses fornecedores não foram lembrados pelos entrevistados, pois, ao comprar componentes eletrônicos dessas empresas, importava à Virtual Gate apenas encontrar os produtos de que necessitava com o menor preço, não sendo relevante o nome do fornecedor, já que as compras eram feitas na informalidade.

Essa diferenciação no tipo de relacionamento nos remeteu à classificação de Uzzi (1997) que, por sua vez, separa os relacionamentos entre empresas em relações de inserção – caracterizadas pela proximidade dos atores e fortes vínculos sociais – e relações de compra e venda – caracterizadas por transações de mercado. Assim, como estávamos interessados em pesquisar mudanças pós-aquisição a partir da abordagem de redes industriais, a nossa intenção era a de pesquisar apenas os relacionamentos de inserção, uma vez que esse é o tipo de relacionamento contemplado nessa abordagem. No caso da Virtual Gate, somente um dos seus três fornecedores principais – a Radium – poderia ser caracterizada como sendo um relacionamento desse tipo, em virtude das características que já descrevemos. Diante disso, o número inicial de fornecedores do tipo inserção a ser investigado, inicialmente planejado para contemplar três empresas, teve de ser reduzido para apenas uma empresa.

A partir da identificação de fornecedores e compradores da empresa adquirida, procuramos saber dos entrevistados se os mesmos ainda mantinham negócios com a empresa. Suas respostas a essa indagação nos revelaram mais um obstáculo, pois descobrimos que a empresa adquirida após a aquisição rompeu os relacionamentos que mantinha com todos os seus principais fornecedores, incluindo o relacionamento com o fornecedor caracterizado como inserção, ou seja, a Radium.

Diante dessas duas situações, ou seja, inexistência de um número suficiente de fornecedores de inserção e rompimento dos relacionamentos com todos os principais fornecedores, tivemos que decidir sobre a continuidade ou não da pesquisa, uma vez que, para prosseguir o nosso trabalho, não poderíamos mais analisar mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da empresa adquirida com sua rede de fornecedores caracterizada a partir de três empresas. Porém, em função da exigüidade de nosso tempo disponível para concluirmos a pesquisa de campo, além de nossa limitação de recursos financeiros para custearmos viagens adicionais, optamos por dar seqüência à nossa investigação na Virtual Gate.

Assim, no que se refere à rede de fornecedores, decidimos pesquisar apenas a Radium, que, embora não mais se relacionasse com a adquirida, era o único fornecedor que mantinha, à época da aquisição, um relacionamento caracterizado principalmente por vínculos pessoais e técnicos fortes que se traduziam numa parceria importante para a Virtual Gate. Os dados obtidos na Radium nos permitiriam compreender com maiores detalhes quais mudanças ocorreram depois da aquisição e como elas afetaram a rede de fornecedores da adquirida em termos dos vínculos de atividades, recursos e atores.

Ao todo, foram realizadas sete entrevistas com executivos de seis empresas, sendo uma com a empresa adquirente, uma com a empresa adquirida, quatro com empresas compradoras e uma com uma empresa fornecedora como mostra o quadro 1.

Quadro 1

Perfil das entrevistas

Nome da Empresa	Tipo de Empresa	Pessoas Entrevistadas	Número de Entrevistas	Duração da Entrevista
Plastrom	Adquirente	Diretor Geral ¹³	1	1:30
Virtual Gate	Adquirida	Diretor de Vendas	1	1:00
Radium	Fornecedora	Diretor –Proprietário	1	0:40
Cobalto	Compradora	Gerente Administrativo	1	0:50
Titânio	Compradora	Analista de Operações Comerciais	1	1:20
Lítio	Compradora	Gerente Comercial	1	0:30
		Gerente de Tecnologia da Informação	1	0:30
Total de Entrevistas			7	6:20 h

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

¹³ Conforme ressaltado anteriormente, o executivo entrevistado na empresa adquirente também nos ofereceu informações importantes sobre a empresa adquirida, pois o mesmo ocupa um cargo de direção nesta empresa.

Alguns motivos contribuíram para que o número de entrevistas fosse reduzido. O primeiro deles diz respeito à disponibilidade de tempo dos executivos entrevistados, pois tivemos muita dificuldade de agendarmos entrevistas no mês de julho por se tratar de um mês tipicamente de férias. Além disso, em função da demora que tivemos em obter acesso a uma empresa adquirida, não tínhamos tempo suficiente para aguardar a disponibilidade de todos os possíveis executivos que poderíamos entrevistar. O segundo motivo diz respeito ao porte de algumas empresas como o da própria empresa adquirida e da empresa fornecedora que entrevistamos, pois essas empresas podem ser consideradas pequenos empreendimentos cuja estrutura organizacional é bem simples e centralizada na alta diretoria. Conforme orientações dos próprios entrevistados dessas empresas, em função desta característica, não existiam outras pessoas além deles que tivessem as informações que estávamos interessados em obter. O terceiro motivo diz respeito ao acesso a duas empresas compradoras que, por sua vez, contavam apenas com um executivo responsável pela interface e pelas negociações com a empresa adquirida, uma vez que o produto comprado dessa empresa ainda não era considerado um insumo que exigisse uma estrutura maior de funcionários para cuidar de sua compra e utilização. Isso fez com que nossas entrevistas se limitassem a apenas um executivo nas empresas Titânio e Cobalto.

As entrevistas foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2004. No mês de julho, conduzimos as entrevistas com os executivos das empresas adquirente e adquirida. No mês de agosto efetivamos as entrevistas restantes com executivos das empresas fornecedoras e compradoras da Virtual Gate. Três das sete entrevistas foram gravadas em fitas cassete mediante a autorização dos entrevistados, conforme recomenda Seidman (1991), o que permitiu o registro das informações obtidas com maior riqueza de detalhes. As outras quatro entrevistas não puderam ser gravadas em razão da não concordância dos entrevistados com tal

procedimento. Tal fato dificultou sobremaneira o registro das informações com maior riqueza de detalhes, pois tivemos que anotar as respostas em um caderno que utilizamos ao longo de nossa pesquisa para registrar as entrevistas que não pudessem ser gravadas, assim como observações que fazíamos no campo. Embora tenhamos nos empenhado em anotar o maior número possível de informações, muitos detalhes não puderam ser registrados em nossas anotações, ainda que, ao final de cada entrevista, acrescentássemos informações adicionais que íamos recordando. As entrevistas em que a gravação era permitida apresentaram maior tempo de duração, entre uma hora e uma hora e meia. Já, nas entrevistas em que tivemos que anotar as respostas, a duração foi inferior a uma hora, pois os entrevistados argumentavam estar muito atarefados e sem disponibilidade para serem entrevistados por um tempo maior.

Para complementação de informações na fase de coleta de dados e com o objetivo de aumentar a validade interna de nossa pesquisa, empregamos a técnica da triangulação de dados (JICK, 1979; MILES, 1979; YIN, 2001) que sugere a utilização de várias fontes de evidências que forneçam informações acerca de um mesmo fenômeno. No nosso caso, as próprias entrevistas foram utilizadas como forma de triangulação de dados, uma vez que estávamos entrevistando dois tipos distintos de atores – empresa adquirida, compradores e fornecedor - acerca do mesmo tema, isto é, mudanças pós-aquisição. Além das entrevistas pessoais, em nossa pesquisa, servimo-nos de outras fontes de dados (LEONARD-BARTON, 1995; YIN, 2001), como a análise de alguns documentos que nos foram fornecidos pela Virtual Gate, levantamentos de informações contidas em sítios da internet e conversas informais com funcionários de algumas empresas pesquisadas por meio de contatos pessoais ou telefônicos.

3.4 Análise de dados

A análise de dados qualitativos relacionados a processos de mudança, como é o nosso caso, é uma tarefa altamente complexa. (PETTIGREW, 1995). Sua realização costuma ser muito trabalhosa e freqüentemente estressante mesmo para aqueles pesquisadores mais experientes. (MILES, 1979). No entanto, embora apresentem essas dificuldades, os dados qualitativos são uma fonte rica de descrições de processos, pois preservam fluxos cronológicos e oferecem um meio mais preciso do que os métodos quantitativos de se avaliar causalidade em pesquisas organizacionais. (MILES e HUBERMAN, 1994; MILES, 1979).

Em se tratando de estudos de caso de natureza qualitativa, dado o grande número de dados gerados por esse método de pesquisa, Eisenhardt (1989) sugere que a primeira atividade para se proceder à sua análise é a descrição detalhada do caso, de modo que o pesquisador se torne mais familiarizado com o mesmo. Assim, seguindo a sugestão da autora, transcrevemos as três entrevistas que foram gravadas e juntamos às anotações das outras quatro entrevistas. Esse procedimento gerou 73 páginas, sendo 65 páginas referentes às transcrições das entrevistas gravadas e sete páginas referentes às anotações que, por sua vez, foram reescritas em forma de texto corrido.

De posse das entrevistas transcritas, passamos à redução dos dados. Seidman (1991) argumenta que essa tarefa é necessária porque a transcrição de entrevistas gera uma grande quantidade de texto que precisa ser reduzida, tendo-se em vista aquilo que é mais importante e de interesse para a pesquisa. Segundo Miles (1979), a redução de dados é uma forma preliminar de análise que refina e revisa *frameworks*¹⁴, sugere novas pistas para a coleta de

¹⁴ Quadros de análise.

dados adicionais e torna os dados mais adequados para a montagem do estudo de caso. Em nossa redução de dados, fizemos uma leitura detida de todas as entrevistas, selecionando os trechos mais relevantes das narrativas dos entrevistados e integrando-os em um novo documento mais compacto e objetivo, com 45 páginas, em que descrevemos a seqüência dos fatos relatados e inserimos, quando julgávamos pertinente, as falas dos entrevistados literalmente tal como foram ditas. Além dos dados obtidos nas entrevistas, aglutinamos no mesmo documento dados relativos às empresas pesquisadas obtidos de outras fontes como documentos internos das empresas, sítios da internet e reportagens de jornais.

Nossa descrição do caso foi dividida em três partes. Na primeira, descrevemos o processo de aquisição, assim como a percepção dos entrevistados da empresa adquirida em relação às mudanças que sucederam nos relacionamentos com fornecedores e compradores da empresa. Na segunda, relatamos a percepção de um dos fornecedores preservados acerca das mudanças que ocorreram após a aquisição e como elas afetaram o relacionamento com a empresa adquirida. Da mesma forma, na terceira parte, descrevemos a percepção dos compradores em relação aos mesmos aspectos.

De posse da descrição do caso, passamos à fase de interpretação dos dados. Segundo Tikannen e Tuominen (2000), esse estágio envolve dar ordem, estrutura e significado ao material empírico coletado. Uma característica importante do estudo de caso de natureza qualitativa que deve ser destacada é a de que a interpretação dos dados depende muito da percepção do pesquisador quanto aos significados dos eventos, informações e da realidade. (BONOMA, 1985).

Em nosso trabalho, colocamo-nos em um processo dinâmico de interpretação das evidências empíricas, avançando e retroagindo nas interações dos dados e teoria, em função de convergências e divergências encontradas no transcurso da análise (EISENHARDT, 1989), a partir de variáveis que definimos previamente. A definição de nossas variáveis de pesquisa

foi realizada na fase de elaboração dos roteiros de entrevista. Cada variável foi definida com base em nossa fundamentação teórica, conforme sugere Vieira (2004), segundo o qual, a aplicação de variáveis em pesquisas qualitativas constitui-se num elemento importante para a avaliação do seu rigor metodológico.

Definimos preliminarmente doze variáveis, com base na literatura sobre atividades, recursos e atores (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; HÅKANSSON, 1992; SODERLUND, 2003; HARRISON e HÅKANSSON, 2002; ARAUJO, DUBOIS e GADDE, 1999; GADDE e HÅKANSSON, 1992; PENROSE, 1959) e dos vetores de mudança em redes industriais (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; HÅKANSSON, 1992; AASTRUP, 2000; PRENKERT, 2000) que, ao nosso ver, poderiam ser utilizadas para expressar a atuação de cada um dos vetores na pesquisa de campo. Essas variáveis foram reunidas em torno de três pares de vetores - especialização/generalização, estruturação/reestruturação, hierarquização/liberação, – que, respectivamente, referem-se a três dimensões da mudança em redes: vínculos de atores e atividades, vínculos de atividades e recursos e vínculos de atores e recursos. Todas as variáveis definidas foram elaboradas para a aplicação tanto nos relacionamentos da empresa adquirida com seus principais compradores como nos relacionamentos com seu fornecedor principal.

No que se refere ao vetor da generalização, abordamos mudanças implementadas pela adquirida no sentido de ampliar o escopo de atividades desenvolvidas em relação aos seus compradores e fornecedor, por meio do desenvolvimento de novos relacionamentos (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; AASTRUP, 2000). Já o vetor da especialização contemplou a concentração, por parte da adquirida, em um número reduzido de atividades voltadas ao atendimento dos relacionamentos existentes. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; AASTRUP, 2000; PRENKERT, 2000).

As variáveis relativas aos vetores da generalização e especialização estão resumidas no quadro 2.

Quadro 2

Variáveis de pesquisa dos vetores da generalização e especialização

Vetores	Variáveis	Definição
GENERALIZAÇÃO	1. Ampliação das atividades desenvolvidas por meio de relacionamentos com outros atores	Ampliação do escopo de atividades desenvolvidas por meio do estabelecimento de novos relacionamentos
ESPECIALIZAÇÃO	2. Concentração de atividades especializadas nos principais relacionamentos	Redução do escopo de atividades desenvolvidas de modo a concentrá-las nos principais relacionamentos existentes

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

No que concerne ao vetor da reestruturação, abordamos as novas combinações de atividades e recursos promovidas pela adquirida. Em outras palavras, abrangemos o desenvolvimento de novas atividades ou recursos (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; PENROSE, 1959; SODERLUND, 2003) a partir dos relacionamentos dessa empresa com seus compradores e fornecedor. Adicionalmente, procuramos abranger também novas

combinações de atividades e recursos desenvolvidas pela empresa adquirida a partir de novos relacionamentos. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; PRENKERT, 2000).

Em relação ao vetor da estruturação, abordamos o nível de aperfeiçoamento e eficiência das atividades e recursos dos relacionamentos analisados. Assim, consideramos aspectos como preço e volume dos produtos transacionados entre os atores como indicadores de ganhos ou perdas de eficiência de produção (HÅKANSSON, 1992), assim como a eficiência em relação à utilização desses produtos. (PENROSE, 1959). Outras variáveis relacionadas à eficiência e ao aperfeiçoamento da combinação de atividades e recursos foram definidas como a eficiência percebida, por parte dos compradores e do fornecedor pesquisados, acerca das atividades relacionadas a compras, atendimento comercial, logística de entrega do produto e pós-venda. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; AASTRUP, 2000).

As variáveis relativas aos vetores da reestruturação e estruturação estão apresentadas no quadro 3.

Quadro 3

Variáveis de pesquisa dos vetores de reestruturação e estruturação

Vetores	Variáveis	Definição
REESTRUTURAÇÃO	3. Escopo de produtos transacionados	Aumento ou diminuição da variedade de produtos transacionados
	4. Desenvolvimentos conjuntos de novas atividades e/ou recursos a partir de relacionamentos existentes ou novos	Desenvolvimento de processos, atividades, tecnologias ou conhecimento em conjunto com relacionamentos existentes ou novos relacionamentos.
ESTRUTURAÇÃO	5. Preço (custo) do produto	Preços praticados em relação aos produtos fornecidos
	6. Volume de produto	Quantidade do produto adquirido
	7. Eficiência da utilização do produto	Ganhos de produtividade ou economias de custo na utilização do produto
	8. Eficiência do atendimento comercial	Eficiência percebida em relação às atividades de comercialização do produto
	9. Eficiência da função compras	Eficiência percebida em relação às atividades ou procedimentos ligados à compra do produto
	10. Eficiência da logística de entrega do produto	Eficiência percebida em relação às atividades ou procedimentos de entrega do produto

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Quanto ao vetor da liberação, abrangemos mudanças pós-aquisição, promovidas pela adquirida, relacionadas à descentralização do controle de recursos por meio de sua transferência para novos relacionamentos que pudessem utilizá-los de formas diferentes (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; PENROSE, 1959; GADDE e HÅKANSSON, 1992; PRENKERT, 2000) em atividades direcionadas aos compradores e ao fornecedor. No que diz respeito ao vetor da hierarquização, abordamos iniciativas pós-aquisição, por parte da

adquirida, no sentido de exercer o controle direto ou indireto de recursos (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; HÅKANSSON, 1992; AASTRUP, 2000; HARRISON e HÅKANSSON, 2002; ARAUJO, DUBOIS e GADDE, 1999), através dos relacionamentos existentes com compradores e com o seu fornecedor.

As variáveis relativas aos vetores da liberação e hierarquização estão resumidas no quadro 4.

Quadro 4

Variáveis de pesquisa dos vetores da liberação e hierarquização

Vetores	Variáveis	Definição
LIBERAÇÃO	11. Descentralização do controle de recursos por meio de novos relacionamentos	Liberação do controle de recursos para que possam ser utilizados em atividades desenvolvidas a partir de novos relacionamentos
HIERARQUIZAÇÃO	10. Controle de recursos por meio dos relacionamentos existentes	Exercício do controle direto ou indireto de recursos considerados importantes no relacionamento

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação

Para organizar os dados gerados a partir de nossas variáveis e facilitar o processo de interpretação, lançamos mão de tabelas e matrizes, tal como recomendam Miles e Huberman (1994). A disposição dos dados dessa forma foi de elevada importância para que pudéssemos apreender o que ocorreu antes e depois do processo de aquisição, bem como para extrair e fundamentar nossas conclusões.

Realizamos três níveis de análise dos dados coletados. No primeiro, identificamos quais mudanças pós-aquisição ocorreram nos relacionamentos da empresa adquirida com seus compradores e, também, no seu relacionamento com o único fornecedor analisado, em relação às doze variáveis estabelecidas. Nesse nível de análise, especificamente, vale ressaltar que, em função de os vetores da reestruturação e estruturação apresentarem mais de uma variável

de pesquisa, o critério utilizado para se considerar a atuação de cada um dos vetores foi a ocorrência de alterações na maioria das variáveis estabelecidas para cada um deles.

Num segundo nível, fizemos um estudo intragrupo, ou seja, analisamos as semelhanças quanto às mudanças ocorridas somente na rede de compradores, uma vez que, em relação ao fornecedor não teríamos como compará-lo com outros fornecedores. Em um terceiro nível, avaliamos comparativamente as mudanças pós-aquisição ocorridas nos relacionamentos da empresa adquirida com compradores e no relacionamento com o fornecedor. Nesse nível de análise, o qual denominamos análise intergrupo, procuramos identificar quais mudanças foram semelhantes entre os dois tipos de atores.

Especificamente em relação ao primeiro nível de análise, é necessário salientarmos que analisamos relacionamento por relacionamento, contextualizando cada um deles antes e depois da aquisição em relação aos vetores de mudanças e suas respectivas variáveis. Assim, para o estudo de cada relacionamento, elaboramos tabelas que foram apresentadas ao fim do exame de cada par de vetores, de maneira a sintetizar as principais mudanças encontradas após a aquisição.

O passo seguinte foi verificar em cada uma das tabelas quais variáveis não tinham relação com o processo de aquisição e que, portanto, não poderiam ser associadas a algum tipo de mudança pós-aquisição. Ao analisarmos a tabela referente ao vetor da reestruturação, concluímos que a variável escopo de produto não poderia ser explicada em função da aquisição, o que resultou na sua eliminação.

Assim, podemos resumir esse primeiro nível de análise da seguinte forma. Das doze variáveis originalmente definidas, restaram onze para posterior estudo das mudanças pós-aquisição em relação aos compradores e o fornecedor. Portanto, quanto aos vetores da generalização e especialização, as variáveis definidas foram: *ampliação das atividades desenvolvidas por meio de relacionamentos com outros atores* e *concentração de atividades*

especializadas nos principais relacionamentos, respectivamente. No que diz respeito aos vetores da reestruturação e estruturação, as variáveis definidas foram: *desenvolvimentos conjuntos de novas atividades e/ou recursos a partir de relacionamentos existentes ou novos* – referente ao vetor da reestruturação – e *preço (custo) do produto, volume de produto, eficiência da utilização do produto, eficiência do atendimento comercial, eficiência da função compras e eficiência da logística de entrega do produto* – referentes ao vetor da estruturação. Finalmente, em relação aos vetores da liberação e hierarquização, as variáveis estabelecidas foram: *descentralização do controle de recursos por meio de novos relacionamentos e controle de recursos por meio dos relacionamentos existentes*, respectivamente.

Em suma, neste capítulo, apresentamos o arcabouço metodológico utilizado em nossa pesquisa, detalhando o seu planejamento e execução. Acreditamos que a nossa opção pelo estudo de caso tenha se mostrado adequada para a investigação das mudanças pós-aquisição, em termos dos vínculos de atividades, recursos e atores, conforme pudemos demonstrar. No capítulo seguinte, trataremos, simultaneamente, da descrição e da análise de dados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Introdução

Neste capítulo, fazemos a descrição e análise dos dados obtidos por meio de nossa pesquisa de campo. Assim, no primeiro bloco, apresentamos as empresas adquirente e adquirida, com o objetivo de descrevê-las e contextualizá-las. Neste mesmo bloco, procedemos ao detalhamento do processo de aquisição ocorrido entre as duas empresas. O segundo bloco, por sua vez, presta-se à apresentação dos três principais compradores com os quais a empresa adquirida mantinha relacionamentos com vínculos de atividade, recursos e atores antes de sua aquisição e, ainda, à descrição das mudanças que ocorreram nos relacionamentos em decorrência da aquisição. A última parte deste bloco destina-se à análise intragrupo, ou seja, estudamos as similitudes e diferenças em termos das mudanças ocorridas no grupo de compradores. No terceiro bloco, fazemos a descrição do único fornecedor com o qual a empresa adquirida se relacionava antes de sua aquisição e analisamos as mudanças resultantes do processo de aquisição. Já, no último bloco deste capítulo, procedemos à análise intergrupo, isto é, comparamos as mudanças ocorridas nos relacionamentos do grupo de compradores e no relacionamento do único fornecedor pesquisado.

4.2 Conhecendo os atores e o processo de aquisição

Este é o primeiro bloco deste capítulo, cujo objetivo é apresentar as empresas adquirente – a Plastrom – e a adquirida – Virtual Gate. Nele descreveremos ainda o processo de aquisição que ocorreu entre essas duas empresas.

4.2.1 Adquirente – Grupo Plastrom

A Plastrom Tecnologia nasceu, em 1987, na cidade de São Paulo, por meio da iniciativa de dois engenheiros que se conheceram em um curso de especialização em administração nos Estados Unidos. Neste curso, os dois tiveram a idéia de desenvolver no Brasil o mercado de equipamentos de Vigilância Eletrônica de Mercadorias (VEM)¹⁵ que, naquele momento, estava em franca expansão nos Estados Unidos e, no Brasil, encontrava-se praticamente inexplorado.

Para colocar em prática sua idéia, os dois engenheiros visitaram executivos de uma empresa norte-americana, a Sensormatic Electronics, líder mundial em vendas e detentora de tecnologias exclusivas no mercado de VEM. O objetivo do contato com a Sensormatic era apresentarem uma proposta de formação de uma *joint-venture* para comercialização com exclusividade dos seus produtos no Brasil. A Sensormatic, à época, não se interessou pela proposta de *joint-venture* por não acreditar que o Brasil tivesse potencial de mercado para a

¹⁵ Os equipamentos de vigilância eletrônica de mercadorias são utilizados principalmente por lojas de auto-serviço do varejo para protegerem, através de etiquetas e sensores eletrônicos, produtos que apresentam alto índice de furtos. No Brasil, exemplos de empresas varejistas que utilizam estes equipamentos são: C&A, Extra, Lojas Riachuelo, Livraria Saraiva.

venda de seus produtos, e isso levou os dois engenheiros a iniciarem o negócio no Brasil sem o aporte tecnológico da empresa americana.

Assim, os dois engenheiros convidaram, no ano de 1987, um terceiro sócio para capitalizar o empreendimento e começaram a desenvolver, com apoio técnico de um engenheiro da Universidade de São Paulo, um equipamento nacional de vigilância eletrônica de mercadorias. Após o desenvolvimento do equipamento, os sócios fundaram oficialmente, em 1987, a Plastron Tecnologia, doravante denominada Plastron.

O produto desenvolvido pela Plastron obteve êxito no mercado logo de início, e suas vendas superaram as expectativas dos sócios da empresa. Contudo, a despeito desse sucesso, as tentativas de estabelecer uma *joint-venture* com a Sensormatic Electronics continuaram, pois era consenso entre os sócios que a tecnologia nacional não sobreviveria a uma possível concorrência com empresas internacionais, inclusive com a própria Sensormatic, caso elas viessem a operar no Brasil. Portanto, para se proteger de possíveis concorrentes e ainda introduzir pioneiramente no Brasil equipamentos de VEM de alta tecnologia, uma *joint-venture* com a Sensormatic apresentava-se como uma alternativa viável e oportuna, uma vez que ela ainda não atuava no Brasil.

Em 1991, a Plastron conseguiu finalmente convencer a Sensormatic Electronics, por meio da apresentação de números de suas vendas e com algumas projeções de crescimento do mercado de VEM, de que estabelecer uma *joint-venture* era viável economicamente. Assim, as duas empresas decidiram criar a Sensormatic do Brasil, cujo objetivo inicial era o de comercializar com exclusividade os produtos da empresa norte-americana no Brasil e na América do Sul. Nessa *joint venture*, a Plastron detinha 50% de participação, e a Sensormatic Electronics os outros 50%, mas foi acordado entre as partes que a Plastron teria total autonomia para tomada de decisões sem a interferência da empresa americana, contanto que metas de faturamento e lucros fossem atingidas pela *joint venture*.

Em três anos, a Sensormatic do Brasil, se tornou líder do mercado de segurança eletrônica brasileiro, vendendo, principalmente, equipamentos de vigilância eletrônica de mercadorias além de câmeras de Circuito Fechado de Televisão – CFTV - e equipamentos de controle de acesso. Esse processo culminou com a inauguração, em 2000, de uma fábrica de equipamentos de vigilância eletrônica de mercadorias avaliada em cerca de US\$ 5 milhões e construída com recursos da Sensormatic Electronics. Isso permitiu que a empresa passasse a produzir localmente muitos dos produtos que antes eram importados da Sensormatic Electronics. Essa fábrica é atualmente considerada uma das três plantas industriais mais importantes da Sensormatic Electronics no mundo. Atualmente, a Sensormatic do Brasil totaliza 80% das vendas realizadas de mercado de vigilância eletrônica de mercadorias, participação essa idêntica à da Sensormatic Electronics nos Estados Unidos.

No ano de 1998, aproveitando as oportunidades que o mercado de segurança oferecia, a Plastrom expandiu seus negócios, criando a Alarm-Tek Eletrônica, uma empresa que presta serviços na área de projetos de integração e revenda de soluções tecnológicas em segurança eletrônica, atendendo principalmente grandes empresas industriais, bancos e refinarias de petróleo. O foco da Alarm-Tek Eletrônica não é a fabricação de equipamentos, mas a concepção de projetos completos de implantação de sistemas de segurança patrimonial para clientes empresariais e governamentais que integram diversas tecnologias e equipamentos de segurança eletrônica como câmeras de circuito fechado de televisão, detectores de incêndio, detectores de presença, bem como equipamentos de identificação e controle de acesso de pessoas. A criação da Alarmtek possibilitou que a Plastrom passasse a atuar de forma mais ampla no mercado oferecendo uma vasta linha de produtos de segurança fabricados por diversas empresas nacionais e internacionais.

Em 1999, a Plastrom decidiu investir no mercado de *softwares* de gestão e criou a Ponto Software, cujo principal produto era um *software* chamado Borders, especialmente

desenvolvido para utilização em indústrias siderúrgicas e de celulose e papel. Embora a Plastrom nunca tivesse atuado no mercado de *softwares* de gestão, a empresa, mesmo assim, decidiu investir nesse negócio em função do grande potencial de crescimento e retorno que o mercado oferecia. Entretanto, segundo um dos entrevistados, a empresa encerrou suas operações em julho de 2004, mês em que estávamos realizando nossas entrevistas, por não ter conseguido competir em preços com as grandes empresas que atuam no ramo de *softwares* de gestão no Brasil.

Em 2001, a Plastrom identificou uma nova oportunidade de mercado, criando uma nova empresa, a S3, com o objetivo de atuar na prestação de serviços de consultoria em segurança e prevenção de perdas para clientes, principalmente, do varejo e, numa menor escala, da indústria. A S3 complementa o portfólio de negócios da Plastrom no mercado de equipamentos de segurança eletrônica, agregando aos seus clientes conhecimento especializado no planejamento e gestão dos recursos humanos e tecnológicos aplicados à segurança patrimonial.

O negócio mais recente da Plastrom é a Virtual Gate, empresa que foi adquirida totalmente em 2003, e que atua no mercado de equipamentos e serviços de medição de fluxo de pessoas, atendendo, especificamente, clientes do setor varejista. A Virtual Gate foi criada por três sócios, no ano de 2001, com o objetivo de desenvolver *hardwares* e *softwares* para contagem eletrônica de fluxo de clientes em lojas de varejo e, em 2002, em busca de sócios que pudessem financiar seu crescimento, vendeu 25,5% do seu capital acionário para a Plastrom. No ano de 2003, interessada no potencial de crescimento do mercado de medição de fluxo de pessoas, a Plastrom decidiu assumir o controle acionário da Virtual Gate e passou a deter 74% das ações da empresa. O foco da Virtual Gate, diferentemente daquele das demais empresas da Plastrom, não é o de atender as necessidades do mercado de segurança eletrônica, mas o de oferecer soluções tecnológicas que atendam uma necessidade muito

antiga das lojas de varejo: saber quantos clientes entram na loja e, destes, quantos realizam compras.

A aquisição da Virtual Gate pela Plastrom e, sobretudo, as conseqüentes mudanças dessa operação nos relacionamentos que a empresa adquirida mantinha com compradores e fornecedores constituem o foco do nosso trabalho. Por isso, passaremos a descrever, com mais detalhes, nas seções seguintes, a empresa adquirida, o processo de aquisição e os impactos deste sobre os relacionamentos da empresa adquirida com seus compradores e fornecedores principais.

4.2.2 Adquirida – Virtual Gate

A Virtual Gate é um empreendimento criado a partir da associação de três engenheiros que, após quase quatro anos de trabalho e pesquisa, desenvolveram uma tecnologia eletrônica para medição de fluxo de pessoas em ambientes comerciais como lojas varejistas. Essa tecnologia consiste de um equipamento emissor de sinais infravermelhos que deve ser instalado nos locais de entrada e saída das lojas para a detecção do fluxo de pessoas que entram e saem das mesmas. A partir da detecção do fluxo de pessoas, esse equipamento envia em tempo real essa informação para um *software* que processa a contagem de quantas pessoas entraram, quantas saíram e quantas estão na loja. Além disso, este *software* também calcula, com base nos dados do *check-out*¹⁶ da loja, o índice de conversão de clientes, isto é, quantos clientes entram e efetivamente realizam compras. Outro recurso proporcionado pelo *software*

¹⁶ Caixa registradora.

é a geração de relatórios e gráficos de desempenho da loja o que permite uma análise quantitativa e pictórica do fluxo de clientes por dia, semana, mês e horário.

Com o produto desenvolvido, os três sócios precisavam capitalizar o empreendimento e, para tanto, começaram a procurar outros sócios que tivessem interesse em investir em uma nova tecnologia e em um mercado relativamente novo no Brasil, qual seja, venda de equipamentos e prestação de serviços de medição de fluxo de pessoas em lojas de varejo. Dois outros sócios se interessaram pelo empreendimento: o Pactual Electra Partners, uma empresa de capital de risco formada pelos Bancos Pactual e Electra; e a American Insurance Group – AIG, uma empresa seguradora norte-americana com forte atuação no Brasil.

Assim, os três engenheiros e os dois outros sócios institucionais fundaram, em 2001, a Virtual Gate com o objetivo de desenvolver e liderar o mercado de medição de fluxo de pessoas em toda a América Latina. A gestão da empresa era de responsabilidade dos três engenheiros, enquanto o Pactual Electra Partners e a AIG apenas acompanhavam e cobravam os resultados financeiros do empreendimento, uma vez que eram apenas investidores de risco e não estavam interessados em participar diretamente da administração da empresa.

A Virtual Gate, segundo um de seus fundadores, iniciou suas operações oferecendo aos seus clientes dois produtos, os sensores de contagem de fluxo e o *software* de gerenciamento de dados. A princípio, o foco do negócio estava orientado para esses produtos, ou seja, os clientes que contratavam a Virtual Gate pagavam pela locação dos sensores de contagem e do *software* e, assim, podiam usufruir das informações por eles geradas. Entretanto, o foco no produto foi evoluindo gradativamente para o foco no serviço, isto é, em vez de locar apenas os equipamentos e deixar que os clientes os utilizassem, a Virtual Gate passou a realizar o serviço de tratamento e análise dos dados gerados pelos equipamentos instalados em seus clientes.

O principal mercado da Virtual Gate é o de clientes varejistas, sobretudo as redes varejistas, mas a empresa também faz medições de fluxo em *shopping centers*, aeroportos e pavilhões de convenções. De acordo com o sócio-diretor da Virtual Gate, o mercado de medição de fluxo de pessoas tem crescido nos últimos anos devendo existir, segundo suas estimativas, cerca de 40 a 50 empresas no mundo que oferecem métodos tradicionais de medição de fluxo como a contratação de estagiários e auditores a empresas que produzem sensores ou contadores de pessoas com diversas tecnologias, sendo que algumas dessas, além de fornecerem tais equipamentos, prestam adicionalmente o serviço de contagem de pessoas. Para o entrevistado, a concorrência da Virtual Gate no Brasil consiste em um número reduzido de empresas – cerca de 10 - sendo que nenhuma delas oferece uma solução tecnológica com os mesmos recursos que ela desenvolveu, pois, geralmente, utilizam métodos de contagem manual ou equipamentos com tecnologias ultrapassadas.

Apesar de ter poucos concorrentes no Brasil e apenas dois sócios investidores, os fundadores da Virtual Gate concluíram que os recursos financeiros da empresa ainda eram insuficientes para suportar um rápido crescimento no mercado nacional. Assim, em fevereiro de 2002, para poder fazer frente aos seus objetivos de crescimento no mercado de medição de fluxo de pessoas brasileiro, a Virtual Gate decidiu procurar novos sócios investidores que estivessem dispostos a apostar nesse mercado. Esta busca de investidores, acabou resultando em sua aquisição por outra empresa, processo esse que pretendemos descrever na seção seguinte.

4.2.3 Processo de aquisição

Conforme detalhado anteriormente, a Plastrom, desde o final da década de 90, adotou uma estratégia de crescimento baseada na criação de novos negócios ou aquisição de outras empresas que atuassem em mercados que apresentassem boas oportunidades de crescimento e retorno sobre os investimentos. Com base no conhecimento acumulado por meio de negócios de tecnologia eletrônica e em vendas para clientes do varejo, a Plastrom decidiu investir na criação ou aquisição de empresas que tivessem sinergia com algum desses conhecimentos ou ambos. Assim, iniciou contatos com fundos de investimentos com atuação em negócios de alta tecnologia e internet para identificar novas oportunidades de diversificação.

Em fevereiro de 2002, a Plastrom foi apresentada à Virtual Gate através da Latin-América Internet Development – LID, um fundo de investimentos que indicou essa empresa como sendo uma provável oportunidade de aquisição para o grupo. À época, a Virtual Gate estava à procura de um investidor que estivesse interessado em aplicar seu capital em um negócio com grandes possibilidades de crescimento não só no mercado doméstico como também no mercado internacional.

A Virtual Gate despertou o interesse por parte da Plastrom e, após cinco meses de negociações, mais precisamente, em junho de 2002, teve 25,5% de seu capital acionário adquirido pela Plastrom, via aumento de capital, e passou a ser sócia do empreendimento com direito a um assento no conselho de administração da empresa. Segundo o sócio-diretor da Plastrom, o conselho de administração se reunia bimestralmente e era nessas reuniões que a empresa adquirente acompanhava o desempenho financeiro e operacional da Virtual Gate.

A participação acionária da Plastrom na Virtual Gate foi ampliada em outubro de 2003 – aproximadamente três meses após a primeira aquisição – quando, num segundo aumento de capital, a participação da Plastrom na Virtual Gate saltou dos 25,5% para 61%. Com esta operação, a Plastrom assumiu o controle acionário da Virtual Gate e passou a ter ingerência na gestão da empresa. Mais recentemente, no início de 2004, a terceira etapa da aquisição foi concluída. Por meio de mais um aumento de capital, a Plastrom adquiriu mais 12% de participação na Virtual Gate totalizando, assim, 74% das ações da empresa.

De acordo com o sócio-diretor da Plastrom, três critérios levaram à escolha da Virtual Gate. O primeiro deles é a semelhança que o negócio da Virtual Gate tinha com o conhecimento da Plastrom na venda de produtos de tecnologia para clientes do varejo, como no caso dos equipamentos de VEM vendidos pela Sensormatic do Brasil. O segundo critério foi a atratividade do investimento, uma vez que a Plastrom não estava disposta a entrar em negócios que não tivessem potencial de receitas de pelo menos US\$ 10 milhões ou US\$ 15 milhões por ano. E o terceiro critério, considerado pelo entrevistado de maior importância, foi a existência de potencial de venda dos produtos e serviços da Virtual Gate fora do Brasil, o que, por sua vez, ia ao encontro dos objetivos da Plastrom.

A aquisição fez com a Virtual Gate sofresse diversas mudanças. A partir do segundo momento da aquisição, quando a participação da Plastrom na Virtual Gate passou para 61%, a gestão da empresa de medição de fluxo, que antes era feita pelos sócios-fundadores, foi transferida para executivos que foram contratados pela empresa adquirente. Assim, após a aquisição, a Virtual Gate reorientou o objetivo do seu modelo de negócio - inicialmente focado no desenvolvimento e fabricação de *hardware* e *software* - para a prestação de serviços de contagem de fluxo de pessoas. Essa decisão trouxe mudanças importantes para o relacionamento da empresa com seus compradores e, principalmente, para o relacionamento com fornecedores, conforme abordaremos nas próximas seções deste capítulo.

4.3 Impactos do processo de aquisição na rede de compradores

O objetivo deste bloco é apresentar os três principais compradores da empresa adquirida com os quais ela mantinha vínculos de atividades, recursos e atores, ou seja, Titânio, Cobalto e a Lítio. Em seguida, descrevemos as mudanças que ocorreram após a efetivação do processo de aquisição. Finalizamos o bloco com a análise intragrupo, em que verificamos as semelhanças e diferenças relativas às mudanças pós-aquisição entre os três compradores.

4.3.1 Conhecendo a Titânio

A Titânio atua no varejo de materiais de construção e decoração e foi fundada em 1976, na cidade de São Paulo, com o objetivo de comercializar material básico de construção, especialmente madeiras. Aos poucos, o foco em madeira foi evoluindo para a comercialização de outros produtos com maior valor agregado como, por exemplo, materiais de acabamento, o que a fez praticamente sair do negócio de madeiras e de outros materiais básicos.

A reorientação da Titânio para o varejo de materiais de construção de maior valor agregado contribuiu para a sua expansão, permitindo à empresa chegar ao ano 2000 com dez lojas distribuídas pela região metropolitana de São Paulo e interior. Nesse mesmo ano, a Titânio teve o seu controle acionário adquirido pelo grupo francês Silício¹⁷ que atuava no

¹⁷ A pedido dos entrevistados, o nome dessa empresa foi disfarçado.

Brasil em diversas áreas, tais como abrasivos, pré-moldados de amianto, vidros e embalagens. Embora a Silício tinha uma divisão de distribuição de materiais de construção na Europa com mais de 3.000 lojas, a empresa ainda não atuava no Brasil nesse segmento, e a aquisição da Titânio foi a maneira encontrada para alinhar as estratégia da operação brasileira à estratégia da operação européia.

Com a aquisição pela Silício, a Titânio ampliou ainda mais o número de lojas, passando para dezoito, e se tornou a segunda maior rede de varejo de materiais de construção do Brasil pelo critério do faturamento, embora a empresa não disponha, ainda, de lojas em outros estados além de São Paulo.

4.3.1.1 Relacionamento Titânio – Virtual Gate

A Titânio é compradora dos serviços de medição de fluxo da Virtual Gate desde julho de 2003, aproximadamente três meses antes da concretização da segunda etapa da aquisição, quando a Plastrom assumiu o controle da empresa de medição de fluxo. Nesse ano, a Titânio começou a procurar no mercado tecnologias que propiciassem uma melhor gestão do desempenho de cada loja da rede e que pudesse gerar informações como fluxo de clientes por loja, horário e dia da semana, além de cruzar essas informações com o faturamento e o *ticket* médio¹⁸ de cada loja. Essas informações já eram monitoradas pela Titânio, mas eram geradas de forma muito precária, e sua confiabilidade era duvidosa. A contagem de fluxo de pessoas nas lojas da rede, por exemplo, era feita manualmente e por seguranças terceirizados, o que dava margem a muitos erros e falhas na interpretação dos dados.

¹⁸ O *ticket* médio é um índice de desempenho utilizado normalmente pelo varejo que indica o valor médio das compras efetuadas pelos clientes de uma loja ou rede de lojas.

Assim, após algumas pesquisas, a Titânio descobriu a Virtual Gate, cuja tecnologia chamou sua atenção. A partir do contato inicial, procedeu-se à realização de um teste com os sensores de contagem e o *software* de gerenciamento de dados em uma das lojas da rede para avaliar o seu funcionamento. Segundo o analista de operações comerciais da Titânio,

“eles vieram aqui [Virtual Gate], se apresentaram, mostraram o equipamento e contaram como ele funcionava, como eles desenvolveram e o criaram. E nós até por uma questão de custo e em comum acordo com eles, decidimos que estaríamos fazendo um teste por um período. Nós ficamos quatro meses aproximadamente em teste, sem pagar nada. Ou seja, só testando o equipamento deles para avaliar se ele tinha uma eficiência que fosse tudo aquilo que eles tinham prometido”. (Analista de operações comerciais da Titânio).

Depois de avaliar o desempenho da solução apresentada pela Virtual Gate em uma de suas lojas, a Titânio decidiu implantá-la em todas as lojas e defini-la como padrão tecnológico para as novas lojas que viessem a ser inauguradas. Essa decisão fez com que o relacionamento entre as duas empresas fosse oficializado e permitiu que a Virtual Gate conquistasse um dos seus três principais clientes antes que a Plastrom assumisse o comando da empresa, por meio da segunda etapa da aquisição.

Embora os equipamentos de contagem de fluxo de pessoas tivessem satisfeito as necessidades da Titânio, a Virtual Gate era percebida como uma empresa de pequeno porte recém-criada que não detinha muita experiência no negócio de medição de fluxo. Essa percepção era reforçada pela quantidade de erros cometidos pela empresa na instalação e configuração de seus produtos, o que deixou a Titânio com muito receio do relacionamento com a empresa ser bem-sucedido. Entretanto, o analista de operações comerciais da Titânio, responsável pela aquisição e implantação dos sensores e *softwares* de contagem, havia desenvolvido um bom relacionamento com os sócios fundadores da Virtual Gate e decidiu ajudar essa empresa a aperfeiçoar seus produtos e ajustá-los melhor às exigências de sua empresa. Dessa forma, vínculos técnicos e pessoais surgiram no relacionamento entre as duas empresas.

4.3.1.2 Relacionamento Titânio – Plastrom

Antes da aquisição da Virtual Gate, a Plastrom mantinha relações comerciais com a Titânio, por meio de uma de suas empresas, a Sensormatic do Brasil, que, por sua vez, fornecia equipamentos de segurança eletrônica a todas as lojas da rede. A Sensormatic, diferentemente da Virtual Gate, colocava à disposição da Titânio uma estrutura de atendimento muito mais profissionalizada, além de uma vasta experiência em equipamentos de segurança eletrônica.

O relacionamento entre a Titânio e a Sensormatic, ao contrário do relacionamento com a Virtual Gate foi sempre regido por contratos de fornecimento de equipamentos e serviços que estabelecem claramente os deveres e direitos de cada parte, sendo os mesmos cumpridos com certo rigor. A formalização contratual do relacionamento, por parte da Sensormatic, é uma política que foi bem aceita pela Titânio, pois permitiu à empresa ser mais exigente em relação à qualidade dos produtos e serviços que adquiria da Sensormatic.

Logo após a segunda etapa da aquisição, quando sua participação saltou para 61%, a Plastrom fez mudanças na estrutura organizacional e nas políticas comerciais da Virtual Gate que resultaram em um nível mais alto de profissionalização da empresa, o que tornou o relacionamento com essa empresa muito parecido com o que já existia com a Sensormatic.

4.3.1.3 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio

As mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio foram analisadas tendo em vista a atuação dos três pares de vetores da mudança, quais sejam, especialização e generalização, estruturação e reestruturação, hierarquização e liberação. Esses vetores refletem como a conexão dos vínculos de atividades, recursos e atores se desenvolve em relação às mudanças criadas endógena ou exogenamente como é o caso numa aquisição.

4.3.1.3.1 Vetores da generalização e especialização

Depois da segunda etapa da aquisição da Virtual Gate pela Plastrom, a Titânio percebeu algumas mudanças importantes nos vínculos de atividades que haviam sido desenvolvidos com esse ator até então. Essas mudanças se deveram à implantação, por parte da Virtual Gate, de um novo modelo de atendimento aos seus compradores baseado na terceirização das atividades de assistência técnica e instalação dos sistemas de medição de fluxo. Segundo o entrevistado da Titânio, isso modificou o relacionamento com a Virtual Gate, uma vez que tais atividades eram desempenhadas pela própria Virtual Gate antes da aquisição.

A idéia subjacente à terceirização era a de delegar a execução das atividades de assistência técnica e instalação a uma empresa com experiência em implantação e manutenção de produtos eletrônicos e *softwares*. Dessa forma, esta decisão pós-aquisição teve como

objetivo reestruturar essas duas atividades que eram muito importantes para o negócio da Virtual Gate, mas que eram percebidas como ineficientes por alguns compradores da empresa. Segundo o diretor de vendas da Virtual Gate,

“o mesmo cara que vendia ia instalar. Hoje, não. O modelo é: nós temos uma empresa terceirizada. Do mesmo jeito que tem uma empresa que entrega o sensor pronto, tem uma que me entrega a instalação pronta”. (Diretor de vendas da Virtual Gate)

A empresa contratada para assumir as atividades de instalação e assistência técnica foi a Lemenet, empresa que já prestava serviços semelhantes a uma das empresas da Plastrom, a Sensormatic do Brasil. A idéia subjacente à contratação da Lemenet de ampliar o escopo de atividades relacionadas à assistência técnica como oferecer aos compradores projetos técnicos com cronogramas de instalação, serviços de manutenção preventiva e atendimento imediato ao cliente. Isso sugere a atuação do vetor da generalização, uma vez que um novo vínculo de atividades foi criado com um novo ator com o objetivo de expandir e melhorar atividades.

Portanto, a atuação do vetor da generalização se deu a partir da entrada da Lemenet nas redes de relacionamentos da Virtual Gate e da Titânio. Ao contratar a Lemenet, a Virtual Gate introduziu mudanças bruscas no escopo de vínculos de atividades e de atores que existiam entre a empresa e a Titânio, porque, a partir daquele momento, o relacionamento não só com a Titânio, mas com outros compradores, pelo menos no que diz respeito às atividades de instalação e assistência técnica, teria a participação de um novo ator. Essa mudança, por sua vez, foi percebida inicialmente como negativa pela Titânio, pois gerou a queda da qualidade dessas atividades, em função de falhas cometidas pela Lemenet. Porém, aos poucos, tal percepção foi se modificando conforme descrevemos na análise dos próximos pares de vetores.

A atuação do vetor da especialização, no entanto, não foi identificada no relacionamento com a Titânio, uma vez que a Virtual Gate não sofreu nenhuma redução no

escopo das atividades com o objetivo de direcioná-las ao atendimento de compradores específicos.

As mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio em relação aos vetores da generalização e da especialização estão resumidas no quadro 5.

Quadro 5

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio em relação aos vetores da generalização e especialização

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
GENERALIZAÇÃO	Ampliação das atividades desenvolvidas por meio de relacionamentos com outros atores	A Virtual Gate, ao ser adquirida passou a oferecer um escopo maior de atividades relacionadas à instalação e assistência técnica de seus sensores e <i>softwares</i> por meio da contratação da Lemenet
ESPECIALIZAÇÃO	Concentração de atividades especializadas nos principais relacionamentos	Não houve

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.1.3.2 Vetores da reestruturação e estruturação

O desenvolvimento de um novo modelo de atendimento aos compradores por meio da prestação dos serviços de assistência técnica e instalação dos produtos da Virtual Gate pela Lemenet provocou, inicialmente, uma certa desestabilização nos vínculos de atividades e recursos que haviam sido desenvolvidos com a Titânio, por conta de diversos erros técnicos cometidos. Tal fato sugere a atuação do vetor da reestruturação, pois, a princípio, os efeitos dessa mudança causaram o enfraquecimento do relacionamento entre a Virtual Gate e a Titânio por conta dos diversos problemas que sucederam.

“Nós tivemos um grande problema comercial e ficamos um bom tempo sem pagar para eles. Nós cortamos o pagamento por quatro meses, do final de 2003 até o começo deste ano porque o sistema não estava funcionando corretamente. Havia um erro no *software* que estava causando um problema na contagem. Isso foi descoberto pelos gerentes das próprias lojas e nós cortamos o pagamento. Chegou-se a uma pendência comercial um pouco séria, ou seja, parar de pagar para forçar a solução de problemas.” (Analista de operações comerciais da Titânio)

As falhas cometidas pela Lemenet impediram que o sistema de medição de fluxo pudesse funcionar adequadamente, impossibilitando, assim, a execução das atividades de processamento dos dados de fluxo de clientes nas lojas da Titânio, o que foi percebido por essa empresa como um efeito negativo, causador de transtornos e desgastes no relacionamento com a Virtual Gate. Entretanto, a percepção negativa inicial foi sendo substituída por uma percepção positiva da mudança, pois, embora o relacionamento entre a Virtual Gate e a Titânio tenha se enfraquecido por conta dessas falhas técnicas, no momento da nossa coleta de dados, o relacionamento entre as empresas estava paulatinamente sendo recuperado em função de mudanças ligadas às variáveis relativas ao vetor da estruturação, conforme detalharemos a seguir.

Com relação às seis variáveis do vetor da estruturação, quais sejam, preço, quantidade, eficiência da utilização do produto, eficiência do atendimento comercial, eficiência da função compras e eficiência da logística de entrega do produto, observamos mudanças em quatro delas, excetuando-se, assim, as variáveis preço e quantidade.

A eficiência da utilização do produto, ou seja, do sistema de medição de fluxo fornecido pela Virtual Gate à Titânio, aumentou na medida em que a Lemenet foi corrigindo os erros que cometeu na execução das atividades de manutenção e assistência técnica. Outra variável referente ao vetor da estruturação que sofreu mudanças pós-aquisição foi a eficiência das atividades de atendimento comercial. Após a aquisição, a Titânio passou a ser atendida por um gerente de contas que visitava periodicamente as lojas da empresa, bem como a

pessoa responsável pela locação dos produtos da Virtual Gate, o analista de operações comerciais que nos concedeu a entrevista. O gerente de contas da Virtual Gate, além de acompanhar e atender as necessidades da Titânio, iniciou a formalização do relacionamento entre as empresas a partir do uso de formulários padronizados de cotações de preços e atendimentos da assistência técnica, além de contratos de locação. Essa mudança foi percebida como um avanço positivo, por parte da Virtual Gate, o que permitiu que o relacionamento se tornasse mais profissional. Segundo o diretor geral da Virtual Gate,

“estamos colocando gerentes de contas responsáveis por grupos de clientes para estarmos muito próximos das necessidades dos clientes. Mas também estamos fazendo isso de uma maneira que possamos ir formalizando a relação, não deixando ela só na interação interpessoal que era o formato anterior.” (Diretor geral da Virtual Gate)

O aumento da eficiência do atendimento comercial da Virtual Gate contribuiu para que outra variável sofresse mudanças, qual seja, a eficiência das atividades de compra da empresa compradora. Para o entrevistado da Titânio, a mudança no atendimento comercial possibilitou que as atividades de compras da Titânio pudessem se tornar mais ágeis, pois foram implementados alguns procedimentos formais de vendas que facilitaram o acompanhamento de pendências comerciais.

A variável eficiência da logística de entrega dos produtos também apresentou mudanças depois da aquisição da Virtual Gate pela Plastrom. Depois dos erros cometidos, a Lemenet conseguiu corrigi-los e aperfeiçoar suas atividades de atendimento técnico, o que resultou no aumento da agilidade e eficiência do processo de instalação dos sensores e dos *softwares* de gerenciamento de dados fornecidos pela Virtual Gate à Titânio. Isso foi percebido como uma mudança positiva, principalmente, nos casos de inauguração de novas lojas que são liberadas para a instalação dos equipamentos de contagem de fluxo de pessoas 48 horas antes de sua abertura.

Em suma, as quatro variáveis relativas ao vetor da estruturação que apresentaram mudanças depois da aquisição contribuíram significativamente para que o relacionamento entre Virtual Gate e Titânio fosse paulatinamente sendo fortalecido, ou seja, para que os vínculos de atividades, recursos e atores fossem gradualmente estruturados.

As mudanças pós-aquisição em relação aos vetores da reestruturação e da estruturação estão sintetizadas no quadro 6.

Quadro 6

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio em relação aos vetores da reestruturação e estruturação

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
REESTRUTURAÇÃO	Desenvolvimentos conjuntos de novas atividades e/ou recursos a partir de relacionamentos existentes ou novos	Após a aquisição, a Plastrom determinou o desenvolvimento de um novo modelo de atendimento baseado na terceirização das atividades de assistência técnica e instalação dos sistemas de contagem que, por sua vez, foi efetivamente implementado
ESTRUTURAÇÃO	Preço (custo) do produto	Não houve
	Volume de produto	Não houve
	Eficiência da utilização do produto	Os sensores e os <i>softwares</i> da Virtual Gate passaram a ser utilizados de forma mais eficiente após a terceirização das atividades de assistência técnica, embora alguns problemas em relação a esses produtos tenham acontecido inicialmente
	Eficiência do atendimento comercial	O atendimento comercial da Virtual Gate tornou-se mais eficiente em função da contratação de um gerente de contas e da formalização do atendimento comercial
	Eficiência da função compras	As atividades de compras desempenhadas pela Titânio, como consequência das mudanças no atendimento comercial da Virtual Gate, tornaram-se mais eficientes e formalizadas
	Eficiência da logística de entrega do produto	A instalação dos sistemas de contagem nas lojas da Titânio passou a ser mais ágil com a terceirização da atividade

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.1.3.3 Vetores da liberação e hierarquização

O conhecimento técnico necessário à execução das atividades de instalação e assistência técnica dos sensores e *softwares* constituía um recurso intangível de grande importância para a Virtual Gate antes de sua aquisição. Antes da aquisição, esse recurso era controlado exclusivamente pela Virtual Gate e utilizado de modo a garantir a implantação e o pleno funcionamento dos produtos por ela fornecidos a seus compradores.

Segundo a avaliação do entrevistado da Titânio, o conhecimento técnico da Virtual Gate, antes de sua aquisição, parecia estar ainda em desenvolvimento, porque a implantação dos sistemas e a sua manutenção pareciam ser realizadas por tentativa e erro, o que ocasionava muitos atrasos e transtornos, em função da falta de experiência dos técnicos da empresa nas atividades de instalação, principalmente dos sensores de contagem.

“Então, inicialmente, todos os sensores foram fixados nas lojas em pedestais no chão. E nós tivemos diversos problemas com isso porque os clientes e as crianças que passavam pelo sensor mexiam e desligavam o aparelho. Então, nós tivemos primeiro o custo de colocá-los nos pedestais e depois trocá-los num local superior, porque se tivéssemos pensado no início, ou até eles tivessem pensado no início, nós não teríamos esse custo. Embora ele fosse pequeno, mas tivemos esse custo”. (Analista de operações comerciais da Titânio).

Portanto, com a decisão de terceirizar completamente as atividades de assistência técnica e instalação dos sistemas de medição de fluxo, através da contratação da Lemenet, a Virtual Gate, conseqüentemente transferiu o seu conhecimento técnico até então utilizado na execução dessas atividades. Tal fato sugere a atuação do vetor da liberação, já que a empresa abriu mão de um recurso intangível e até então considerado importante para o negócio da empresa, substituindo-o pelo conhecimento técnico mais especializado obtido por meio do desenvolvimento de um relacionamento com um novo ator.

Entretanto, o reflexo inicial da contratação da Lemenet para o relacionamento da Virtual Gate com a Titânio não foi positivo. A Lemenet, embora experiente e especializada na instalação e manutenção de equipamentos eletrônicos, nunca tinha trabalhado com sistemas de medição de fluxo de pessoas, o que implicou a necessidade de seus técnicos passarem por um treinamento ministrado pela Virtual Gate para aprender como funcionavam o *hardware* e o *software* de medição, assim como eles deveriam ser instalados e reparados.

Porém, a experiência com o manuseio de equipamentos eletrônicos e o treinamento recebido da Virtual Gate parecem não ter sido suficientes para evitar erros que foram cometidos no início da implantação do novo modelo de atendimento. Tais falhas geraram uma grande insatisfação da Titânio que enfraqueceu temporariamente o relacionamento entre as empresas. Na avaliação do entrevistado da Titânio, a qualidade inicial do atendimento oferecido pela Lemenet não era a esperada, mas após um período de adaptação marcado por muitas tentativas e erros, além da colaboração da própria Titânio, a prestadora de serviços conseguiu superar suas limitações, revertendo, assim, a insatisfação criada a partir das ineficiências ocasionadas pelo atendimento técnico terceirizado.

No que diz respeito ao vetor da hierarquização, não identificamos a sua atuação no relacionamento entre a Virtual Gate e a Titânio, já que não houve nenhuma mudança depois da aquisição no sentido de aquela empresa exercer o controle rígido sobre os recursos transacionados com esta. Dessa forma, não foram observadas mudanças nos vínculos de atividades e recursos decorrentes da atuação desse vetor.

As mudanças pós-aquisição em relação aos vetores da liberação e da hierarquização estão apresentadas no quadro 7.

Quadro 7

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Titânio em relação aos vetores da liberação e hierarquização

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
LIBERAÇÃO	Descentralização do controle de recursos por meio de novos relacionamentos	Após a aquisição, o conhecimento técnico relacionado à instalação e manutenção dos sistemas de contagem foi transferido a um novo ator, a Lemenet
HIERARQUIZAÇÃO	Controle de recursos por meio dos relacionamentos existentes	Não houve

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.2 Conhecendo a Cobalto

A Cobalto é a empresa de maior faturamento do varejo de materiais de construção, reforma e decoração do Brasil. Ao todo, conta com 34 lojas localizadas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro e emprega em torno de 2.500 funcionários.

Fundada em 1984, na cidade de São Paulo, como uma loja familiar de materiais de construção, a Cobalto obteve um crescimento expressivo no mercado paulista nos primeiros dez anos de sua existência, destacando-se como uma das maiores empresas do segmento. O desempenho da Cobalto, especialmente no início da década de 90, acabou chamando a atenção de um importante grupo financeiro nacional que, em 1993, adquiriu a empresa.

Com a aquisição, a empresa, sofreu uma reestruturação organizacional e teve sua gestão profissionalizada a partir da contratação de vários executivos com experiência em grandes empresas do varejo. Ademais, houve fortes mudanças no sistema de atendimento ao

consumidor e investimentos em reformas de lojas existentes e abertura de novas lojas, o que contribuiu para a triplicação do faturamento da empresa.

No ano 2000, a Cobalto consolidou sua posição como a maior rede de lojas do varejo de material de construção do Brasil, ao comprar uma de suas maiores concorrentes. Tal operação permitiu que a empresa praticamente dobrasse o seu número de pontos de vendas e se tornasse uma referência, principalmente, no estado de São Paulo que é o responsável pela maior parte de suas vendas.

4.3.2.1 Relacionamento Cobalto – Virtual Gate

O relacionamento entre Cobalto e Virtual Gate iniciou-se em junho de 2003, quando a empresa adquiriu, por meio de um contrato de locação, os sensores de contagem e os *softwares* de gerenciamento de dados para as suas 34 lojas. Até então, a Cobalto não conseguia monitorar com segurança o fluxo de clientes de suas lojas, pois o seu sistema de contagem era completamente manual e sujeito a muitas distorções.

Embora a Cobalto soubesse da existência de fornecedores de sistemas eletrônicos de contagem e reconhecesse que esse tipo de tecnologia poderia ajudá-la a gerar informações mais acuradas sobre o tráfego de clientes de suas lojas, a empresa ainda não havia se interessado em testá-los. Entretanto, isso mudou quando a empresa recebeu, por meio de seu gerente administrativo, a visita de um dos sócios-fundadores da Virtual Gate que, por sua vez, apresentou os seus produtos e os potenciais benefícios que eles trariam.

A Cobalto despertou ainda mais para a necessidade de implantar uma solução eletrônica para o problema da mensuração do fluxo dos clientes de suas lojas quando soube

que um dos seus principais concorrentes, a Titânio¹⁹, estava fazendo uso do sistema da Virtual Gate e colhendo bons resultados. Diante dessa informação, as diretorias comercial e administrativa da Cobalto sentiram-se seguras de que a Virtual Gate agregaria valor à gestão de suas lojas e, assim, decidiram implantar o sistema de contagem de fluxo em todas as lojas, a exemplo do que já fazia a Titânio.

4.3.2.2 Relacionamento Cobalto – Plastrom

A Cobalto, antes de iniciar o seu relacionamento com a Virtual Gate, já mantinha relações comerciais com a Plastrom desde 2000, através da Sensormatic do Brasil. Dessa empresa, a Cobalto locava equipamentos de segurança eletrônica utilizados para prevenir perdas por furtos de mercadorias expostas em suas lojas de auto-serviço.

Segundo o entrevistado da Cobalto, o relacionamento com a Sensormatic do Brasil foi rompido no ano de 2003, quando as empresas negociavam a renovação do contrato de locação dos equipamentos de segurança eletrônica utilizados em todas as lojas da empresa. Nessa negociação, a Sensormatic do Brasil propôs um reajuste de preços que foi considerado alto pela diretoria administrativa da Cobalto.

Especificamente, a Cobalto não concordou com o reajuste porque os preços das mercadorias vendidas nas lojas da empresa não haviam sofrido a mesma variação de preços medida pelo Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M - e que era utilizado pela Sensormatic do Brasil para reajuste de seus preços, conforme regulava o contrato de locação firmado entre as duas empresas. A contra-proposta da Cobalto foi a negociação de um índice

¹⁹ Este caso foi analisado na seção anterior.

de reajuste que estivesse alinhado com a variação média de preços dos materiais de construção, porém a Sensormatic não abriu mão do que tinha sido estabelecido contratualmente.

Diante do impasse, a Cobalto rescindiu o contrato antes do seu vencimento, o que acarretou a cobrança de uma multa rescisória por parte da Sensormatic que nele estava prevista. Entretanto, a Cobalto se opôs ao pagamento da multa e iniciou um litígio judicial com a Sensormatic que persistia até a data em que realizamos a entrevista com o gerente administrativo da Cobalto. Contudo, segundo este executivo, essa disputa jurídica não gerou desgastes para o relacionamento com a Virtual Gate depois que ela foi adquirida pela Plastrom, proprietária da Sensormatic.

4.3.2.3 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto

Tal como no caso anterior, analisamos os impactos da aquisição no relacionamento com a Cobalto levando-se em conta os vetores da mudança divididos por pares, quais sejam, especialização e generalização, estruturação e reestruturação, hierarquização e liberação.

4.3.2.3.1 Vetores da generalização e especialização

Importantes mudanças ocorreram no relacionamento da Virtual Gate com a Cobalto no que diz respeito aos vínculos de atividades que existiam entre as empresas. A primeira mudança se deu nas atividades de assistência técnica e instalação dos sensores de contagem e

softwares de gerenciamento de dados que, antes da aquisição, eram executadas pela própria Virtual Gate. Segundo o gerente administrativo da empresa, depois da compra da Virtual Gate pela Plastrom, essas atividades foram realocadas para serem executadas por uma empresa especializada, a Lemenet.

A realocação de atividades na Lemenet foi percebida pela Cobalto como um ato inesperado e inoportuno ao relacionamento com a Virtual Gate, uma vez que os serviços técnicos de instalação e manutenção satisfaziam os níveis de exigência estabelecidos pela rede de materiais de construção e decoração. Para a Cobalto, a Virtual Gate alegou que a principal justificativa para tal realocação de atividades seria a ampliação do escopo de serviços oferecidos como serviços de manutenção preventiva, projetos técnicos de instalação e melhoria significativa na rapidez dos atendimentos de manutenção dos sistemas. Segundo a Virtual Gate, essas novas atividades contribuiriam para a prevenção e redução de problemas relacionados à geração de dados sobre fluxo de clientes nas 34 lojas da Cobalto que, por sua vez, eram recebidos e analisados em tempo real por um *software* centralizador instalado na sede administrativa da Cobalto. No entanto, esses argumentos não conseguiram evitar a insatisfação da empresa com a terceirização.

A entrada da Lemenet na rede de relacionamentos da Virtual Gate provocou mudanças na velocidade com que os serviços de manutenção e instalação dos equipamentos da Virtual Gate eram feitos, pois, antes da aquisição, esses serviços eram acionados rapidamente mediante simples telefonemas dos gerentes das lojas da Cobalto à sede da Virtual Gate. Com a contratação da Lemenet, os mesmos tipos de atendimento, ao contrário do que prometeu a Virtual Gate depois de sua aquisição, começaram a demorar para serem atendidos, gerando muitos transtornos para os gerentes das lojas, como a inutilização dos sistemas de medição de fluxo, o que gerou uma grande insatisfação por parte da alta direção da Cobalto.

Essa mudança ocasionada pela realocação de atividades antes desempenhadas pela Virtual Gate provocou o desgaste do relacionamento com a Cobalto, o que sugere a atuação do vetor da generalização, pois foi proporcionada por meio da alteração do escopo dos vínculos de atividades existente no relacionamento das duas empresas.

Em relação ao vetor da especialização, não identificamos a sua ocorrência, uma vez que a Virtual Gate não reduziu o número de atividades relacionadas à assistência técnica e instalação de sensores, com o objetivo de atender especificamente um comprador específico como a Cobalto. Todos os clientes da Virtual Gate, dos menos ao mais importantes, foram atingidos pela terceirização dessas atividades.

As mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto em relação aos vetores da generalização e especialização estão resumidas no quadro 8.

Quadro 8

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto em relação aos vetores da generalização e especialização

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
GENERALIZAÇÃO	Ampliação das atividades desenvolvidas por meio de relacionamentos com outros atores	Após a aquisição, a Virtual Gate ampliou seu escopo de atividades relacionadas à instalação e assistência técnica de sensores e <i>softwares</i> através da realocação das mesmas ao relacionamento com a Lemenet
ESPECIALIZAÇÃO	Concentração de atividades especializadas nos principais relacionamentos	Não houve

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.2.3.2 Vetores da reestruturação e estruturação

A contratação da Lemenet pela Virtual Gate exigiu uma nova combinação de atividades e recursos por parte da Cobalto, principalmente no que diz respeito às atividades de instalação de sensores e *softwares*. A Lemenet, com o aval da Virtual Gate, passou a exigir que a Cobalto se responsabilizasse pelas atividades relacionadas à preparação da infraestrutura necessária à instalação dos sistemas de medição de fluxo como, por exemplo, tubulação para passagens de fios, instalação de disjuntores nos quadros de força das lojas e instalação de pontos de linha telefônica para permitir que o *software* de gerenciamento de dados de cada loja pudesse enviar informações para o *software* centralizador localizada na sede administrativa da Cobalto.

Essas atividades significaram um ônus adicional para a Cobalto e, conseqüentemente, a sua insatisfação com a mudança, pois, como a empresa não dispunha, em seu quadro funcional, de recursos humanos capacitados para desempenhar pequenas obras de infra-estrutura, tornou-se necessária a contratação dos serviços de pequenas empreiteiras especializadas nesse tipo de trabalho. Portanto, para ter o direito de utilizar os recursos fornecidos pela Virtual Gate após a aquisição, a Cobalto deveria, então, lançar mão de outros recursos como utilização do conhecimento especializado de outras empresas, além de recursos financeiros adicionais para a sua remuneração. Assim, a recombinação dos vínculos de atividades e recursos promovidas pela Virtual Gate por meio da contratação de um novo ator, a Lemenet, ao contrário dos benefícios anunciados, gerou a necessidade de a Cobalto criar novas atividades com as quais ela não estava habituada, e nem disposta, a executar.

No que se refere ao vetor da estruturação, após a aquisição da Virtual Gate pela Plastrom, a sua atuação parece ter ocorrido parcialmente. Em relação às seis variáveis do vetor da estruturação, quais sejam, preço, quantidade, eficiência da utilização do produto, eficiência do atendimento comercial, eficiência da função compras e eficiência da logística de entrega do produto, observamos mudanças em duas delas, quais sejam, aquelas que se referem à eficiência do atendimento comercial e da logística de entrega do produto. É importante sinalizar que as mudanças verificadas nessas variáveis configuraram pioras na relação da Virtual Gate com a Cobalto.

A quantidade de produtos adquiridos da Virtual Gate pela Cobalto, bem como os preços praticados não sofreram alterações depois da aquisição. Da mesma forma, a empresa compradora não percebeu alterações em relação à utilização dos sistemas de medição de fluxo como consequência de mudanças promovidas nos serviços de assistência técnica ou em outras áreas da Virtual Gate.

Já a eficiência do atendimento comercial da Virtual Gate sofreu mudanças negativas devido ao fato da contratação de um gerente de contas para atender a Cobalto com mais formalidade. Para o entrevistado da Cobalto, isso não foi percebido como uma mudança positiva, pois a empresa ainda preferia e continuava a fazer paralelamente negociações com um dos sócios-fundadores – iniciador do relacionamento entre as duas empresas - da Virtual Gate que, por sua vez, oferecia um atendimento desprovido de burocracias comerciais antes da aquisição.

A percepção negativa em relação à eficiência do atendimento comercial e o fato de a empresa continuar mantendo contatos comerciais com o sócio da Virtual Gate fez com que o processo de compras da Cobalto não sofresse modificações. Dessa forma, a variável eficiência do processo de compras não sofreu alterações.

Em relação à eficiência da logística de instalação dos sistemas de medição de fluxo, a Cobalto também observou mudanças negativas, uma vez que a contratação da Lemenet implicou muitas demoras no atendimento às lojas da empresa, sobretudo no que diz respeito à implantação dos sistemas que foram instalados após aquisição²⁰. Esses atrasos foram em decorrência de ineficiências verificadas no atendimento prestado pelos técnicos da Lemenet.

As mudanças pós-aquisição, em relação aos vetores da reestruturação e estruturação, estão sintetizadas no quadro 9.

Quadro 9

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto em relação aos vetores da reestruturação e estruturação

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
REESTRUTURAÇÃO	Desenvolvimentos conjuntos de novas atividades e/ou recursos a partir de relacionamentos existentes ou novos	Houve o desenvolvimento de um novo modelo de atendimento terceirizado das atividades de assistência técnica e instalação dos sistemas de contagem
ESTRUTURAÇÃO	Preço (custo) do produto	Não houve
	Volume de produto	Não houve
	Eficiência da utilização do produto	Não houve
	Eficiência do atendimento comercial	Houve mudanças negativas em relação a essa atividade. A Cobalto julgou a contratação de um gerente de contas como um processo de formalização desnecessária da relação com a Virtual Gate
	Eficiência da função compras	Não houve
	Eficiência da logística de entrega do produto	Houve mudanças negativas em relação a essa atividade. A Cobalto percebeu demoras excessivas nas instalações de sistemas de medição executadas pelo prestador de serviços técnicos contratado pela Virtual Gate.

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

²⁰ Vale ressaltar que essas instalações já estavam negociadas e programadas antes da aquisição, não sendo, portanto, resultado de novas compras de sistemas de medição realizadas pela Cobalto.

4.3.2.3.3 Vetores da liberação e da hierarquização

Com relação ao vetor da liberação, identificamos sua atuação a partir da terceirização das atividades de assistência técnica e instalação dos sistemas de medição de fluxo de pessoas, quando a Virtual Gate transferiu, por meio de treinamentos, o seu conhecimento técnico relacionado à execução dessas atividades a um novo ator, ou seja, um prestador de serviços terceirizados com experiência acumulada em instalação e manutenção de equipamentos eletrônicos.

Com essa iniciativa, a empresa abriu mão de um recurso intangível altamente valorizado pela Cobalto que, por sua vez, avaliou tal realocação de recursos como prejudicial ao relacionamento que mantinha com a Virtual Gate, pois o ator terceirizado não conseguiu atingir o mesmo nível de eficácia que a própria Virtual Gate apresentava na execução das atividades de instalação e manutenção dos sistemas de medição antes de ser adquirida. Isso fez com que o relacionamento com a Virtual Gate fosse enfraquecido, e as reclamações quanto ao desempenho da Virtual Gate e da Lemenet aumentassem muito. De acordo com o gerente administrativo da Cobalto,

“a terceirização dos serviços nos prejudicou, o que não existia antes, pois era a Virtual Gate que providenciava a instalação e manutenção dos equipamentos.” (Gerente administrativo da Cobalto).

Já a combinação de vínculos de atores e recursos parece não ter sofrido a atuação do vetor da hierarquização no que diz respeito ao relacionamento da Virtual Gate com a Cobalto depois da aquisição, pois não houve o interesse de nenhuma das partes em garantir o suprimento de recursos – sensores e *softwares* – por meio de controles exercidos por contratos mais rígidos ou outros instrumentos. Segundo o gerente administrativo da Cobalto, apenas um

contrato bem flexível e simplificado regia os direitos e obrigações das empresas e este, por sua vez, foi mantido após a aquisição sem nenhum tipo de alteração. Porém, independentemente da existência do contrato e ainda de um gerente de contas contratado pela Virtual Gate especialmente para formalizar o relacionamento depois da aquisição, a informalidade nas negociações comerciais entre as duas empresas permaneceu como uma característica patente, uma vez que a Cobalto continuava a negociar, paralelamente com um dos fundadores da empresa adquirida, preços e condições de pagamento e entrega que fugiam às regras contratuais e aos procedimentos burocráticos do atendimento comercial implantados pela Plastrom a partir da aquisição da Virtual Gate.

Apresentamos, no quadro 10, uma síntese das mudanças pós-aquisição em relação aos vetores da liberação e da hierarquização.

Quadro 10

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Cobalto em relação aos vetores da liberação e hierarquização

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
LIBERAÇÃO	Descentralização do controle de recursos por meio de novos relacionamentos	O conhecimento técnico relacionado à instalação e manutenção dos sistemas de contagem foi transferido depois da aquisição para a um novo ator: a Lemenet
HIERARQUIZAÇÃO	Controle de recursos por meio dos relacionamentos existentes	Não houve

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação

4.3.3 Conhecendo a Lítio

A Lítio é uma empresa britânica fundada em 1994 que atua na produção e varejo de cosméticos naturais. Atualmente, a empresa dispõe de uma rede de 260 lojas distribuídas por 39 países, entre eles Canadá, Austrália, Alemanha, Espanha, Japão, Coréia, Cingapura, Taiwan e Brasil. Presente no Brasil desde 1999, a empresa conta atualmente com 18 lojas, todas localizadas em *shopping centers*, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Manaus, Brasília e Belo Horizonte. A Lítio opera no país por meio de dois sócios brasileiros que, dentre cerca de 120 interessados, conseguiram trazer a marca Lítio para o Brasil e tornaram-se representantes exclusivos da empresa para a América Latina.

A Lítio nasceu da associação de um grupo de *ex-hippies* britânicos que se conheceram ao trabalharem em lojas da The Body Shop onde vendiam cosméticos naturais. Com essa experiência profissional e unidos pelo objetivo de desenvolverem e produzirem, eles próprios, cosméticos naturais para o seu consumo, o grupo decidiu se associar, na década de 90, para fundarem a Lítio. Com uma fábrica na cidade de Poole, a empresa produz cerca de 250 itens como cremes, sabonetes, xampus e hidratantes que dali são enviados para as lojas da empresa no mundo.

Os produtos da Lítio são fabricados artesanalmente a partir de matérias-primas produzidas organicamente e rigorosamente selecionadas como frutas, flores, sementes, verduras, chocolate e óleos especiais. O seu mercado-alvo são principalmente mulheres das classes alta e média-alta e estão posicionados como sendo produtos naturais e frescos.

4.3.3.1 Relacionamento Lítio – Virtual Gate

A Lítio é uma das primeiras empresas compradoras dos produtos da Virtual Gate. O início do relacionamento entre as duas empresas se deu em 2002, quando a empresa de medição de fluxo de pessoas estava iniciando suas primeiras incursões no mercado. Ao receber a visita de um dos sócios-fundadores da Virtual Gate e serem apresentados aos sistemas eletrônicos de medição de fluxo de pessoas que vendiam, os sócios representantes da Lítio no Brasil, imediatamente, se interessaram em utilizar o sistema para monitorar o desempenho das suas lojas em termos de tráfego de clientes e, principalmente, calcular a remuneração de seu quadro de gerentes de lojas com base no fluxo mensal de clientes e na taxa de conversão dos mesmos.

Para atender a essa necessidade específica da Lítio, a Virtual Gate deu início ao desenvolvimento de uma versão customizada de seu *software* de gerenciamento de dados para que ele pudesse processar dados que não eram possíveis com a versão básica do produto, tais como cálculos de valores de remuneração. Ao concluir esse desenvolvimento, a Virtual Gate o apresentou à Lítio para que fosse testado e validado juntamente com os sensores em uma de suas lojas. O teste da versão customizada do sistema de medição de fluxo de pessoas culminou na sua aprovação e implantação nas 18 lojas da empresa.

A partir da implantação do sistema, a Lítio iniciou o desenvolvimento de um novo programa de remuneração para os gerentes de suas lojas, cujo objetivo era determinar as comissões e gratificações desses funcionários, com base nos dados de fluxo e conversão de clientes colhidos pelo sistema de medição de fluxo da Virtual Gate. Com esse novo programa de remuneração, a Lítio pretendia ter à sua disposição um instrumento objetivo de gestão de seus recursos humanos que permitiria estabelecer metas de vendas e cobrar resultados.

Entretanto, em função de outras prioridades estratégicas que os entrevistados da Lítio não quiseram revelar, a implantação do programa de remuneração da empresa foi suspensa no final do ano de 2003, o que fez com que apenas os recursos convencionais – cálculos, relatórios e gráficos - existentes nos sistemas da Virtual Gate passassem a ser utilizados até que a empresa voltasse a desenvolver o programa novamente.

4.3.3.2 Relacionamento Lítio – Plastrom

A Lítio nunca teve qualquer tipo de relacionamento com a Plastrom, nem tampouco tinha conhecimento de sua existência. Após a aquisição da Virtual Gate pela Plastrom, a empresa não foi comunicada a respeito da operação e, portanto, no momento em que realizamos a entrevista com os gerentes comercial e de tecnologia de informação, nenhum dos dois tinham conhecimento dessa informação, o que para eles foi uma surpresa.

O desconhecimento, por parte da Lítio, em relação ao processo de aquisição ocorrido entre a Plastrom e a Virtual Gate parece estar associado ao fato de que a empresa já não fazia contatos comerciais com a sua fornecedora de sistemas de medição de fluxo havia oito meses. O único tipo de contato que as empresas estavam mantendo era via serviços de assistência técnica dos sensores e dos *softwares*, mas, mesmo assim, nenhum dos técnicos que atendiam a Lítio informou que a Virtual Gate tinha sido adquirida. Entretanto, os entrevistados nos informaram que uma reunião com o diretor de vendas da Virtual Gate estava marcada para dois dias após a data de nossa entrevista e que eles gostariam de aproveitar a ocasião para checar com o próprio diretor da Virtual Gate a veracidade do processo de aquisição e quais seriam suas possíveis implicações disto para a sua empresa. O gerente de tecnologia de

informação da Lítio recordou ainda que no último contato comercial que a sua empresa teve com o diretor de vendas da Virtual Gate, a aquisição não foi objeto de discussão.

Dois motivos levaram à suspensão temporária dos contatos comerciais entre a Lítio e Virtual Gate. O primeiro deles está relacionado à implantação do programa de remuneração da Lítio, pois, com a suspensão do mesmo, as negociações para definição de detalhes e parâmetros de adaptação do *software* também foram paralisadas. O segundo motivo está associado ao fato de que a empresa, desde 2003, já não abria novas lojas, não necessitando, portanto, da aquisição de novos sistemas de medição de fluxo. Assim, diante dessas circunstâncias, a Lítio não considerou necessária a realização de contatos comerciais com a Virtual Gate, o que também prejudicou a percepção de mudanças significativas no relacionamento das empresas.

4.3.3.3 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Lítio

Analisamos os impactos da aquisição no relacionamento com a Lítio em relação aos vetores da mudança divididos por pares, quais sejam, especialização e generalização, estruturação e reestruturação, hierarquização e liberação.

4.3.3.3.1 Vetores da generalização e especialização

A exemplo do que ocorreu com a Titânio e a Cobalto, identificamos a atuação do vetor da generalização de atividades, na medida em que a Virtual Gate decidiu ampliar seu

escopo de atividades de instalação e manutenção dos sistemas de medição de fluxo - através da contratação da Lemenet - como forma de melhorar e expandir suas atividades técnicas de pós-venda. No entanto, a Lítio, diferentemente dos outros dois compradores, não percebeu e também não foi comunicada a respeito dessa mudança.

Perguntados se era de conhecimento de sua empresa que a Virtual Gate tinha terceirizado suas atividades de assistência técnica e instalação dos sensores e *softwares* de medição de fluxo, os entrevistados da Lítio disseram que não sabiam nada a esse respeito, pois, aparentemente, nada havia mudado em relação à execução dessas atividades. Para os entrevistados da Lítio, possivelmente por conta da suspensão temporária dos contatos que mantinham com a Virtual Gate, a informação de que tais atividades haviam sido terceirizadas não foi divulgada a eles, ainda que a Lítio utilizasse esporadicamente os serviços de assistência técnica da Virtual Gate. Os entrevistados afirmaram que nenhum funcionário da Virtual Gate nem os gerentes das lojas da Lítio, com os quais a equipe de assistência técnica obrigatoriamente tinha contato, comentaram que esse serviço havia sido terceirizado ou mesmo mudado.

O vetor da especialização, por sua vez, não ocorreu em função de duas razões. Em primeiro lugar, porque a Virtual Gate não reduziu o escopo de suas atividades no sentido de dirigi-las ao atendimento de um comprador específico como a Lítio. Em segundo, porque, mesmo que alguma redução do escopo de atividades tivesse ocorrido, seria impossível à Lítio perceber alguma mudança já que não havia contato entre a empresa e a Virtual Gate.

O resumo das mudanças ocorridas no relacionamento entre a Lítio e a Virtual Gate em relação aos vetores da generalização e da especialização está ilustrado no quadro 11.

Quadro 11

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Lítio em relação aos vetores da generalização e especialização

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
GENERALIZAÇÃO	Ampliação das atividades desenvolvidas por meio de relacionamentos com outros atores	Após a aquisição, a Virtual Gate aumentou o número de atividades técnicas de pós-venda (instalação e manutenção) por meio da criação de um novo relacionamento, isto é, com a Lemenet
ESPECIALIZAÇÃO	Concentração de atividades especializadas nos principais relacionamentos	Não houve

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.3.3.2 Vetores da reestruturação e estruturação

No que diz respeito ao vetor da reestruturação dos vínculos de atividades e recursos, a sua atuação não ocorreu, uma vez que não houve nenhum desenvolvimento conjunto entre a Lítio e Virtual Gate que pudesse resultar numa nova combinação de atividades e recursos. Outra razão para a sua não atuação é que o desenvolvimento de um novo modelo de execução das atividades de assistência técnica e instalação dos sistemas de medição de fluxo, desenvolvido entre a Virtual Gate e a Lemenet, não chegou a causar mudanças no escopo de atividades e recursos da Lítio, não provocando, portanto, nenhum tipo de mudança no relacionamento entre as empresas.

Em relação às seis variáveis do vetor da estruturação - preço, quantidade, eficiência da utilização do produto, eficiência do atendimento comercial, eficiência da função compras e

eficiência da logística de entrega do produto – não verificamos nenhum tipo de alteração ocorrido após a aquisição.

Quanto aos preços e ao volume dos produtos adquiridos, não houve mudanças no período correspondente ao pós-aquisição, uma vez que nenhuma nova negociação foi realizada. A eficiência da utilização do produto, por sua vez, também não sofreu modificações, já que nenhum tipo de mudança em relação aos sensores ou *softwares* e às atividades de assistência técnica foi percebido pela Lítio. Pelo fato de o programa de remuneração de gerentes de loja da Lítio ter sido suspenso, tornou-se impossível qualquer novo aprimoramento em relação aos sistemas de medição de fluxo.

No que se refere ao atendimento comercial da Virtual Gate e à função compras da Lítio, nenhuma alteração pôde ser observada pelas empresas. Por conta da reorientação de prioridades da Lítio, que culminou na paralisação das atividades de desenvolvimento de seu programa de remuneração, os contatos comerciais tornaram-se desnecessários e, portanto, nenhuma nova compra foi realizada. Segundo os entrevistados da Lítio, mesmo que houvesse ocorrido alguma mudança no atendimento comercial da Lítio e nos procedimentos de compra de sistemas de medição, seria impossível para empresa perceber por que os contatos comerciais foram completamente evitados, já que não houve a necessidade, pelo menos no período correspondente ao pós-aquisição da Virtual Gate, de adquirir novos sistemas ou de prosseguir o desenvolvimento do programa de remuneração.

Finalmente, com relação à eficiência da logística de instalação de sensores e de *softwares*, a Lítio não detectou mudança alguma, pois nenhuma nova aquisição de sensores fora realizada no período que corresponde à fase pós-aquisição da Virtual Gate.

As mudanças pós-aquisição em relação aos vetores da reestruturação e da estruturação, no relacionamento entre a Lítio e Virtual Gate, estão apresentadas de forma sintética no quadro 12.

Quadro 12

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Lítio em relação aos vetores da reestruturação e estruturação

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
REESTRUTURAÇÃO	Desenvolvimentos conjuntos de novas atividades e/ou recursos a partir de relacionamentos existentes ou novos	Não houve
ESTRUTURAÇÃO	Preço (custo) do produto	Não houve
	Volume de produto	Não houve
	Eficiência da utilização do produto	Não houve
	Eficiência do atendimento comercial	Não houve
	Eficiência da função compras	Não houve
	Eficiência da logística de entrega do produto	Não houve

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.3.3.3 Vetores da liberação e hierarquização

No que se refere à liberação de recursos, a Virtual Gate, ao contratar um novo prestador de serviços - a Lemenet -, transferiu efetivamente o seu conhecimento técnico relativo à execução das atividades de instalação e manutenção dos sistemas de medição de fluxo. Tal mudança, por sua vez, sugere a atuação do vetor da liberação, visto que a empresa adquirida abriu mão de um recurso de que dispunha para que fosse utilizado nas atividades desenvolvidas por outro ator.

Entretanto, a Lítio aparentemente não se deu conta de que esse recurso intangível, antes da aquisição detido pela Virtual Gate, fora transferido a um outro ator. Em outras

palavras, mudanças na combinação dos vínculos de atores e recursos não foram percebidas, pois, no momento em que realizamos as entrevistas, a gerente comercial e o gerente de tecnologia de informação da Lítio não souberam informar se a terceirização dos serviços técnicos de pós-venda da Virtual Gate realmente havia ocorrido e por quê. De acordo com os entrevistados, a rede de lojas de cosméticos não notou nenhuma alteração no atendimento oferecido ou na qualidade dos serviços de assistência técnica e instalação dos sistemas de medição de fluxo prestados no período que corresponde ao estágio pós-aquisição da Virtual Gate.

Do ponto de vista do vetor da hierarquização, não verificamos a sua atuação. Após a aquisição, não ocorreram mudanças implementadas pela Virtual Gate ou pela Lítio, no sentido de tentarem controlar o fluxo de recursos (ou produtos) transacionados entre si. Os dados analisados demonstraram que não houve alterações de contratos ou uso de outros instrumentos como forma de exercer o controle de recursos no período posterior à aquisição.

Apresentamos no quadro 13 um resumo das mudanças pós-aquisição em relação aos vetores da liberação e da hierarquização.

Quadro 13

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Lítio em relação aos vetores da liberação e hierarquização

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
LIBERAÇÃO	Descentralização do controle de recursos por meio de novos relacionamentos	Um recurso intangível, ou seja, o conhecimento técnico necessário à execução das atividades de instalação e manutenção dos sistemas de medição de fluxo foi transferido depois da aquisição para a um novo ator: a Lemenet
HIERARQUIZAÇÃO	Controle de recursos por meio dos relacionamentos existentes	Não houve

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.4 Análise intragrupo

Após procedermos à descrição dos três principais compradores, bem como analisarmos individualmente as mudanças pós-aquisição que ocorreram nos seus relacionamentos com a empresa adquirida, iniciamos, nesta parte, um outro nível de análise, ou seja, a análise intragrupo. Na análise intragrupo, comparamos as mudanças que ocorreram nos vínculos de cada comprador – Titânio, Cobalto e Lítio - com a empresa adquirida em relação aos três pares de vetores: especialização e generalização, estruturação e reestruturação e hierarquização e liberação. As mudanças ocorridas em relação a esses vetores foram resumidas em um quadro por meio do qual indicamos as alterações provocadas pelos vetores de mudanças, utilizando o símbolo X para expressar a presença de mudanças. Nos casos em que não houve a atuação de vetores, escrevemos *não houve*.

Quadro 14

Análise intragrupo dos compradores da empresa adquirida

Vetores de Mudança	Titânio	Cobaltora	Lítio
Generalização	X	X	X
Especialização	Não houve	Não houve	Não houve
Reestruturação	X	X	Não houve
Estruturação	X	Não houve	Não houve
Liberação	X	X	X
Hierarquização	Não houve	Não houve	Não houve

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

O quadro 14 nos mostra que os relacionamentos apresentaram importantes mudanças pós-aquisição nos vínculos de atividades, recursos e atores, como resultado da atuação de três vetores: generalização, reestruturação e liberação. O vetor da generalização diz respeito à ampliação do escopo de atividades resultante da criação de novos relacionamentos. O vetor da reestruturação é entendido como a reconfiguração da combinação de atividades e recursos. E, finalmente, o vetor da liberação está relacionado à substituição de recursos controlados por um determinado ator, por meio da criação de novos relacionamentos com outros atores.

Apresentamos, a seguir, uma análise com maiores detalhes das mudanças nos vínculos de atividades, recursos e atores representadas por esses vetores, bem como as percepções dos compradores acerca dos efeitos dessas mudanças.

A atuação do vetor da generalização que, por sua vez, refere-se à ampliação do escopo de atividades por meio de novos relacionamentos, foi observada na medida em que a Virtual Gate ampliou suas atividades de assistência técnica e instalação que desempenhava, através do desenvolvimento de um novo relacionamento com uma empresa especializada nesse tipo de trabalho, a Lemenet. Esse novo ator foi introduzido na rede de relacionamentos da Virtual Gate com seus compradores com o objetivo de agregar valor por meio de serviços técnicos mais abrangentes e de melhor qualidade como projetos técnicos com cronogramas de instalação, serviços de manutenção preventiva e atendimento imediato ao cliente que, por sua vez, não eram desenvolvidos antes da aquisição.

De maneira geral, essa mudança gerou percepções distintas a respeito de seus efeitos por parte dos compradores. No caso da Titânio, por exemplo, a percepção inicial foi negativa, uma vez que a consequência imediata da terceirização da assistência técnica e instalação dos sistemas de medição foi a queda da qualidade dessas atividades, em função de falhas cometidas pela Lemenet. Tal fato provocou inicialmente um certo enfraquecimento do relacionamento com a Virtual Gate, mas, no momento em que realizamos a coleta de dados, a

relação das empresas estava em franca recuperação, uma vez que a Titânio, ao adaptar-se à nova situação, passou a ter uma percepção positiva em relação à mudança implementada.

Já, para a Cobalto, os efeitos foram alterações inesperadas nos pré-requisitos de instalação dos sistemas de medição de fluxo, bem como demoras excessivas no atendimento às lojas da rede, que resultaram em custos adicionais incorridos pelo comprador e, conseqüentemente, no completo enfraquecimento de sua relação com a Virtual Gate. Para a Lítio nada alterou, pois, mesmo com a terceirização das atividades de assistência técnica e de instalação, a rede de cosméticos não percebeu os efeitos dessa mudança em razão da suspensão temporária de seu relacionamento com a Virtual Gate.

Em relação ao vetor da reestruturação, ou seja, à recombinação de atividades e recursos, constatamos que a contratação da Lemenet pela Virtual Gate desencadeou uma reconfiguração completa na forma como as atividades eram desempenhadas e os recursos eram utilizados para atender seus compradores. De modo geral, o impacto dessa mudança pós-aquisição foi percebido de maneira diferenciada por cada ator da rede de compradores.

No caso da Titânio, a consequência dessa mudança foi a queda da eficiência da utilização dos sistemas de medição de fluxo devido ao grande número de erros cometidos pelos técnicos da Lemenet que, embora fossem experientes na instalação de equipamentos eletrônicos em geral, não conheciam as peculiaridades técnicas dos produtos da Virtual Gate. Isso provocou uma percepção negativa por parte da Titânio, no que diz respeito aos efeitos dessa mudança, mas, em pouco tempo, a Lemenet foi se adaptando às especificidades dos sistemas de medição, conseguindo, assim, deixar a rede de materiais de construção satisfeita com os novos serviços técnicos prestados.

No caso do relacionamento com a Cobalto, a entrada da Lemenet implicou o repasse de algumas atividades relacionadas à instalação dos sistemas de medição à própria Cobalto, que acarretaram custos a este comprador nunca antes incorridos antes da aquisição. Essas

alterações geraram uma percepção inteiramente negativa por parte da Cobalto que perdurava até o momento em que realizamos a coleta de dados. A Lítio, por sua vez, não chegou a sofrer mudanças nos vínculos de atividades e recursos decorrentes da contratação da Lemenet, já que ela não percebeu a entrada desse novo prestador de serviço.

O vetor da liberação, por sua vez relacionado à substituição de recursos controlados por um determinado ator por meio de novos relacionamentos, atuou sobre os vínculos de atores e recursos na medida em que a terceirização de seus serviços técnicos foi a maneira encontrada pela Virtual Gate de transferir o conhecimento de que já dispunha em manutenção e instalação dos sistemas eletrônicos de medição de fluxo à Lemenet. Esse conhecimento técnico, embora reconhecidamente deficiente antes da aquisição, constituía-se num recurso valioso para o relacionamento da Virtual Gate com seus compradores, já que ele era indispensável para o desempenho de atividades que garantiam a integridade e o pleno funcionamento dos produtos fornecidos pela Virtual Gate.

De forma geral, essa mudança também provocou percepções distintas por parte dos compradores acerca dos impactos por ela causados. A Titânio, por exemplo, sofreu o revés das falhas provocadas pela Lemenet em razão de sua inabilidade em manusear e instalar os equipamentos da Virtual Gate, o que causou, inicialmente, transtornos e insatisfação a esse comprador. No entanto, verificamos mais uma vez que, no momento da coleta de dados, o relacionamento entre as empresas estava sendo recuperado, já que a Lemenet estava conseguindo reverter a insatisfação inicial da rede de materiais de construção, o que mudou positivamente sua percepção em relação à mudança implementada pela Virtual Gate.

Quanto à Cobalto, a liberação do conhecimento técnico por parte da Virtual Gate para que pudesse ser substituído pela Lemenet, provocou a instabilidade e o efetivo enfraquecimento do seu relacionamento com a empresa de medição de fluxo, pois, sob o ponto de vista da Cobalto, a Virtual Gate estava mais capacitada para executar as atividades

de manutenção e instalação dos sistemas de medição de fluxo do que a Lemenet. No caso da Lítio, nenhuma alteração foi identificada, pois, mesmo com a transferência do conhecimento técnico à Lemenet, a empresa não percebeu os impactos dessa mudança, uma vez que, conforme já mencionamos, suas relações com a Virtual Gate estavam temporariamente suspensas.

Em suma, as mudanças representadas pelos vetores da generalização, reestruturação e liberação significaram a recombinação dos vínculos de atividades, recursos e atores que existiam nos relacionamentos da empresa adquirida com sua rede de compradores. Embora tais mudanças tenham sido decididas drástica e unilateralmente pela empresa adquirente, não houve reações dos compradores no sentido de as rejeitarem, já que todas elas foram efetivamente implementadas após a aquisição. Entretanto, as percepções de cada comprador em relação aos efeitos das mudanças representadas por cada vetor parecem ter sido distintas, ou seja, foram negativas e positivas, no caso da Titânio, somente negativas, no caso da Cobalto e, neutras, no caso da Lítio.

Percebemos, também, que os vetores da generalização, reestruturação e liberação parecem se reforçar mutuamente, isto é, as mudanças provocadas por um vetor estão intimamente ligadas com mudanças geradas pelos outros dois vetores, o que sugere a interdependência dos mesmos em relação ao enfraquecimento e reconfiguração dos vínculos de atividades, recursos e atores.

Em outras palavras, a ampliação de atividades técnicas da Virtual Gate por meio da criação de um novo relacionamento com um ator até então estranho à rede de relacionamento com compradores, representada pelo vetor da generalização, significou a transferência de um recurso intangível importante ao relacionamento da empresa com seus compradores - o seu conhecimento técnico relativo à execução das atividades de instalação e manutenção dos sistemas de medição de fluxo – para ser utilizado por outra empresa. Essa transferência de

recurso foi expressa pelo vetor da liberação. A realocação de atividades técnicas em conjunto com a liberação de um recurso intangível, por sua vez, desencadeou modificações importantes na combinação de atividades e recursos que, até o momento, existia nos relacionamentos com compradores, o que pôde ser visualizado via vetor da reestruturação.

Em relação aos vetores da especialização, estruturação e hierarquização, não constatamos mudanças que geraram efeitos que pudessem configurar um padrão. Nos relacionamentos da empresa adquirida com seus compradores esses vetores não atuaram, o que nos permite inferir que mudanças fortalecedoras dos relacionamentos não ocorreram depois da aquisição.

4.4 Impactos do processo de aquisição no fornecedor

O objetivo desse bloco é apresentar o único fornecedor com o qual a empresa adquirida tinha vínculos de atividades, recursos e atores, bem como as mudanças que ocorreram nesse relacionamento depois de concluída a operação de aquisição. Finalizamos o bloco com a análise intergrupo, em que verificamos as semelhanças e diferenças relativas às mudanças pós-aquisição entre esse fornecedor e os três compradores principais da empresa adquirida.

4.4.1 Conhecendo a Radium

A Radium é uma empresa de pequeno porte que atua na fabricação de placas de circuitos eletrônicos. Fundada em 1991, na cidade de São Paulo, a Radium foi criada com o objetivo de se especializar na montagem de placas de circuitos eletrônicos para outras empresas, porém, nos últimos dois anos, o seu fundador identificou a oportunidade de mudar o foco da empresa, iniciando a fabricação própria de placas de circuitos eletrônicos.

Atualmente, a Radium tem como principais mercados a indústria de material elétrico e o setor de automação industrial que, por sua vez, adquirem suas placas de circuitos eletrônicos para a montagem de produtos como reatores de lâmpadas e painéis de controle eletrônico de equipamentos industriais, respectivamente.

4.4.1.1 Relacionamento Radium – Virtual Gate

O relacionamento entre a Radium e a Virtual Gate começou em 2001, por meio da prestação de serviços de montagem de placas de circuito eletrônico que faziam parte dos sensores de contagem de fluxo de pessoas. À época, a Virtual Gate se incumbia da compra de todos os componentes eletrônicos, nacionais e importados, necessários à montagem dos sensores, e à Radium cabia a tarefa de montá-los e soldá-los em placas de circuitos eletrônicos.

No início de 2003, a Radium decidiu sair do ramo de montagem de placas de eletrônicos e passou a fabricá-las, mas, mesmo com essa reorientação de seu negócio, a

empresa permaneceu montando as placas de circuito eletrônico para a Virtual Gate devido ao bom relacionamento que existia entre as duas empresas.

O proprietário da Radium mantinha um relacionamento muito colaborativo e profissional com os sócios fundadores da Virtual Gate, desenvolvido por meio de muitos telefonemas e algumas reuniões. Isso facilitava a negociação de preços e prazos de pagamento, uma vez que havia uma confiança mútua na relação das duas empresas. Além disso, a Radium conhecia todas as etapas de fabricação e montagem dos sensores de contagem e sabia da importância da qualidade e da precisão das placas de circuitos eletrônicos que montava para a qualidade e eficiência do produto final, o que tornava a Radium mais comprometida com o relacionamento com a Virtual Gate e mais preocupada com o monitoramento da satisfação dessa empresa para como os seus serviços.

Embora ambas as partes estivessem mutuamente satisfeitas, o relacionamento entre elas foi encerrado porque a Radium não demonstrou interesse em assumir completamente a fabricação dos sensores de contagem da Virtual Gate, conforme solicitou esta empresa após sua aquisição.

4.4.1.2 Relacionamento Radium – Plastrom

A Radium nunca fez negócios com a Plastrom, tampouco sabia de sua existência. Curiosamente, a Radium nunca soube que a Virtual Gate havia sido adquirida pela Plastrom, o que causou estranheza ao proprietário da empresa no momento da entrevista.

Segundo o proprietário da Radium, não haveria como saber ou suspeitar dessa aquisição por duas razões. Em primeiro lugar, porque os sócios fundadores da Virtual com os

quais mantinham contato nunca teceram nenhum comentário a esse respeito. A segunda razão deve-se a não divulgação dessa aquisição pelos veículos de comunicação nem pelo mercado, como costuma ocorrer em algumas operações de aquisição.

Em 2004, os sócios da Virtual Gate, com os quais o proprietário da Radium se relacionava, convidaram-no para uma reunião que foi decisiva para o término do relacionamento entre as empresas.

Até o dia em que entrevistamos o proprietário da Radium, ele acreditava que a empresa ainda permanecia sob o comando dos mesmos sócios e que, embora o relacionamento entre a empresa e a Virtual Gate tivesse sido encerrado, a razão disso não estaria relacionada ao fato de a Virtual Gate ter decidido parar de fabricar os sensores de contagem.

4.4.1.3 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Radium

Os impactos da aquisição no fornecedor foram analisados tendo em vista a atuação dos três pares de vetores da mudança, quais sejam, especialização e generalização, estruturação e reestruturação, hierarquização e liberação.

4.4.1.3.1 Vetores da generalização e especialização

Logo que a Plastrom assumiu o controle e a gestão da Virtual Gate, ela definiu que esta deveria terceirizar completamente suas atividades de fabricação de sensores de contagem

e compra de componentes eletrônicos, no entanto, concentrando-as em uma única empresa. Essas atividades até então eram desenvolvidas por três empresas, sendo que duas delas forneciam componentes, e a Radium fabricava as placas com os componentes eletrônicos.

A idéia subjacente a essa decisão era a de reduzir a zero, ou seja, encerrar todas as atividades ligadas à manufatura de sensores, de modo que a Virtual Gate pudesse reorientar sua estratégia de atuação no mercado para a prestação de serviços exclusivamente. Em outras palavras, a Plastrom estava interessada em transformar a Virtual Gate em uma empresa com foco em atividades relacionadas aos serviços de medição de fluxo de pessoas e, não, de fabricação de sensores de contagem.

Para viabilizar a idéia de terceirização, a Plastrom decidiu, antes de entrar em contato com qualquer empresa, formalizar tecnicamente a especificação dos sensores de contagem, isto é, descrever detalhadamente e documentar os componentes e o processo de fabricação desses produtos. A formalização das especificações técnicas dos sensores de contagem era uma tarefa indispensável para a Virtual Gate, uma vez que qualquer empresa que viesse a ser contratada para a fabricação dos sensores exigiria tal documentação. Esse trabalho resultou em uma nova especificação técnica dos componentes eletrônicos utilizados nos sensores de contagem, que passariam a ser miniaturizados por meio da tecnologia Surface Mounted Device- SMD²¹-, o que permitiria reduzir o custo de produção dos sensores facilitando, assim, a sua produção em grande escala, o que ia ao encontro do novo modelo de negócio implementado pela empresa adquirente. Com a documentação técnica dos sensores concluída, o passo seguinte foi encontrar uma empresa que pudesse assumir a fabricação integral dos sensores de contagem.

²¹ A abreviação SMD é a designação usual para componentes miniaturizados. São componentes eletrônicos padronizados para serem colados nas placas de circuitos eletrônicos, em vez de soldados como ocorre com os componentes eletrônicos tradicionais. A tecnologia SMD, embora seja mais sofisticada que a tecnologia tradicional de componentes eletrônicos, surgiu pela necessidade de redução de custos das peças e de simplificação da montagem das placas de circuitos eletrônicos.

De acordo com o diretor de vendas da Virtual Gate, a empresa a ser contratada deveria reunir três pré-requisitos: que tivesse experiência na terceirização na compra de componentes e fabricação de equipamentos eletrônicos; tivesse experiência com a montagem de circuitos eletrônicos com a tecnologia SMD e possuísse capacidade de produção em grande escala.

A primeira empresa cogitada, embora não se soubesse se ela apresentava todos os pré-requisitos, foi a Radium que, além de manter um relacionamento de longo prazo com a Virtual Gate, vinha realizando um *bom* trabalho na montagem das placas de circuitos eletrônicos. Assim, a diretoria da Virtual Gate convidou o proprietário da Radium para participar de uma reunião em que apresentaria a proposta de transferir à sua empresa todas as atividades de compra de componentes eletrônicos e fabricação dos sensores de contagem. Ao tomar conhecimento da proposta e analisar seus custos, riscos e benefícios, a Radium comunicou, de forma amigável, a sua decisão de não aceitar a proposta e encerrar o relacionamento com a Virtual Gate, conforme detalhamos na análise do próximo par de vetores.

A decisão de reduzir a zero e concentrar a execução de tais atividades por meio de um relacionamento existente, ou seja, com a Radium, impediu a atuação do vetor da generalização, já que esse vetor pressupõe o aumento no número de atividades executadas por meio do desenvolvimento de novos relacionamentos. Entretanto, isso não significa que tenha havido a atuação do vetor da especialização, visto que, embora tenha existido a intenção da Virtual Gate em concentrar as atividades de compras de componentes e fabricação de sensores no seu relacionamento com a Radium, tal fato não chegou a se concretizar, uma vez que a empresa decidiu não aceitar essa responsabilidade rompendo, portanto, o seu relacionamento com a adquirida.

As mudanças pós-aquisição em relação aos vetores da generalização e da especialização estão sintetizadas no quadro 15.

Quadro 15

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Radium em relação aos vetores da generalização e especialização

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
GENERALIZAÇÃO	Ampliação das atividades desenvolvidas por meio de relacionamentos com outros atores	Não houve
ESPECIALIZAÇÃO	Concentração de atividades especializadas nos principais relacionamentos	Não houve

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.4.1.3.2 Vetores da reestruturação e estruturação

A proposta da Virtual Gate de transferir à Radium todas as atividades de compra de componentes eletrônicos e de fabricação de sensores provocaria importantes mudanças nos vínculos de atividades e recursos que existiam entre as duas empresas. A fabricação de equipamentos completos não era uma especialidade da Radium, e os padrões de qualidade exigidos pela Virtual Gate eram muito rígidos.

As possíveis mudanças na combinação de atividades e recursos foram levadas em consideração pela Radium ao analisar a proposta da Virtual Gate. No entanto, as mudanças que resultariam do novo modelo de fornecimento da Virtual Gate não foram aceitas pela Radium. O primeiro motivo que levou o proprietário da empresa a rejeitar a proposta da Virtual Gate foi a necessidade de importação de um componente da empresa canadense National, cujo preço era muito alto, e a sua empresa não dispunha de capital de giro para arcar com a compra do mesmo. Em segundo lugar, o volume de produção de sensores a ser fabricado inicialmente era pequeno, embora a escala de produção projetada pela Virtual Gate

fosse significativa no longo prazo. Para o empresário, os volumes previstos inicialmente seriam muito baixos para compensar os gastos adicionais que a Radium teria com a compra de componentes e fabricação dos sensores. Em terceiro lugar, a Radium tinha pouca experiência com a fabricação de equipamentos com componentes SMD, o que poderia pôr em risco a qualidade dos sensores fabricados.

Assim, devido às razões de ordem financeira e técnica e ao receio de comprometer o relacionamento que havia sido desenvolvido com a Virtual Gate, o proprietário da Radium decidiu indicar uma outra empresa – a LDE - para assumir tal tarefa e encerrar o relacionamento com a Virtual Gate. Conforme detalhamos na análise dos vetores da hierarquização e liberação, com essa nova empresa, a Virtual Gate passou a desenvolver seu projeto de terceirização da produção de sensores que implicou uma nova combinação de atividades e recursos. Isso sugere a atuação do vetor da reestruturação que, por sua vez, pressupõe desenvolvimentos conjuntos de novas atividades e/ou recursos por meio do estabelecimento de novos relacionamentos.

Como não houve a continuidade do relacionamento entre a Virtual Gate e a Radium, tornou-se impossível a atuação do vetor da estruturação. Assim, mudanças em termos de preços e volumes transacionados não puderam ocorrer. Da mesma forma, não foi possível analisar ganhos de eficiência nas atividades de produção dos sensores, já que reduções de custos ou aumento no volume de produção não ocorreram em função da descontinuidade do relacionamento. Tampouco, foi possível que a Radium aumentasse a eficiência de suas atividades de atendimento comercial e logística de entrega das placas à Virtual Gate. Do lado da Virtual Gate, o mesmo raciocínio se aplica, pois o rompimento do relacionamento impediu ganhos de eficiência nas atividades de compras de sensores, uma vez que os contatos comerciais com a Radium foram encerrados.

As mudanças pós-aquisição em relação aos vetores da reestruturação e da estruturação estão sintetizadas no quadro 16.

Quadro 16

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Radium em relação aos vetores da reestruturação e estruturação

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
REESTRUTURAÇÃO	Desenvolvimentos conjuntos de novas atividades e/ou recursos a partir de relacionamentos existentes ou novos	Houve o desenvolvimento, por parte do Grupo Plastrom, de um novo modelo de fornecimento que foi implementado via transferência das atividades de compra de componentes eletrônicos e fabricação dos sensores de contagem para uma novo relacionamento: a LDE
ESTRUTURAÇÃO	Preço (custo) do produto	Não houve
	Volume de produto	Não houve
	Eficiência da utilização do produto	Não houve
	Eficiência do atendimento comercial	Não houve
	Eficiência da função compras	Não houve
	Eficiência da logística de entrega do produto	Não houve

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação

4.4.1.3.3 Vetores da liberação e hierarquização

A transferência do processo de fabricação dos sensores e compra de componentes para a Radium provocaria mudanças na base de recursos da Virtual Gate. Caso a Radium aceitasse desempenhar tais atividades, a Virtual Gate abriria mão do controle que detinha sobre um

recurso, até o momento da aquisição, valioso para o negócio da empresa, qual seja, o conhecimento técnico relativo à montagem final desses equipamentos.

Ao avaliar a proposta de transferência de atividades feita pela Virtual Gate, a Radium concluiu que não seria interessante assumir tal responsabilidade e, portanto, decidiu romper o relacionamento que havia entre as duas empresas. Porém, apesar do rompimento com a Virtual Gate, a Radium levou em consideração o bom relacionamento criado entre as empresas e resolveu ajudar a Virtual Gate a encontrar um novo fornecedor. Alguns dias após a reunião, a Radium apresentou a Virtual Gate à LDE, uma empresa com uma estrutura de produção maior e que, por sua vez, já dispunha de experiência com a terceirização da compra de componentes e fabricação completa de produtos eletrônicos. Segundo o proprietário da Radium, a LDE não foi indicada apenas em razão de sua competência técnica, mas também porque se comprometeu informalmente a utilizar as placas de circuitos eletrônicos da Radium, caso viesse a ser contratada pela Virtual Gate.

Após algumas reuniões com os executivos da Virtual Gate, a LDE foi definitivamente contratada para assumir a compra de todos os componentes eletrônicos e a fabricação integral dos sensores de contagem. Tal contratação evidenciou a atuação do vetor da liberação, pois a Virtual Gate passou a utilizar um dos seus mais importantes recursos - o conhecimento técnico relacionado à fabricação de sensores – em uma nova estrutura de atividades que foi desenvolvida com uma nova empresa com a qual a Virtual Gate não se relacionava antes da aquisição. Ou seja, a Virtual Gate colocou em prática o seu interesse de não manter sob o seu controle tal recurso intangível, liberando-o para que outra empresa pudesse utilizá-lo. Tal fato sugere a atuação do vetor da liberação, uma vez que a adquirida abriu mão do controle que exercia sobre um recurso intangível, transferindo-o para um outro ator.

Com a contratação da nova empresa, as compras de componentes nacionais que eram feitas antes pela Virtual Gate em lojas da Rua Santa Ifigênia, passaram a ser feitas pela LDE

em grandes distribuidores e fabricantes de componentes com a tecnologia SMD. A aquisição de componentes importados da National também foi transferida à LDE que, por sua vez, a reduziu ao mínimo, substituindo alguns componentes por similares nacionais. Entretanto, a dependência em relação à National ainda permanece, pois, como mencionado anteriormente, essa empresa é a única fabricante no mundo de um componente empregado na fabricação dos sensores de contagem desenvolvido pelos engenheiros da Virtual Gate.

Com relação à fabricação dos sensores, a LDE ficou responsável pela entrega do produto acabado à Virtual Gate pronto para ser instalado em qualquer um de seus clientes. Portanto, o processo sob responsabilidade dessa empresa pode ser resumido de acordo com os seguintes depoimentos dos entrevistados da Virtual Gate.

“Todo o processo de compra, de recebimento, transformação e controle de qualidade do que é feito com o produto está sob a responsabilidade deste meu novo fornecedor”. (Diretor-Geral da Virtual Gate).

“A gente não vai fazer mais nada. A gente só vai comprar dela o sensor. Olha só o impacto na rede de fornecedores! Uma mudança de fornecimento a partir de uma mudança no modelo de negócio.” (Diretor de Vendas da Virtual Gate).

Em relação ao vetor da hierarquização, não identificamos a sua atuação, pois não houve o interesse da Plastrom em manter sob o seu controle recursos até então importantes para o desempenho de atividades ligadas à manufatura de sensores.

As mudanças pós-aquisição em relação aos vetores da liberação e da hierarquização estão sintetizadas no quadro 17.

Quadro 17

Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Radium em relação aos vetores da liberação e hierarquização

Vetores	Variáveis	Mudanças pós-aquisição
LIBERAÇÃO	Descentralização do controle de recursos por meio de novos relacionamentos	Após a aquisição, o conhecimento técnico relacionado à fabricação de sensores foi transferido a um novo ator, a LDE, que substituiu a Radium
HIERARQUIZAÇÃO	Controle de recursos por meio dos relacionamentos existentes	Não houve

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.4.2 Análise intergrupo

Neste último bloco, apresentamos a análise comparativa entre o grupo de compradores e o fornecedor da empresa adquirida. Chamamos esse nível de análise de intergrupo, em que indicaremos as mudanças que ocorreram depois da aquisição em relação à atuação dos vetores de mudança. No quadro 18, mostramos resumidamente as mudanças pós-aquisição assinalando com o símbolo X para indicar a atuação dos vetores de mudança. Nos casos em que os vetores não atuaram, ou seja, não existiram mudanças, escrevemos *não houve*.

Quadro 18
Análise intergrupo

Vetores de Mudança	Compradores	Fornecedor	Mudanças pós-aquisição
Generalização	X	Não houve	Em relação aos compradores, houve uma ampliação de atividades obtida por meio da terceirização das atividades de assistência técnica. Quanto ao fornecedor, não houve ampliação de atividades relativas à produção de sensores
Especialização	Não houve	Não houve	A Virtual Gate não se concentrou em atividades com vistas ao atendimento a nenhum comprador específico. Da mesma forma, não houve concentração de atividades de fabricação de sensores no fornecedor que analisamos
Reestruturação	X	X	No que se refere ao relacionamento com compradores, houve uma reconfiguração dos vínculos de atividades e recursos. Com relação ao fornecedor, houve a reestruturação de vínculos em seu relacionamento com a adquirida em razão da transferência de suas atividades de fabricação de sensores para outro ator
Estruturação	Não houve	Não houve	Não houve mudanças em termos de estruturação de atividades e recursos no que se refere aos três relacionamentos com compradores analisados. Em relação ao fornecedor, este vetor não pôde ser analisado em função do encerramento do relacionamento com a empresa adquirida
Liberação	X	X	Na relação com compradores, a liberação de recursos se deu por meio da substituição do conhecimento técnico da Virtual Gate pelo conhecimento e experiência técnica de uma empresa especializada. Em relação ao fornecedor, este sofreu a atuação do vetor da liberação, pois o conhecimento técnico da adquirida na fabricação de sensores foi codificado e transferido a um terceiro ator que o substituiu no relacionamento
Hierarquização	Não houve	Não houve	Em relação aos compradores, não houve mudanças, pois a Virtual Gate não passou a controlar nenhum recurso que fosse necessário ao relacionamento com esses atores. Em relação ao fornecedor, não houve mudanças, já que a adquirida não quis manter sob o seu controle nenhum tipo de recurso

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação

Ao analisarmos a figura anterior, verificamos que as mudanças ocorridas no grupo de compradores e no relacionamento com o fornecedor analisado foram semelhantes apenas no que diz respeito aos vetores da reestruturação e liberação, o que indica uma heterogeneidade no padrão de mudanças pós-aquisição no nível intergrupo comparativamente ao nível intragrupo. Ou seja, quando confrontadas as mudanças entre os compradores e o fornecedor analisados, verificamos que as mudanças ocorridas apresentaram efeitos distintos nos vínculos de atividades, recursos e atores. Em outras palavras, enquanto as mudanças nos relacionamentos com compradores apresentaram o padrão generalização/ reestruturação/ liberação, o relacionamento com o fornecedor analisado sofreu mudanças que foram representadas pelo padrão reestruturação/ liberação.

No entanto, as mudanças comuns aos dois níveis de análise devem ser destacadas, pois os vetores da reestruturação e da liberação indicam que, tanto os relacionamentos da empresa adquirida com seus compradores quanto com seus fornecedores sofreram modificações importantes na conexão entre vínculos de atividades e recursos e de vínculos de atores e recursos, respectivamente, o que aparentemente produziu o desgaste desses relacionamentos. No que concerne aos vetores da especialização, estruturação e hierarquização, verificamos que eles não produziram, de maneira geral, mudanças nos relacionamentos da adquirida com seus compradores e com seu fornecedor e, portanto, não os detalharemos neste nível de análise.

Cabe lembrar, no entanto, que tal resultado deve ser visto com cautela, pois, conforme já discutimos no capítulo que trata de nossos procedimentos metodológicos, a rede de fornecedores da Virtual Gate apresentava peculiaridades que nos levaram a considerar apenas um relacionamento com fornecedor, isto é, com a Radium. Assim, em virtude de termos analisado apenas um fornecedor, e não três como fizemos com a rede de compradores,

a leitura dos resultados apresentados neste nível de análise intergrupo deve ser feita tendo em mente que, embora não tenhamos uma base comparativa adequada, ela é apenas uma tentativa de verificar e analisar as mudanças pós-aquisição e seus efeitos nos vínculos de atividades, recursos e atores, no âmbito dos dois tipos de relacionamentos.

Isto posto, com respeito ao vetor da reestruturação, tanto os relacionamentos da Virtual Gate com compradores e com o fornecedor analisados apresentaram uma nova configuração de atividades e recursos. No caso específico dos compradores, os relacionamentos apresentaram uma nova estrutura de atividades relacionadas à assistência técnica e instalação de sistemas de medição de fluxo.

A Titânio, por sua vez, teve seus vínculos de atividades e recursos alterados por conta da terceirização das atividades de instalação e assistência técnica, uma vez que, por conta das falhas cometidas pela Lemenet, os produtos fornecidos pela Virtual Gate começaram a apresentar problemas de funcionamento, impedindo, assim, que o processamento dos dados de fluxo de clientes das lojas da rede de materiais de construção e decoração não pudesse ser efetuado adequadamente. Embora não tenha reagido a essa mudança no sentido de rejeitá-la, a percepção da Titânio foi negativa inicialmente, mas, aos poucos, foi se tornando positiva, na medida em que a empresa foi se adaptando à nova situação imposta pela empresa adquirente.

Já a Cobalto, pelas mesmas razões da Titânio, sofreu importantes mudanças nos vínculos de atividades e recursos no seu relacionamento com a Virtual Gate, pois a terceirização das atividades técnicas relacionadas aos sistemas de medição impôs à empresa a execução de atividades que antes da aquisição não eram de sua responsabilidade. Ou seja, para ter direito ao uso dos produtos da Virtual Gate, a empresa passou a ter de providenciar atividades ligadas a obras de infra-estrutura, como a fiação elétrica e telefônica necessárias ao funcionamento dos sistemas, bem como a instalação de disjuntores elétricos nos quadros de força de cada loja. Embora também não tenha reagido à implementação desse novo modelo

terceirizado de prestação de serviços por parte da Virtual Gate, a Cobalto, diferentemente da Titânio, teve uma percepção completamente negativa da mudança, o que provocou grande insatisfação de sua parte e o conseqüente enfraquecimento do seu relacionamento com a adquirida.

No caso da Lítio, a terceirização das atividades de assistência técnica e manutenção promovidas pela Virtual Gate não chegou a provocar alterações nos vínculos de atividades e recursos, já que ela não percebeu que a Lemenet foi contratada como novo prestador desses serviços.

Em relação ao fornecedor, a proposta da Virtual Gate de transferir suas atividades e o conhecimento relativo à fabricação de sensores e à compra de componentes eletrônicos à Radium foi percebida por esta empresa como uma mudança que causaria alteração na estrutura de atividades e recursos no relacionamento entre as duas empresas. Com receio de isso não ser vantajoso para o seu negócio, a Radium, diferentemente dos compradores, reagiu à mudança proposta, decidindo romper, ainda que amigavelmente, o relacionamento que mantinha com a Virtual Gate. No entanto, mesmo após essa decisão, a Radium auxiliou a Virtual Gate a encontrar outra empresa que pudesse assumir tais atividades, dado o bom relacionamento que existia entre as duas empresas. Dessa forma, essa mudança gerou uma nova combinação de vínculos de atividades e recursos que, por sua vez, tiveram de ser reconstruídos por meio do relacionamento com a LDE.

No que diz respeito ao vetor da liberação, verificamos a sua atuação na medida em que a Virtual Gate liberou o seu conhecimento técnico relacionado às atividades de assistência técnica e instalação, ou seja, um recurso intangível, para que um outro ator – a Lemenet – pudesse controlá-lo e explorá-lo. Diante dessa mudança, os relacionamentos da adquirida com compradores e com o fornecedor analisados sofreram importantes alterações na combinação dos vínculos de atividades e atores.

O efeito dessa mudança para a Titânio inicialmente foi percebido de forma negativa, uma vez que a Lemenet, ao passar a executar as atividades de suporte técnico e manutenção desencadeou uma brusca queda na qualidade desses serviços. Isso ocorreu em função da falta de experiência da empresa em lidar com as peculiaridades técnicas dos sistemas da Virtual Gate, o que provocou falhas que causaram sérios transtornos à Titânio. Porém, após um breve período de adaptação, a Lemenet aperfeiçoou o seu conhecimento técnico e conseguiu reverter esse quadro negativo, pois, no momento em que coletamos os dados, o entrevistado da Titânio nos revelou que os problemas iniciais foram superados com certa rapidez e que a percepção de sua empresa em relação à mudança deflagrada pela Virtual Gate tornou-se positiva.

A transferência do conhecimento técnico da Virtual Gate à Lemenet também gerou uma percepção completamente negativa por parte da Cobalto que ainda prevalecia à época em que realizamos a coleta de dados. Essa percepção em relação à mudança estava relacionada ao fato de a Cobalto julgar que a Lemenet não conseguiu atingir o mesmo nível de eficácia que a própria Virtual Gate apresentava na execução das atividades de instalação e manutenção dos sistemas de medição antes de ser adquirida

No que se refere à Lítio, não houve alterações decorrentes da atuação do vetor da liberação, pois, embora a Virtual Gate tenha transferido seu conhecimento técnico para ser explorado e controlado pela Lemenet, tal mudança não foi percebida por este comprador. Em outras palavras, a percepção da Lítio pode ser considerada neutra , já que não houve percepção positiva ou negativa em relação a essa modificação implementada depois da aquisição pela empresa adquirida.

Já, do ponto de vista do fornecedor, a atuação do vetor da liberação também foi verificada, na medida em que, após a aquisição, a Virtual Gate também decidiu abrir mão de um outro recurso intangível, ou seja, o seu conhecimento acerca da fabricação de sensores de

contagem e compra de componentes eletrônicos. Esse recurso foi liberado para que a Radium pudesse explorá-lo, mas, face à rejeição da empresa em adquirir e aperfeiçoar tal conhecimento, o relacionamento com o fornecedor teve de ser rompido, o que ocasionou a contratação de um outro ator: a LDE.

A análise comparativa das mudanças pós-aquisição sobre os relacionamentos com compradores e com o fornecedor em relação aos vetores da reestruturação e liberação sugere que, embora sejam da mesma natureza, isto é, decorrentes de processos de terceirização, as mudanças ocorridas desencadearam reações diferentes por parte desses atores. No caso dos compradores, a reação esboçada foi a de aceitação das mudanças impostas pela adquirente e a continuidade do seu relacionamento com a adquirida. Por outro lado, a reação do fornecedor analisado foi completamente oposta, ou seja, em vez de aceitar as mudanças propostas pela empresa adquirida, esse ator rejeitou-as, o que implicou o rompimento, ainda que de forma amistosa, do relacionamento que havia entre as duas empresas.

Além disso, percebemos, tanto neste nível de análise quanto no nível intragrupo, que, diante de mudanças de mesma natureza, as percepções dos atores que continuaram o relacionamento com a empresa adquirida depois da aquisição foram heterogêneas. Isso ficou evidente ao analisarmos cada um dos compradores da empresa adquirida que, por sua vez, apresentaram três tipos de percepções em relação às mudanças que ocorreram nos vínculos de atividades, recursos e atores. Assim, no caso da Titânio, as percepções foram negativas e positivas. No caso da Cobalto, somente negativas e, neutras, no caso da Lítio. Esse processo de mudanças pós-aquisição, reações e percepções dos atores está ilustrado na figura 5.

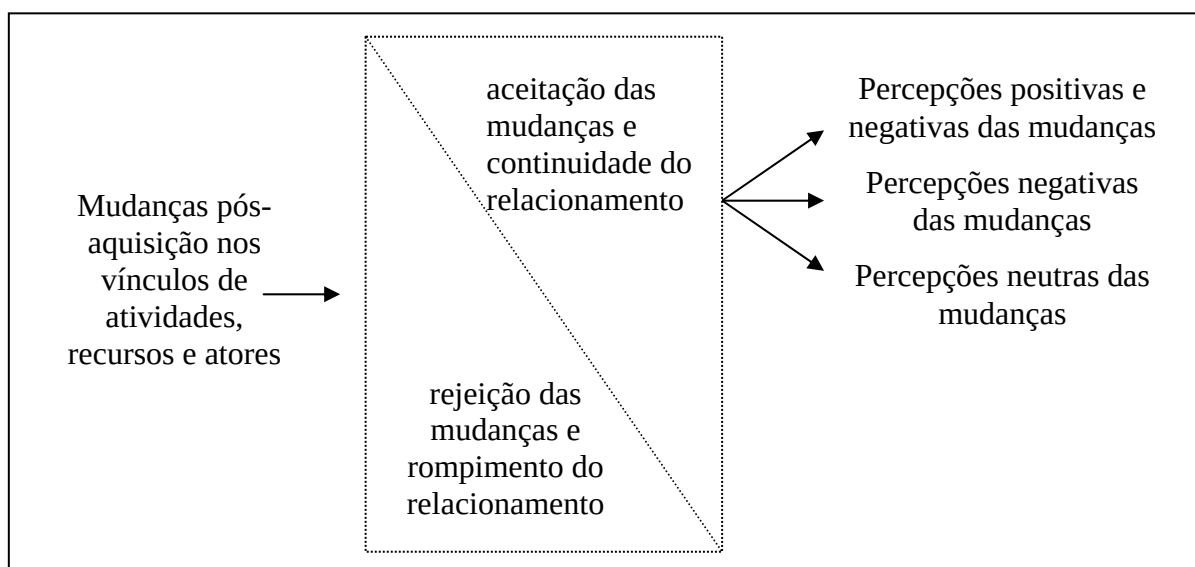


Figura 5 - Mudanças pós-aquisição e seus efeitos na rede de relacionamentos da adquirida
 Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Portanto, neste capítulo, descrevemos e simultaneamente analisamos os dados referentes aos impactos da aquisição da Virtual Gate na rede de relacionamentos com compradores e com um de seus fornecedores, sendo eles caracterizados como relacionamentos de inserção. No capítulo seguinte finalizamos a nossa dissertação, apresentando as conclusões de nossa pesquisa.

5 CONCLUSÕES

5.1 Introdução

Este capítulo destina-se à apresentação dos resultados de nossa pesquisa. Na primeira seção, apresentamos os resultados gerais e secundários obtidos por meio da análise dos dados de nosso estudo de caso, envolvendo a adquirente, a adquirida e as redes de compradores e fornecedores, confrontando-os com o nosso quadro conceitual. Na segunda seção, retomamos o nosso quadro conceitual e revisitamos a nossa questão de pesquisa. A última seção trata das contribuições e limitações de nossa pesquisa.

5.2 Principais resultados

5.2.1 Resultados gerais

Em nossa pesquisa, encontramos quatro resultados principais, os quais discutiremos nesta seção. O primeiro é que o impacto do processo de aquisição extrapola a díade adquirente e adquirida, afetando relacionamentos com compradores e fornecedores. O segundo indica que mudanças pós-aquisição podem ser analisadas por meio do modelo dos vetores de mudança. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). O terceiro resultado aponta que as mudanças pós-aquisição nos vínculos de atividades, recursos e atores, de maneira geral, geram efeitos heterogêneos nos níveis intergrupo - compradores e fornecedores – bem como

no nível intragrupo – apenas compradores. E o quarto resultado sugere que, apesar dessa heterogeneidade na configuração geral das mudanças, algumas alterações pós-aquisição são comuns entre compradores e fornecedor. Elas dizem respeito às dimensões reestruturação e liberação.

Havila e Salmi (2000; 2002) e Anderson, Havila e Salmi (2001), por exemplo, sugerem que processos de aquisição produzem efeitos que não se restringem apenas à díade adquirente e adquirida, mas também à rede de relacionamentos da empresa adquirida. Nesse sentido, o primeiro resultado que encontramos destaca que as mudanças pós-aquisição produziram impactos além da díade. Em outras palavras, detectamos que a aquisição ocasionou mudanças que emergiram da díade e atingiram outros relacionamentos. (HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999).

Os dados relativos ao estudo de caso Plastrom-Virtual Gate indicaram que tanto compradores quanto fornecedores da adquirida foram atingidos por mudanças implementadas depois da aquisição, ou seja, os relacionamentos que existiam entre a empresa adquirida e esses atores foram alterados a partir do momento que a Virtual Gate foi adquirida pela Plastrom. Sob o ângulo teórico, tais evidências sugerem que a abordagem de redes industriais pode ser utilizada para se compreenderem com maior amplitude os efeitos de processos de aquisição, pois levam em consideração outros atores da rede de relacionamentos como compradores e fornecedores. Em outras palavras, ao levar em conta a formação, desenvolvimento e extinção de relacionamentos entre esses dois tipos de atores, a abordagem de redes industriais parece ser teoricamente útil para analisar mudanças em redes de relacionamentos ocasionadas por processos de aquisição, tal como sugerem Havila e Salmi (2000, 2002), Anderson, Havila e Salmi (2001), Anderson, Holtström e Oberg (2003), Anderson, Havila e Holtström (2003), Anderson, Andersson e Salmi (2003) e Freitas (2005).

É interessante observar que, no Brasil, essa mesma abordagem foi utilizada por Freitas (2005) para estudar mudanças na rede de fornecedores de uma empresa de cimentos. A partir da categorização da rede de relacionamentos de fornecedores em relacionamentos de compra e venda e relacionamentos de inserção, a autora sugere que as mudanças ocasionadas pelo processo de aquisição impactou de maneira distinta essas duas *nets*²², principalmente, no que diz respeito às variáveis quantidade de produtos transacionados e compartilhamento de informações.

Identificada a ocorrência de mudanças pós-aquisição além da díade adquirente e adquirida, procuramos compreender quais foram essas mudanças em termos dos vínculos de atividades, recursos e atores (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995; FORD, 1998) que existiam nos relacionamentos da empresa adquirida com compradores e fornecedores. Tal análise baseia-se no modelo teórico dos vetores de mudança. (HÅKANSSON, 1992; HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995), o qual pressupõe a existência de três tipos de interações entre os vínculos: vínculos de atores e atividades, vínculos de atividades e recursos e vínculos de atores e recursos (AASTRUP, 2000; PRENKERT, 2000).

Os resultados da pesquisa indicam que as principais mudanças pós-aquisição identificadas pelos entrevistados foram decorrentes da terceirização dos serviços de assistência técnica e instalação dos sistemas de medição de fluxo que, antes da aquisição, eram prestados pela própria empresa. Essa decisão pós-aquisição deflagrou mudanças que provocaram efeitos significativos nos vínculos de atividades, recursos e atores presentes nos relacionamentos da empresa adquirida com compradores que, por sua vez, foram expressos pelos vetores da generalização, reestruturação e liberação.

No que diz respeito ao relacionamento da adquirida com o fornecedor que analisamos, as principais mudanças identificadas tiveram como origem a decisão tomada pela adquirente

²² Freitas (2005) utiliza o termo *net* para designar partes de redes. Nesse caso, rede de relacionamentos de compra e venda e redes de relacionamentos de inserção.

no sentido de terceirizar completamente as atividades de fabricação de sensores eletrônicos de contagem de fluxo. Isso desencadeou alterações na conexão dos vínculos de atividades, recursos e atores existentes no relacionamento entre as duas empresas e que foram expressas pela atuação dos vetores da reestruturação e liberação.

As mudanças identificadas a partir dos vetores de mudança sugerem, portanto, o nosso segundo resultado geral, qual seja, o de que mudanças pós-aquisição podem ser analisadas por meio do modelo dos vetores de mudança (HÅKANSSON, 1992; HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995), uma vez que as aquisições parecem provocar mudanças na forma como os atores de uma rede de relacionamento desempenham suas atividades, utilizam seus recursos e se posicionam na rede em relação a outros atores. Embora esse modelo teórico tenha sido proposto para analisar mudanças mais gerais em termos de relacionamentos entre compradores e fornecedores, o segundo resultado de nossa pesquisa permite-nos sugerir a sua utilização em estudos de mudanças decorrentes de processos de aquisição.

Em outras palavras, a ampliação da utilização do modelo para o contexto das aquisições parece ser adequada, pois as alterações verificadas nos relacionamentos da adquirida com compradores e com o fornecedor, à luz dos vetores de mudanças, indicam que as mudanças exógenas a uma rede de relacionamentos, ou seja, deflagradas, mesmo que a partir de um ator desconhecido – a empresa adquirente – provocam reações no sentido de os atores se adaptarem às novas exigências do relacionamento por meio de modificações nos vínculos de atividades, recursos e atores. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Após verificarmos que processos de aquisição podem ser investigados por meio do modelo dos vetores de mudança, passamos a analisar o padrão de mudanças considerando a rede de relacionamentos da adquirida. Inspirados pelos trabalhos de Rezende e Duarte (2004) e Freitas (2005) que identificaram um certo grau de heterogeneidade de mudanças na rede de relacionamentos da adquirida em função de processos de aquisição, verificamos se houve

semelhanças ou distinções em termos de mudanças na configuração de vínculos de atividades, recursos e atores dos relacionamentos da adquirida. Essa análise diz respeito à rede como um todo – nível intergrupo – e a uma parte da rede – nível intragrupo.

O exame das mudanças pós-aquisição permitiu-nos inferir o terceiro resultado geral, qual seja, que as mudanças que sucedem a um processo de aquisição parecem gerar efeitos heterogêneos no nível intergrupo, isto é, entre compradores e fornecedor, e no nível intragrupo, apenas compradores.

No que diz respeito ao nível intergrupo, percebemos que as mudanças nos vínculos de atividades, recursos e atores, que se sucedem à aquisição, não são representadas pelos mesmos vetores quando comparamos os relacionamentos da adquirida com compradores e com o fornecedor analisados. Em outras palavras, as evidências obtidas em nosso estudo de caso indicam que a rede de relacionamentos da adquirida pode ser analiticamente dividida em redes de compradores e fornecedores no que diz respeito à mudança pós-aquisição. Para a rede de compradores, as mudanças ocorreram seguindo o padrão generalização/reestruturação/ liberação, enquanto, para a rede de fornecedores, as mudanças apresentaram o padrão reestruturação/ liberação.

Outro aspecto que também parece ressaltar a heterogeneidade dos impactos das mudanças entre os dois tipos de atores está relacionado ao fato de que, diante de mudanças de mesma natureza, ou seja, processos de terceirização, os compradores e o fornecedor analisados apresentaram reações distintas. No caso de todos os compradores, a reação foi a aceitação e a adaptação à mudança, o que implicou a continuidade dos relacionamentos desses atores com a adquirida. Em relação ao fornecedor, a reação verificada foi a rejeição da mudança que, por sua vez, redundou no encerramento do relacionamento com a adquirida.

No nível intragrupo, ou seja, no grupo de compradores, a heterogeneidade se manifestou na medida em que esses atores tiveram percepções diferenciadas em relação aos

efeitos decorrentes de uma mudança principal comum a todos eles, qual seja, a terceirização das atividades de suporte técnico e instalação de sistemas de medição por parte da empresa adquirida. Dessa forma, identificamos três tipos de percepções dos efeitos de mudanças pós-aquisição: percepções negativas e positivas (Titânio), somente negativas (Cobalto) e neutras (Lítio). Como resultado dessas percepções, houve mudanças distintas na intensidade dos relacionamentos desses atores com a empresa adquirida. No caso da Titânio, ocorreu o enfraquecimento inicial do relacionamento e, posteriormente, em um curto espaço de tempo, o seu fortalecimento. No caso da Cobalto, as mudanças pós-aquisição provocaram o enfraquecimento da sua relação com a adquirida. Já, no caso da Lítio, a intensidade do seu relacionamento com a Virtual Gate manteve-se inalterada.

Em suma, a heterogeneidade das mudanças verificadas em nosso estudo de caso nos remete a uma reflexão teórica: que a aquisição provoca efeitos diferenciados por parte dos relacionamentos conectados à díade adquirente-adquirida. (FREITAS, 2005). Tal resultado parece ser teoricamente importante, pois significa uma possibilidade de refinamento dos resultados obtidos por Havila e Salmi (2000; 2002) e por Anderson, Havila e Salmi (2001). Existe um pressuposto implícito nesses estudos de que mudanças pós-aquisição são homogêneas na rede de relacionamentos da adquirida, não importando as características da rede.

O nosso resultado, por sua vez, sinaliza que as redes de relacionamentos da adquirida podem ser diferenciadas em redes de compradores e de fornecedores em termos de mudanças pós-aquisição e seus efeitos. Ou seja, o efeito de processos de aquisição não é homogêneo na rede, pois, diante de mudanças de mesma natureza, os atores conectados à adquirida podem reagir de maneiras diferentes, conforme sugerem Easton e Lundgren (1992) e Rezende e Duarte (2004). Além das reações, os atores da rede também parecem ter percepções diferentes em relação aos efeitos da mudança nos vínculos de atividades, recursos e atores, conforme

sugerem Håkansson e Snehota (1995), ao discutirem processos de mudança em redes de relacionamentos. Isso indica que a análise por meio dos vetores de mudança sublinha um aspecto importante das mudanças pós-aquisição em redes de relacionamentos, isto é, a dependência da reação e percepção de outras partes. Em função desse aspecto, diante de mudanças deflagradas a partir de um processo de aquisição, os relacionamentos da adquirida podem ser enfraquecidos, fortalecidos ou mesmo rompidos. Novamente alertamos que esse resultado deve ser visto com cautela, uma vez que, em razão das peculiaridades da rede de fornecedores da empresa adquirida, realizamos a análise de apenas um fornecedor, o que não nos permite dispor de uma base adequada de comparação com compradores.

Embora tenhamos verificado que os impactos das mudanças pós-aquisição na configuração de vínculos de atividades são, de maneira geral, heterogêneas, quando comparamos a rede de compradores e fornecedores, podemos verificar que duas mudanças parecem ser comuns. Os nossos resultados sinalizam para os vetores da reestruturação – atividades e recursos – e da liberação – atores e recursos.

O vetor da reestruturação, por exemplo, indica que a empresa adquirida implementou mudanças que alteraram significativamente a forma como recursos tangíveis e intangíveis – produtos transacionados e conhecimento técnico - eram utilizados em atividades específicas tanto nos relacionamentos com compradores quanto com o fornecedor que analisamos. Em relação aos compradores, tais mudanças significaram a reconfiguração da combinação de atividades e recursos, na medida em que, após a aquisição, a adquirida estabeleceu um novo modelo de atendimento terceirizado, a partir da criação de um novo relacionamento com um ator que passou a executar as atividades relacionadas à entrega e ao suporte de produtos, utilizando meios completamente distintos dos utilizados pela adquirida até o momento da aquisição. Já no que se refere à rede de fornecedores, também verificamos a reconfiguração completa das atividades e recursos relacionados à fabricação dos produtos comercializados

pela adquirida, também viabilizado pela criação de um modelo terceirizado, no caso, voltado para a produção, que implicou uma nova forma de desempenhar atividades e utilizar recursos, além de causar a entrada de um novo ator nessa rede que desencadeou o rompimento de relacionamentos existentes, inclusive, com o fornecedor que analisamos.

O vetor da liberação, por sua vez, indica mudanças no sentido de um ator abrir mão do controle de determinados recursos por meio de sua substituição por novos recursos que podem ser obtidos a partir de novos relacionamentos. Parece ter sido esse o caso da empresa adquirida que investigamos, pois, com a terceirização das atividades de entrega e suporte de produtos direcionados aos compradores, bem como do processo de fabricação dos produtos da adquirida, recursos intangíveis, antes controlados pela adquirida – os conhecimentos técnicos relativos à execução de tais atividades –, foram substituídos via estabelecimento de novos relacionamentos com outros atores. Estes novos relacionamentos possibilitaram a realocação e renovação de recursos que causaram mudanças importantes em todos os demais vínculos existentes nos relacionamentos da adquirida com compradores e fornecedores.

Portanto, a análise das mudanças identificadas por meio do vetor da reestruturação e liberação, em relação a compradores e fornecedores, sugere que, apesar de processos de aquisição gerarem mudanças que, de maneira geral, se afiguram distintas nos relacionamentos da adquirida com compradores e fornecedores, algumas modificações podem ser semelhantes. No nosso caso, tais modificações dizem respeito às tentativas, por parte das empresas adquirente e adquirida, de combinarem de novas formas os vínculos de recursos e atividades, bem como os vínculos de atores e atividades. (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Ao revisitarmos o modelo dos vetores de mudança proposto por Håkansson e Snehota (1995), percebemos que a criação de novos relacionamentos parece ser uma característica dos vetores da reestruturação e liberação e que o efeito dessa mudança é o enfraquecimento dos relacionamentos entre os atores da rede, conforme sugere Prenkert (2000) implicitamente. Em

nossa análise, o enfraquecimento dos relacionamentos da adquirida com compradores e fornecedor ocorreu na medida em que as mudanças expressas pelos vetores da reestruturação e liberação provocaram o desgaste na relação da adquirida com dois dos três compradores analisados, isto é, a Titânio²³ e a Cobalto e o rompimento, ainda que amigável, do relacionamento com o fornecedor analisado, ou seja, a Radium.

5.2.2 Resultados secundários

O objetivo desta seção é apresentarmos um resultado interessante que, embora não estivesse diretamente relacionado com nossos objetivos de pesquisa, foi identificado durante o transcurso do nosso processo de análise de dados, chamando, portanto, a nossa atenção. Esse resultado revela que os fornecedores, cuja relação com a empresa adquirida se pauta apenas em transações de compra e venda, podem ter seus relacionamentos rompidos por conta da aquisição.

No nosso estudo de caso, verificamos que, a partir do momento em que a adquirida decidiu se desfazer de suas atividades de produção, transferindo-as para um novo relacionamento com um fornecedor especializado em fabricação de equipamentos eletrônicos, as atividades de compra de componentes também foram transferidas a esse ator, provocando, assim, o encerramento imediato das transações com fornecedores de componentes. Em outras palavras, os relacionamentos que a empresa adquirida mantinha com fornecedores de componentes eletrônicos foram todos extintos em função de mudanças ocorridas no sentido de realocar as atividades e recursos relacionados à produção.

²³ O enfraquecimento do relacionamento da adquirida com a Titânio foi temporário, pois conforme mencionamos anteriormente, no momento em que realizamos a coleta de dados, a relação entre as empresas estava em processo de fortalecimento.

Tal achado parece-nos sugerir que processos de aquisição podem implicar uma reconfiguração completa da rede de fornecedores, sobretudo, dos relacionamentos que existem entre a adquirida e fornecedores do tipo compra e venda. Esses relacionamentos parecem estar mais propensos a serem rompidos bruscamente, em detrimento daqueles com orientação para o longo prazo, ou seja, relacionamentos de inserção, conforme categorização realizada por Freitas (2005). Esse rompimento brusco de relacionamentos parece se referir ao que Havila e Salmi (2000) chamam de mudanças radicais que, por sua vez, são provocadas por eventos críticos – em nosso caso, o processo de aquisição e as mudanças dele decorrentes - que têm o potencial de causar a reconfiguração da rede de relacionamentos, seja pela criação, seja pela extinção de vínculos. Assim, acreditamos que este resultado secundário pode ser aprofundado em estudos futuros, cujo interesse resida na investigação de rompimentos de relacionamentos.

5.3 Mudanças pós-aquisição em redes industriais

Revelados os resultados de nossa pesquisa, nesta seção, temos por objetivo retomar nosso quadro conceitual, apresentando o modelo dos vetores de mudança aplicado a análise de mudanças pós-aquisição em redes de compradores e fornecedores, conforme ilustra a figura 6.

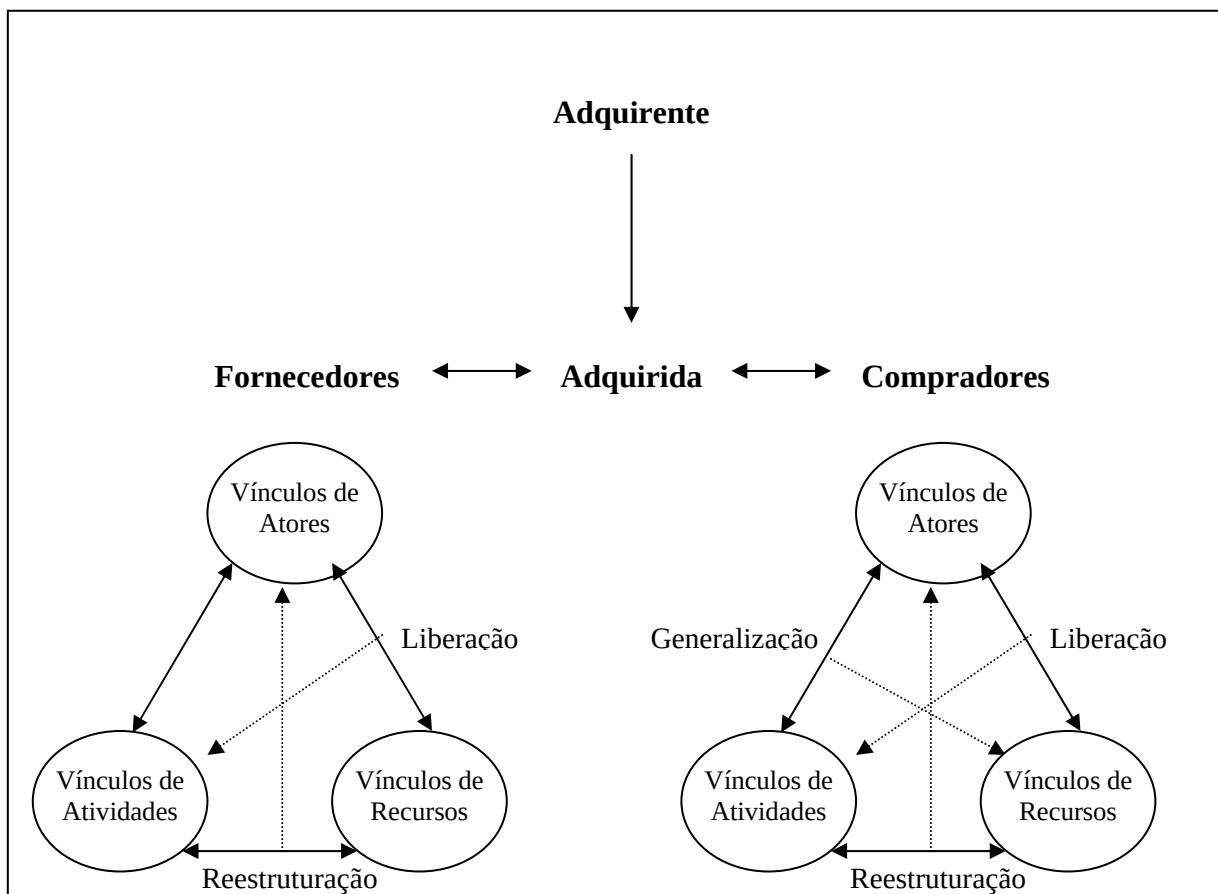


Figura 6 - Modelo de análise – Mudanças pós-aquisição nos vínculos de atividades, recursos e atores nas redes de compradores e fornecedores

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

O modelo dos vetores apresentado é aplicado ao estudo de mudanças pós-aquisição em redes de compradores e fornecedores, indicando que os dois tipos de relacionamentos são afetados de formas distintas pelos vetores de mudança, ou seja, enquanto a rede de fornecedores sofreu a atuação dos vetores da reestruturação e liberação, a rede de compradores acusou mudanças que expressaram a atuação dos vetores da generalização, reestruturação e liberação. Essa distinção decorre do fato de a empresa adquirida ter promovido mudanças nos vínculos de atores e atividades presentes nos relacionamentos com compradores que, por sua vez, não ocorreram com o fornecedor que analisamos. Em outras palavras, a adquirida ampliou o escopo de atividades relacionadas ao atendimento de seus compradores, por meio da terceirização dos serviços de assistência técnica e instalação, o que indica a presença do vetor da generalização. Por outro lado, no caso do relacionamento da

adquirida com o seu fornecedor, constatamos a impossibilidade da atuação desse vetor e até mesmo, do vetor da especialização, devido ao rompimento da relação que existia entre as empresas até o momento da aquisição.

No que se refere aos vetores da reestruturação e liberação, constatamos, porém, que as mudanças por eles representadas foram comuns entre a rede de compradores e fornecedores, o que significa que os vínculos de atividades e recursos, assim como os de atores e recursos, sofreram mudanças implementadas pela empresa adquirida que se traduziram em novas formas de utilizar os recursos e desempenhar atividades. Isso foi possível porque a adquirida adotou a estratégia de terceirização de serviços de atendimento a compradores e da fabricação de produtos.

Portanto, o modelo ora apresentado nos possibilita responder a nossa questão de pesquisa, qual seja, *quais são as mudanças pós-aquisição e seus efeitos nos vínculos de atividades, recursos e atores existentes entre a empresa adquirida e seus principais compradores e fornecedores?* E, igualmente, aos nossos objetivos específicos de pesquisa.

A resposta à questão de pesquisa indicou que as mudanças pós-aquisição foram decorrentes da implementação de novos modelos de produção e atendimento aos compradores pela empresa adquirente. Já os efeitos dessas mudanças nos vínculos de atividades, recursos e atores foram representados pelos vetores generalização/ reestruturação/ liberação, no caso de compradores, e pelos vetores reestruturação/ liberação no caso de fornecedores²⁴.

Em relação ao primeiro objetivo específico - *verificar se a aquisição provoca efeitos na rede de relacionamentos da adquirida* – verificamos que as mudanças pós-aquisição extrapolam a díade adquirente-adquirida, afetando os relacionamentos da empresa adquirida com sua rede de compradores e fornecedores.

²⁴ Vale lembrar que, em função das peculiaridades da rede de fornecedores da adquirida, investigamos os efeitos das mudanças pós-aquisição apenas em um fornecedor.

No que se refere ao segundo objetivo – *verificar e analisar as mudanças pós-aquisição e seus efeitos por meio do modelo dos vetores de mudança* – constatamos que as mudanças pós-aquisição causam efetivamente impactos nos vínculos de atividades, recursos e atores, podendo, portanto, serem analisadas por meio do modelo dos vetores de mudança.

Finalmente, no que tange ao terceiro objetivo – *comparar as mudanças pós-aquisição nas relações com compradores e fornecedores, procurando identificar o seu grau de homogeneidade* - concluímos que as mudanças pós-aquisição são heterogêneas no que diz respeito às reações e percepções de compradores e fornecedores em relação às mesmas.

5.4 Contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras

A principal contribuição deste trabalho se refere ao acréscimo de resultados para a pesquisa de mudanças pós-aquisição que utiliza a abordagem de redes industriais que, por sua vez, encontra-se em estágio embrionário se comparada com outras linhas de pesquisa na área do *marketing* industrial. No Brasil, especificamente, temos conhecimento apenas de dois estudos dessa natureza, ou seja, Freitas (2005) e Rezende e Duarte (2004). O trabalho da primeira autora trata de mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores categorizados como de inserção e de compra e venda, tendo como foco os impactos dessas mudanças em relação a preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações. Já o trabalho dos dois autores investiga mudanças pós-aquisição além da díade adquirente e adquirida, considerando o equilíbrio de poder entre os diversos atores da rede de relacionamento da empresa adquirida.

Os resultados de nossa pesquisa sugerem que o processo de aquisição provoca mudanças significativas na conexão dos vínculos de atividades, recursos e atores, presentes nos relacionamentos da empresa adquirida com a rede de compradores e de fornecedores. Tais mudanças foram identificadas e analisadas por meio do modelo dos vetores de mudança, por sua vez está consubstanciado no modelo ARA. Entretanto, é interessante ressaltar que esses modelos foram originalmente formulados para a análise e compreensão de relacionamentos entre empresas industriais, ou seja, empresas manufatureiras. No nosso caso, a aplicação do modelo dos vetores de mudança se deu em uma empresa que, do ponto de vista da rede de fornecedores, pode ser considerada industrial e, sob a ótica de rede de compradores, pode ser tida como uma empresa de serviços. Nesse sentido, acreditamos que nossa dissertação pode significar uma contribuição para o entendimento de mudanças em redes de relacionamentos ao propor a utilização do modelo dos vetores de mudança também para a análise de empresas híbridas, isto é, industriais e de serviço.

Assinalamos ainda uma segunda contribuição, qual seja, a de que nossa pesquisa sinaliza o papel das reações distintas dos atores da rede de relacionamentos diante de mudanças de mesma natureza. Nossa análise revelou que a rede de compradores absorveu a mudança no modelo de atendimento e prestação de serviços implementada pela adquirida, o que resultou na preservação dos relacionamentos desses atores. Por outro lado, o fornecedor analisado, diante da iminente mudança no modelo de produção da adquirida, decidiu não acatar a mudança proposta, o que implicou o rompimento do relacionamento entre as duas empresas.

Em outras palavras, as reações identificadas em nosso estudo sugerem que os atores afetados por um mesmo tipo de mudança podem aceitá-la, e a ela se adaptar, ou rejeitá-la e romperem o seu relacionamento com o ator gerador da mudança. Tal achado, portanto, ressalta a idéia de poder na rede de relacionamentos, uma vez que a aquisição parece

desencadear o confronto de forças entre a adquirida e os atores com os quais se relaciona, no sentido de aceitarem ou não as mudanças propostas. Dessa forma, entendemos que pesquisas futuras sobre mudanças pós-aquisição podem ampliar o conhecimento acerca dos impactos dessas mudanças a partir da análise e compreensão das relações de poder em redes de compradores e fornecedores, conforme sugerem Rezende e Duarte (2004).

Finalmente, uma outra contribuição de nossa dissertação está relacionada ao fato de termos investigado um processo de aquisição envolvendo a compra de uma empresa de pequeno porte que pode ser considerada um *start-up*, isto é, um empreendimento em fase de crescimento, que atua em um mercado emergente de tecnologia. Ao nosso ver, os resultados de nossa dissertação, além de contribuírem para o entendimento de mudanças pós-aquisição de um modo geral, oferecem, de modo mais específico, caminho para pesquisas futuras sobre processos de aquisições que envolvam a compra de pequenas empresas em estágio de crescimento e que atuam em ramos de negócios relacionados a novas tecnologias. Esses tipo de empresas parece estar mais propenso a passar por processos de aquisição, uma vez que seu capital normalmente é controlado por investidores de risco, que corriqueiramente, participam de operações de aquisição, comprando ou vendendo empresas.

Por outro lado, nosso trabalho apresenta duas limitações que julgamos de bom alvitre destacar. A primeira limitação diz respeito ao desequilíbrio no número de compradores e fornecedores investigados, ou seja, três compradores e apenas um fornecedor. Em princípio, havíamos planejado a investigação de seis relacionamentos – três compradores principais e três fornecedores principais – além da adquirida, mas, em virtude de peculiaridades da rede de fornecedores da adquirida, detalhadas anteriormente em nosso capítulo de metodologia, desconsideramos a coleta de dados em dois fornecedores pelo fato de seus relacionamentos com a adquirida serem do tipo compra e venda. Assim, acreditamos que, se tivéssemos

condições de contemplar um número igual de compradores e fornecedores, teríamos maior amplitude de resultados.

Diretamente associada à primeira limitação, tem-se a segunda limitação de nosso trabalho, qual seja, abrangermos um número pequeno de compradores e de fornecedores. Segundo Numagami (1998) e Miles e Huberman (1994), os estudos de caso apresentam a desvantagem de não permitirem generalizações estatísticas dos resultados encontrados e, em nossa pesquisa, não era esse o nosso objetivo quando escolhemos esse método. O número reduzido de relacionamentos analisados ressalta a nossa opção pela profundidade dos dados em prejuízo da quantidade de relacionamentos investigados. Dessa forma, acreditamos que pesquisas futuras, que contemplem um número maior de compradores e fornecedores, podem corroborar nossos resultados ou, ainda, agregar novas evidências aos dados que obtivemos nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AASTRUP, J. Change in networks: a critical realist interpretation. Work-in-progress paper submitted to the XVI ANNUAL IMP CONFERENCE, 2000, Bath. **Work papers...** Bath, 2000, p. 1-17.
- ANDERSON, H., ANDERSSON, P.; SALMI, H. M&A processes in business networks – managing connectedness. Work-in-progress paper submitted to the XIX ANNUAL IMP CONFERENCE, 2003, Lugano. **Work papers...** Lugano, 2003, Sept. 4-6, p. 1-10.
- ANDERSON, H.; HAVILA, V. e HOLTSTROM, J. Are customers and suppliers part (icipants) of a merger or an acquisition? – A literature review. Work-in-progress paper submitted to the XIX IMP CONFERENCE, 2003, Lugano. **Work papers ...** Lugano, 2003, Sept., 4-6, p. 1-18.
- ANDERSON, H. HAVILA, V. e 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. 575-86, 2001.
- 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. Competitive paper submitted to the XIX ANNUAL IMP CONFERENCE, 2003, Lugano. **Papers ...** Lugano, 2003, Sept. 4-6, p. 1-24.
- ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, vol. 54, n.4, p. 1-22, Oct 1994.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. A. Partnering as a focused market strategy. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 95 – 113, 1991.
- ARAUJO, L.; DUBOIS, A.; GADDE, L. E. Managing interfaces with suppliers. **Industrial Marketing Management**, v. 28, p. 497 – 506, 1999.
- BACKAUS, K.; BÜSCHKEN, J. What do we know about business-to-business interactions? A synopsis of empirical research on buyer – seller interactions. In: GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. (Eds.) **Relationships and networks in international markets**. Oxford: Elsevier Science, 1997, p. 13 – 36.
- BIRKINSHAW, J.; BRESMAN, H.; HÅKANSON, L. Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster creation. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 3, p. 395-425, 2000.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199 – 208, May, 1995.
- BRENNAN, R.; TURNBULL, P. W. The process of adaptation in interfirm relationships. In: GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. (Eds.) **Relationships and networks in international markets**. Oxford: Elsevier Science, 1997, p. 65 – 81.

DAHLIN, P.; HAVILA, V.; THILENIUS, P. Dissolution in business networks: swedish IT companies and radical changes. Work-in-progress paper submitted to the XIX ANNUAL IMP CONFERENCE, 2003, Lugano. **Work papers...** Lugano, 2003, p. 1-16.

DATTA, D. K.; GRANT, J. Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: an empirical analysis. **Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 29-44, 1990.

DAVIS, R. E. Compatibility in corporate marriages. **Harvard Business Review**, p. 86-93, Jul-Aug, 1968.

DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, vol. 51, p. 11-27. Apr. 1987

EASTON, G.; LUNDGREN, A. Changes in industrial networks as flow through nodes. . IN: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds.). **Industrial Networks: a new view of reality**. London: Routledge, p. 89 - 104, 1992.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532 – 550, 1989.

FORBORD, M. Efficiency and effectiveness in agricultural related activity patterns. Work-in-progress paper submitted to the XVI ANNUAL IMP CONFERENCE, 2000, Bath. **Work papers...** Bath, 2000, p. 1-14.

FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing**, v. 14, n 5/6, p. 339-53, 1980.

FORD, D. **Managing business relationships**. Chichester: John Wiley, 1998.

FREITAS, M. A. M. **Mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da empresa adquirida**. 2005. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

GADDE, L. E.; HÅKANSSON, H. Analysing change and stability in distribution channels: a network approach. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds.). **Industrial Networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992, p. 167 – 179.

GERSTICK, C. J. G. Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 10 – 36, 1991.

HÅKANSSON, H. Evolution processes in industrial networks. IN: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds.). **Industrial Networks: a new view of reality**, London: Routledge, 1992, p. 129 – 143.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p.187-200, 1989.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks** – A literature review. London: Routledge, 1995.

HALINEN A.; SALMI, A.; HAVILA, V. From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p. 779-92, Nov. 1999.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, v. 55, p. 29-37, Apr. 1991.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.A. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1285-1297, 2005.

HARRISON, D.; HÅKANSSON, H. Activation in resource networks: a comparative study of ports. Work-in-progress paper submitted to the XVIII ANNUAL IMP CONFERENCE, 2002, Perth. **Work papers...** Perth, 2002, p. 1-17.

HARRISON, J. S *et al.* Synergies and post-acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 173-190, 1991.

HAVILA, V.; SALMI, A. Spread of change in business networks: an empirical study of mergers and acquisitions in the graphic industry. *Journal of Strategic Marketing*, v. 8, p. 105-119, 2000.

HAVILA, V.; SALMI, A. Network perspective on international mergers and acquisitions: what more do we see? In: HAVILA, V.; FORSGREN, M.; HÅKANSSON, H. (Eds.). **Critical perspectives on internationalisation**. Oxford: Pergamon, 2002, p. 457-472.

HERTZ, S. Drifting closer and drifting away in networks. In: IACOBUCCI, D. (Ed.) **Networks in marketing**. London: Sage Publications, 1996.

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

HITT, M. *et al.* Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms. **British Journal of Management**, v. 9, p. 91-114, 1998.

HUBER, G. P. Temporal stability and response-order biases in participant descriptions of organizational decisions. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 943 – 950, 1985.

JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602- 610, Dec. 1979.

KANTER, R. M.; CORN, R. I. Do cultural differences make a business difference? Contextual factors affecting cross-cultural relationship success. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 2, p. 5-23, 1994.

KITCHING, J. Why do mergers miscarry? **Harvard Business Review**, v. 45, n. 6, p. 84 – 101, Nov./Dec., 1967.

KITCHING, J. Winning and losing with European acquisitions. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 2, p. 124 -136, Mar./Apr. 1974.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. In: HUBER, G. P.; VAN DE VEN, A. H. (Eds.) **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 39 - 64.

LUBATKIN, M. Mergers and the performance of the acquiring firm. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 218-225, 1983.

MILES, M. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 590 – 601, Dec. 1979.

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. Michel. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. London: Sage, 1994.

MÖLLER, K. E. K. Interorganizational marketing exchange: metatheoretical analysis of current research approaches. In: GILLES, L.; LILIEN, G. L.; PRAS, B. (Eds.) **Research traditions in marketing**. Kluwer Academic Publishers, 1991, p. 347 – 82.

NUMAGAMI, T. The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. **Organization Science**, v. 9, n. 1, p. 2-15, Jan./Feb. 1998.

PABLO, A. L. Determinants of acquisition integration level: a decision making perspective. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 803-36, 1994.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. In: HUBER, G. P.; VAN DE VEN, A. H. (Eds.) **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 91 - 125.

PRENKERT, F. Business relationships as activity systems: a conceptual note. Work-in-progress paper submitted to the XVI ANNUAL IMP CONFERENCE, 2000, Bath. **Work papers...** Bath, 2000, p. 1-16.

REZENDE, S. F. L.; DUARTE, R. G. Post-acquisition changes beyond the dyad: power at the net level in cross-border-acquisitions. **Brazilian Administration Review**, v. 1, n. 1, p. 67-80, July/Dec. 2004.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Interorganizational relationships and networks: an overview. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 691-7, 2003.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Managing in complex business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 175 – 83, 2004.

ROCHA, F.; IOOTY, M.; FERRAZ, J. C. Desempenho das fusões e aquisições e rentabilidade na indústria brasileira na década de 90: a ótica das empresas adquiridas. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 5, p. 1 – 36, 2001. Ed. especial.

ROCKWELL Jr., W.F. How to acquire a company. **Harvard Business Review**, v. 46, n. 5, p. 121-132, Sept./Oct., 1968.

SCHWEIGER, D. M.; IVANCEVICH, J. M.; POWER, F. R. Executive actions for managing human resources before and after acquisition. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 127-38, 1987.

SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College Press, Columbia University, 1991.

SODERLUND, A. The product as a heterogeneous resource: development and utilisation of product properties in the network. Work-in-progress paper submitted to the XIX ANNUAL IMP CONFERENCE, 2003, Lugano. **Work papers...** Lugano, 2003, Sept. 4-6, p. 1-13.

SHRIVASTAVA, P. Postmerger integration. **Journal of Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 65-76, 1986.

TIKKANEN, J; TUOMINEN, P. Studying change and dynamics in business relationships: the processual case study approach. Work-in-progress paper submitted to the XVI ANNUAL IMP CONFERENCE, 2000, Bath. **Work papers...** Bath, 2000, p. 1-14.

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

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p. 13-27.

YAMAGISHI, T.; GILLMORE, R.; COOK, K. Network connections and the distribution of power in exchange networks. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 4, p. 833 – 51, Jan., 1988.

YIN, R. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 58 – 65, 1981.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA – ADQUIRENTE/ADQUIRIDA

1. Fale sobre sua empresa antes da aquisição.
 - Até o momento da aquisição, há quanto tempo ela existia?
 - Principal produto. Por que? (definir o critério: vendas, potencial de crescimento, lucratividade).
 - Mercado atendido pelo principal produto.
 - Quais outros mercados a empresa atendia com outros produtos?
2. Fale sobre a empresa adquirente antes da aquisição, principalmente:
 - país de origem;
 - se for estrangeira, já atuava no Brasil?
 - em quais mercados?
 - principais produtos;
 - havia algum relacionamento entre a sua empresa e a adquirente antes da aquisição? Se sim, detalhe.
3. Fale sobre o processo de aquisição
 - Em que ano ocorreu o processo de aquisição?
 - Quanto tempo durou o processo?
 - Você considera o processo de integração adquirente-adquirida concluído? Por quê?
 - Quais critérios levaram à escolha de sua empresa para ser adquirida?
 - Percentual envolvido na aquisição (total ou parcial)?
 - Esta aquisição trouxe algum impacto em termos de concentração de mercado?
 - O principal produto continua sendo o mesmo? Se não, por que?
 - Hoje, quais outros mercados a empresa atende com outros produtos?

FORNECEDORES

4. Fale sobre os principais fornecedores da empresa adquirida.

Antes da aquisição

- Quais eram os três principais fornecedores antes da aquisição (pense no produto principal)? Por quê? (qual critério: preço, qualidade, única fonte, prazo de entrega etc)
- Até o momento da aquisição, há quanto tempo a empresa adquirida se relacionava com seus principais fornecedores?

Depois da aquisição

- Algum dos relacionamentos principais que existiam antes da aquisição foi encerrado depois da aquisição? Se sim, por quê? Quais fornecedores o substituíram?

Observação - As questões abaixo devem ser enunciadas de modo que contemplem os três fornecedores principais da adquirida de forma individual.

- Depois da aquisição da _____ seus principais fornecedores tiveram que alterar alguma etapa de seu processo produtivo? Se sim, isto trouxe aumento ou redução nos custos de produção desses fornecedores?
- Essas alterações têm relação com mudanças ocorridas nas atividades de produção da adquirida? Se sim, detalhe.
- Após a aquisição houve melhora ou piora no atendimento comercial dos fornecedores principais? E quanto à agilidade nos serviços de entrega desses fornecedores, houve aumento ou diminuição? Por quê?
- Essas alterações têm relação com mudanças ocorridas nas atividades de compra da adquirida? Se sim, detalhe.
- Em função da aquisição, houve aumento ou diminuição nos preços dos principais produtos comprados dos fornecedores principais?
- Em função da aquisição, houve aumento ou diminuição no volume (quantidade) de compra do principal produto dos fornecedores principais? Por quê?
- Após a aquisição, a empresa adquirida passou a comprar outros produtos que ela não comprava antes dos fornecedores principais? Por quê?
- Alguma coisa em conjunto foi desenvolvida entre a adquirida e os fornecedores principais? O quê? Qual a importância desses desenvolvimentos para a adquirida?

- Após a aquisição, a adquirida desenvolveu algo (produto, processo, tecnologia) novo em parceria com outros fornecedores? Se sim, o quê? Isto não poderia ser desenvolvido em conjunto com os três principais fornecedores?
- Houve alguma alteração contratual entre a _____ e seus fornecedores principais depois da aquisição? Se sim, quais foram as principais alterações?
- Pensando no principal produto, a empresa adquirida desenvolveu ou está desenvolvendo novas fontes de insumos alternativos? Se sim, por quê? Com quem? (Via relacionamento com fornecedores principais atuais ou novos fornecedores?)

CLIENTES

5. Fale sobre os clientes principais da empresa adquirida:

Antes da aquisição

- Quais eram os três principais clientes da empresa adquirida? (pense no seu principal produto) Por quê? (defina o critério: qualidade do produto, preço, prazo de entrega, exclusividade de fornecimento etc)
- Até o momento da aquisição, há quanto tempo a empresa adquirida se relacionava com seus principais clientes?
- Algum desses relacionamentos foi encerrado depois da aquisição? Se sim, por quê?

Depois da aquisição

- Após a aquisição, houve alguma redução ou aumento nos custos das atividades de produção dos clientes principais? Por quê? Como ocorreu o processo de alteração?
- Essas alterações têm relação com mudanças ocorridas nas atividades de produção da adquirida?
- Após a aquisição, houve redução ou aumento da eficiência do processo de compras dos clientes principais? Se sim, por quê? Como se deu essa alteração?
- Essas alterações têm relação com alterações ocorridas no processo de atendimento comercial e de entrega da adquirida?
- Em função da aquisição, houve aumento ou diminuição nos preços dos principais produtos comprados pelos clientes principais? Quais as consequências dessa alteração para a adquirida?
- Em função da aquisição, houve aumento ou diminuição no volume (quantidade) de compra do principal produto dos clientes principais? Por quê? Quais as consequências dessa alteração para a adquirida?

- Após a aquisição, a empresa adquirida passou a vender outros produtos que ela não vendia antes para seus clientes principais? Por quê? Quais as consequências desta alteração para a adquirida?
- Alguma coisa em conjunto foi desenvolvida entre a adquirida e seus clientes principais? Se sim, qual a importância desses desenvolvimentos para a adquirida?
- Após a aquisição, a adquirida desenvolveu algo (produto, processo, tecnologia) novo em parceria com outros clientes? Se sim, o quê? Isto não poderia ser desenvolvido em conjunto com os três principais clientes?
- O relacionamento da adquirida com seus principais clientes é regido por algum tipo de contrato formal? Se sim, por quê? Quais são as principais exigências previstas no contrato? (exclusividade de fornecimento, prazos de entrega, preços, volumes etc.)
- Se não for regido por contrato formal? Por quê? Como os conflitos são solucionados?
- Em função da aquisição, passou a se especializar no atendimento de alguma necessidade específica dos clientes principais (novo processo de produção, novo produto etc). Se sim, detalhe.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESA FORNECEDORA

1. Fale sobre sua empresa.

- Há quanto tempo ela existe?
- Qual é o seu principal produto? Por quê? (definir o critério: vendas, potencial de crescimento, lucratividade)
- Mercado atendido pelo principal produto?
- Quais outros mercados a empresa atende com outros produtos?
- Antes da aquisição da empresa, a sua empresa já fornecia para ela? Quais produtos? Dentre esses, qual produto era mais vendido?
- Nesse período, sua empresa mantinha algum relacionamento comercial com a empresa adquirente? Em caso negativo, tinha algum conhecimento da mesma? Detalhe.

2. Relacionamento com a empresa adquirida após a sua aquisição.

- Houve a continuidade do relacionamento entre a sua empresa e a adquirida após a conclusão da aquisição? Em caso negativo, por quê?
- Após a aquisição, houve alguma redução ou aumento nos custos das atividades de produção de sua empresa? Se sim, detalhe. Por quê? Como ocorreu esse processo de alteração.
- Essas alterações têm relação com mudanças ocorridas nas atividades de produção da adquirida?
- Quais as conseqüências dessas alterações para a sua empresa e para o relacionamento com a empresa adquirida?
- Houve alguma redução ou aumento da eficiência do atendimento comercial prestada por sua empresa à empresa adquirida? E quanto à agilidade nos serviços de entrega à empresa adquirida, houve aumento ou diminuição? Por quê? Como ocorreram essas alterações?
- Essas alterações têm relação com alterações nas atividades de compra da adquirida?
- Quais as conseqüências dessas alterações para a sua empresa e para o relacionamento com a adquirida?
- Houve aumento ou diminuição nos preços dos principais produtos vendidos por sua empresa à empresa adquirida? Por quê?
- Houve aumento ou diminuição no volume (quantidade) de compra do principal produto vendido por sua empresa à adquirida? Por quê?

- Após a aquisição, a sua empresa passou a vender outros produtos que ela não vendia antes para a empresa adquirida? Por quê?
- Alguma coisa em conjunto foi desenvolvida entre a sua empresa e a adquirida? O quê? Qual a importância desses desenvolvimentos para a sua empresa?
- Após a aquisição dapela....., a sua empresa desenvolveu algo novo em parceria com outros clientes? Se sim, o quê? Isto não poderia ser desenvolvido em conjunto com a empresa adquirida também?
- Existe algum processo ou atividade que seja dedicado exclusivamente ao atendimento das necessidades da adquirida? Se sim, o quê? Esse processo ou atividade foi criado após a aquisição?
- As matérias-primas utilizadas na fabricação do produto principal vendido à adquirida são exclusivas de sua empresa ou são facilmente encontrados no mercado? Se sim, por quê?
- O relacionamento de sua empresa com a adquirida é regido por algum tipo de contrato formal? Se sim, por quê? Quais são as principais exigências previstas no contrato? (Ex.: exclusividade de fornecimento, preços, volumes etc.)
- Se não for regido por contrato formal? Por quê? Como os conflitos são solucionados?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESA COMPRADORA

1. Fale sobre sua empresa.

- Há quanto tempo ela existe?
- Qual é o seu principal produto? Por quê? (definir o critério: vendas, potencial de crescimento, lucratividade)
- Mercado atendido pelo principal produto?
- Quais outros mercados a empresa atende com outros produtos?
- Antes da aquisição da empresa, a sua empresa já mantinha relações comerciais com ela? Quais produtos sua empresa comprava? Dentre esses, qual produto era mais comprado?
- Nesse período, sua empresa mantinha algum relacionamento comercial com a empresa adquirente? Em caso negativo, tinha algum conhecimento da mesma? Detalhe.

2. Relacionamento com a adquirida após a aquisição.

- Houve a continuidade do relacionamento entre a sua empresa e a adquirida após a conclusão da aquisição? Em caso negativo, por quê?
- Houve alguma redução ou aumento nos custos de produção de sua empresa? Se sim, detalhe. Por quê? Como ocorreu esse processo de alteração.
- Essas alterações têm relação com mudanças ocorridas nas atividades de produção da adquirida?
- Quais as conseqüências dessas alterações para a sua empresa e para o relacionamento com a empresa adquirida?
- Houve algum aumento ou diminuição na das atividades de compras de sua empresa? Se sim, detalhe. (Por quê? Como ocorreu esse processo de alteração?)
- Essas alterações têm relação com mudanças nas atividades de *marketing*/vendas da adquirida?
- Quais as conseqüências dessas alterações para a sua empresa e para o relacionamento com a adquirida?
- Houve aumento ou diminuição no preço do principal produto comprado por sua empresa da adquirida? Por quê?
- Houve aumento ou diminuição no volume (quantidade) de compra do principal produto vendido por sua empresa à adquirida? Por quê?

- Houve aumento ou diminuição no volume (quantidade) de compra do principal produto comprado por sua empresa da adquirida? Por quê?
- Após a aquisição, a sua empresa passou a comprar outros produtos que ela não comprava antes para a empresa adquirida? Por quê?
- Alguma coisa em conjunto foi desenvolvida entre a sua empresa e a adquirida? Se sim, o quê? Qual a importância desses desenvolvimentos para a sua empresa?
- O relacionamento de sua empresa com a adquirida é regido por algum tipo de contrato formal? Se sim, por quê? Quais são as principais exigências previstas no contrato? (Ex.: exclusividade de fornecimento, preços, volumes etc.)
- Se não for regido por contrato formal? Por quê? Como os conflitos são solucionados?
- Após a aquisição da empresa....., sua empresa tem procurado novas fontes de recursos (substituição de insumos ou substituição de fornecedores)? Por quê?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)