

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

**Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação**

**Mestrado Profissional em Administração**

**MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA REDE DE FORNECEDORES DA  
EMPRESA ADQUIRIDA**

**Maria Amália Marques de Freitas**

**Belo Horizonte**

**2005**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Maria Amália Marques de Freitas

**MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA REDE DE 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.

Área de concentração: Gestão Empresarial

Linha de pesquisa: Estratégia e Competitividade das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando L. Rezende

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Belo Horizonte

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F866m Freitas, Maria Amália Marques de  
Mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da empresa  
adquirida.

/ Maria Amália Marques de Freitas. – Belo Horizonte, 2005.  
169f.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando L. Rezende.  
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas  
Gerais, Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais.  
Bibliografia.

1. Administração de empresas – Estudo de casos. 2. Fornecedores. 3.  
Redes industriais. I.Rezende, Sérgio Fernando L. II. Pontifícia Universidade  
Católica de Minas Gerais. Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais.  
III. Título.

CDU: 658

Aos meus pais,

com quem aprendi que a fé, a família, o estudo e  
o trabalho são o sentido da vida.

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta dissertação, não há como não olhar para os lados e procurar por aqueles que, de algum modo, contribuíram para que eu pudesse concretizar meu objetivo. Cada um, a seu modo, mas todos de maneira especial. Aqui destaco algumas dessas pessoas, correndo o risco de não citar todas elas, desculpando-me, desde já, por possíveis omissões.

- Minha família, pelo apoio incondicional em todos os momentos e pela compreensão na ausência do convívio familiar.
- Meus amigos, pelo incentivo e carinho e pelo respeito aos momentos de isolamento.
- Meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende, pela dedicação, competência e rigor analítico na orientação deste trabalho.
- Os professores e colegas do mestrado, com quem partilhei momentos de aprendizado, alegrias e angústias.
- Meu colega Eduardo Nassif, pelo carinho e disponibilidade com que me recebeu e apresentou à direção da Holcim, onde realizei a pesquisa, prestando todo o apoio necessário.
- Os funcionários do Curso de Mestrado e da biblioteca, cuja colaboração foi indispensável.

A cada um de vocês, pessoas especiais, a quem, muitas vezes, não soube expressar minha gratidão, meu carinho e admiração, meu muito obrigada!

## RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo investigar mudanças pós-aquisição sob a abordagem de redes industriais. Especificamente, foram analisadas as mudanças ocorridas na relação com os fornecedores da adquirida. Para tanto, realizou-se um estudo de caso qualitativo, com entrevista dos funcionários das empresas adquirente e adquirida e de seis fornecedores, contando, ainda, com dados secundários de fontes variadas, tendo como foco as mudanças pós-aquisição em relação a preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações. Os resultados do trabalho sugerem que a aquisição provoca impactos na rede e esses impactos são diferenciados em função do tipo de relação com o fornecedor: relação de compra e venda e relação de inserção. O modelo de pesquisa revelou que as mudanças foram comuns nos dois tipos de relação no que tange ao preço. Em se tratando da quantidade e do compartilhamento de informações, as mudanças foram diferenciadas nos dois tipos de relação com os fornecedores. Mais especificamente, as mudanças relacionadas à quantidade e ao compartilhamento de informações ocorreram de forma mais homogênea na relação com os fornecedores de inserção. Em termos teóricos, sugere-se que o entendimento das mudanças pós-aquisição, no nível de fornecedores, pode ser ampliado pela abordagem de redes industriais, associada a alguns *insights* fornecidos pela literatura que trata de diferenciação da relação entre comprador e fornecedor.

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

## **ABSTRACT**

Grounded on the industrial network approach, this dissertation addresses post-acquisition changes beyond the dyad. Specifically, post-acquisition changes at the level of suppliers are analyzed, using the concept of supply differentiation proposed by the literature of buyer-supplier. For this purpose, a qualitative case study was carried out by interviewing individuals from the acquirer, acquiree and six suppliers, as well as by collecting secondary data from a variety of sources. Post-acquisition changes beyond the dyad of price, quantity, contract and information sharing were focused. The results suggest that the acquisition triggered changes that went beyond the dyad, that is to say, changes that affected relations of the dyad. In addition, they pointed out that some changes such as price were similar whereas other changes such as quantity and information sharing were different according to types of suppliers: socially-embedded suppliers and arm's length suppliers. More specifically, changes related to quantity and information sharing occurred more homogeneously at the level of socially-embedded suppliers. In contrast, post-acquisition changes of price took place both at the level of socially-embedded suppliers and arm's-length suppliers. At the theoretical level, it is suggested that the understanding of post-acquisition changes at the level of suppliers could be furthered by taking explicit account of the industrial network approach coupled with insights provided by the literature of buyer-supplier.

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



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS E JUSTIFICATIVA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	14
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	15
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1	INTRODUÇÃO .....	18
2.2	AQUISIÇÃO EM REDES INDUSTRIAIS .....	18
2.3	RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR .....	26
2.3.1	Relação de Compra e Venda – RCV .....	29
2.3.2	Relação de Inserção – RI .....	35
2.4	QUADRO CONCEITUAL .....	41
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	47
3.1	INTRODUÇÃO .....	47
3.2	A INDÚSTRIA CIMENTEIRA .....	47
3.3	MÉTODO DE PESQUISA .....	50
3.4	COLETA DE DADOS .....	51
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	62
4	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	71
4.1	INTRODUÇÃO .....	71
4.2	CONHECENDO OS ATORES E O PROCESSO DE AQUISIÇÃO.....	71
4.2.1	Adquirente – Holcim-Brasil .....	72
4.2.2	Adquirida – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso .....	75
4.2.3	Processo de Aquisição .....	77

4.3	MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA REDE DE FORNECEDORES RCV .....	79
4.3.1	Fornecedor 1 – Casa do Serralheiro .....	80
4.3.1.1	<u>Relação Casa do Serralheiro – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso</u> .....	81
4.3.1.2	<u>Relação Casa do Serralheiro – Holcim-Brasil</u> .....	82
4.3.1.3	<u>Mudanças pós-aquisição na relação com a Casa do Serralheiro</u> .....	83
4.3.2	Fornecedor 2 – Ferragens Cunha .....	85
4.3.2.1	<u>Relação Ferragens Cunha – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso</u> .....	86
4.3.2.2	<u>Relação Ferragens Cunha – Holcim-Brasil</u> .....	87
4.3.2.3	<u>Mudanças pós-aquisição na relação com a Ferragens Cunha</u> .....	89
4.3.3	Fornecedor 3 – Sotreq .....	92
4.3.3.1	<u>Relação Sotreq – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso</u> .....	92
4.3.3.2	<u>Relação Sotreq – Holcim-Brasil</u> .....	93
4.3.3.3	<u>Mudanças pós-aquisição na relação com a Sotreq</u> .....	94
4.3.4	Análise intragrupo na RCV.....	97
4.4	MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA REDE DE FORNECEDORES RI .....	104
4.4.1	Fornecedor 1 - Klabin .....	104
4.4.1.1	<u>Relação Klabin – Grupo Paraíso/Fábrica Barroso</u> .....	105
4.4.1.2	<u>Relação Klabin – Holcim-Brasil</u> .....	107
4.4.1.3	<u>Mudanças pós-aquisição na relação com a Klabin</u> .....	109
4.4.2	Fornecedor 2 – Açominas .....	113
4.4.2.1	<u>Relação Açominas – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso</u> .....	114
4.4.2.2	<u>Relação Klabin – Holcim-Brasil</u> .....	115
4.4.2.3	<u>Mudanças pós-aquisição na relação com a Açominas</u> .....	117

4.4.3	Fornecedor 3 – Copabo .....	121
4.4.3.1	<u>Relação Copabo – Grupo Paraíso/Fábrica Barroso</u> .....	121
4.4.3.2	<u>Relação Copabo – Holcim-Brasil</u> .....	122
4.4.3.3	<u>Mudanças pós-aquisição na relação com a Copabo</u> .....	123
4.4.4	Análise intragrupo na RI .....	128
4.5	ANÁLISE INTERGRUPO: RCV <i>versus</i> RI .....	134
5	<b>CONCLUSÕES</b> .....	141
5.1	INTRODUÇÃO .....	141
5.2	PRINCIPAIS RESULTADOS .....	141
5.2.1	Resultados gerais .....	141
5.2.2	Resultados secundários .....	153
5.3	MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO EM REDES DE FORNECEDORES .	155
5.4	CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS .....	156
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	160
	<b>APÊNDICES</b> .....	165

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Comparação entre os modelos de Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Dyer, Cho e Chu (1998) .....	28
Figura 2	Diferenças entre a RCV e a RI .....	40
Figura 3	Quadro conceitual .....	42
Figura 4	Empresas adquirente e adquirida, funções entrevistadas por ator e local .....	57
Figura 5	Fornecedores RCV- funções entrevistadas, por ator e local .....	58
Figura 6	Fornecedores RI- funções entrevistadas, por ator e local.....	59
Figura 7	Identificação preliminar de variáveis passíveis de análise .....	65
Figura 8	Variáveis desconsideradas .....	67
Figura 9	Variáveis agrupadas .....	68
Figura 10	Mudanças pós-aquisição na relação com a Casa do Serralheiro .....	85
Figura 11	Mudanças pós-aquisição na relação com a Ferragens Cunha .....	91
Figura 12	Mudanças pós-aquisição na relação com a Sotreq .....	97
Figura 13	Comparação intragrupo na relação com os fornecedores RCV após a aquisição .....	98
Figura 14	Mudanças pós-aquisição na relação com a Klabin .....	113
Figura 15	Mudanças pós-aquisição na relação com a Açominas .....	120
Figura 16	Mudanças pós-aquisição na relação com a Copabo .....	127
Figura 17	Comparação intragrupo na relação com os fornecedores RI, após a aquisição .....	128
Figura 18	Comparação intergrupo na relação RCV e RI, após a aquisição .....	135
Figura 19	Resultados da pesquisa nas variáveis analisadas .....	152
Figura 20	Modelo de pesquisa – Mudanças pós-aquisição em redes de fornecedores .....	155

# 1- INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS E JUSTIFICATIVA

A aquisição tem sido objeto de inúmeros estudos e pesquisas no meio acadêmico nos últimos anos, por ser uma estratégia cada vez mais comum entre empresas (KROGH, SINATRA e SINGHI, 1994; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001, ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003; BARROS, 2003). Entretanto, a maior parte da literatura, ao tratar do tema, foca o aspecto diádico – adquirente e adquirida – indicando, implicitamente, que o processo de aquisição afeta unicamente as duas empresas diretamente envolvidas.

Contudo, alguns pesquisadores nórdicos propõem a expansão dos estudos de aquisição para além da díade, enfatizando a importância da abordagem de redes industriais para analisar mudanças pós-aquisição, envolvendo os atores conectados direta e indiretamente à díade (HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999; HAVILA e SALMI, 2000; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; ANDERSON, HOLTSTROM e OBERG, 2003). Por exemplo, ao ampliar a análise dos efeitos da aquisição para abranger a rede na qual se insere a díade, Halinen, Salmi e Havila (1999) sugerem que o impacto da aquisição afeta primordialmente as empresas diretamente envolvidas no processo – adquirente e adquirida, mas que os efeitos podem ser disseminados para a rede.

A abordagem de redes industriais apresenta três características que a distinguem das demais abordagens de rede (ARAÚJO e EASTON, 1996). A primeira diz respeito à gênese dessa perspectiva, que está nos estudos empíricos de relacionamentos diádicos em mercados industriais. A segunda refere-se ao fato de que, embora possa ser construída como uma

abordagem de rede para mercados industriais, seu escopo pode ser ampliado para abarcar outras formas de interdependências e relacionamentos nos mercados organizacionais. A terceira característica é ter sido desenvolvida em paralelo a outras abordagens, como a de custo de transação econômica e a teoria interorganizacional.

À luz da abordagem de redes industriais, na condução desta pesquisa partimos do pressuposto de que o processo de aquisição pode provocar mudanças na rede, afetando atores conectados direta e indiretamente à díade. Entretanto, a sugestão de alguns autores de que os efeitos da aquisição na rede podem estar vinculados à força dos laços interorganizacionais (HERTZ, 1998; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001) levou-nos a indagar se as mudanças pós-aquisição seriam homogêneas na rede.

A força do laço é representada pelo investimento das partes para desenvolvimento e manutenção do relacionamento como quantidade de tempo, confiança mútua, frequência e reciprocidade das relações (GRANOVETTER, 1985; ALDRICH e ZIMMER, 1985). Transpondo as características explicitadas por esses autores para as relações comprador-fornecedor, que é o objeto do nosso estudo, autores como Aldrich e Zimmer (1985), Powell (1990) e Aldrich, Elam e Reese (1997) sugerem que a relação de compra e venda, doravante denominada RCV, pode ser assinalada como de laço fraco, por se tratar de uma transação impessoal, não propiciando a formação de vínculos mais duradouros. Contrariamente, a relação de inserção, daqui para a frente chamada RI, pode ser destacada como um laço forte, por ser baseada em relacionamentos de mais longo prazo, com formação de vínculos sociais entre as partes.

Verificamos que a abordagem de redes industriais, apesar de explicitar que as mudanças na rede podem ser contingentes à força do laço entre os atores, dá pouca ênfase à diferenciação das mudanças pós-aquisição na rede, na qual a díade está inserida (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989; HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999; HAVILA e

SALMI, 2000), sugerindo, implicitamente, que os efeitos provocados pela aquisição são homogêneos na rede. Nesse sentido, ampliamos nossa investigação para verificar na parte da rede selecionada para pesquisa - os fornecedores - características que permitissem categorizá-los em grupos relativamente homogêneos. Para alcançar nosso objetivo, utilizamos a segmentação de fornecedores proposta pela literatura que trata da relação entre comprador e fornecedor (DWYER, SCHURR e OH, 1987; DYER, CHO e CHU, 1998; ARAÚJO, DUBOIS e GADDE, 1999; GADDE e SNEHOTA, 2000; STYLES e AMBLER, 2003), que nos permitiu categorizar as relações em RCV e RI.

A investigação empírica foi baseada na realização de um estudo de caso qualitativo, envolvendo o processo de aquisição de uma empresa, partindo a análise da díade – adquirente e adquirida – para seis fornecedores distintos em dois grupos, pelo tipo de relação com o comprador. Mais especificamente, baseamo-nos em quatro variáveis - preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações - para analisar as mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da empresa adquirida.

Como principais resultados, nossa pesquisa revela que os efeitos do processo de aquisição não são confinados à díade – adquirente e adquirida. Significa dizer que a aquisição provocou impactos na rede de fornecedores, da qual a díade faz parte. Entretanto, um outro resultado indica que as mudanças pós-aquisição podem ser distintas a partir das relações entre os fornecedores e a empresa adquirida. No nosso caso, tais relações foram afetadas de forma diferenciada, de acordo com a força do laço estabelecida entre a adquirida e os fornecedores. Um terceiro achado aponta que, apesar de as mudanças serem distintas pelo tipo de relação com o fornecedor, elas têm as mesmas características dentro de cada grupo estudado, RCV e RI. O quarto resultado indica que as alterações na quantidade e compartilhamento de informações foram distintas nas relações RCV e RI, em função da aquisição. O preço foi a única variável em que a alteração ocorreu de forma similar tanto na RCV, como na RI,

ressaltando que esse aspecto se tornou mais importante após a aquisição, independentemente do tipo de relação.

Com base nesses resultados, acreditamos que nossa dissertação pode adicionar esforços à abordagem de redes industriais, no sentido de discutir mudanças pós-aquisição em partes da rede da adquirida, os fornecedores, atores pouco investigados na literatura consultada, apontando que tais mudanças podem ser diferenciadas na rede. Além disso, acreditamos que a utilização da diferenciação de fornecedores revelou-se útil para ampliar o entendimento das mudanças pós-aquisição na relação entre a adquirida com seus fornecedores.

## 1.2 OBJETIVOS

A abordagem de redes industriais enfatiza que a análise de uma organização deve abranger o contexto no qual a empresa está inserida, que são suas relações (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989). Sob esse enfoque, estamos interessados em identificar e analisar mudanças pós-aquisição à luz da abordagem de redes industriais, ou seja, na rede na qual se insere a empresa adquirida, focando nossa investigação na relação com os fornecedores. Dessa forma, nossa questão de pesquisa é: quais são as mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida?

O primeiro aspecto que nos interessa investigar é se a aquisição provoca mudanças na rede da díade – adquirente e adquirida. A consecução desse objetivo envolve identificar se a relação entre a adquirida e os fornecedores foi afetada pela aquisição.



O segundo aspecto de nosso interesse é analisar se as alterações verificadas nesta relação, em decorrência da aquisição, são homogêneas. Ao estudar uma parte da rede, mais especificamente os fornecedores, nosso objetivo é verificar se a relação com esses atores foi afetada da mesma forma.

O terceiro aspecto a ser examinado é se nos dois agrupamentos estudados as mudanças têm alguma similaridade, que permita considerar os impactos da aquisição como sendo homogêneos, nos blocos de fornecedores. No nosso caso específico, representou aglutinar os fornecedores em grupos, distintos por tipo de relação com o comprador, ou seja, relação de compra e venda – RCV e relação de inserção – RI e examinar se as mudanças encontradas foram homogêneas nos dois grupos.

Sumarizando, tendo em vista nossa questão de pesquisa e os aspectos a ela correlatos, os objetivos específicos desta dissertação são:

- identificar se o processo de aquisição causa impacto na rede;
- identificar e analisar até que ponto as mudanças pós-aquisição são homogêneas nos dois tipos de relação com o fornecedor, RCV e RI;
- identificar e analisar até que ponto as mudanças pós-aquisição afetam a relação com os fornecedores em aspectos como preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações na RCV e na RI.

### 1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Após a introdução no capítulo 1, passamos para o capítulo 2, que é dedicado à revisão da literatura, no qual abordamos,

primeiramente, o processo de aquisição sob a abordagem de redes industriais. Em seguida, discutimos as mudanças na rede, mais especificamente, aquelas representadas pelo processo de aquisição, considerando que a força dos laços interorganizacionais interfere no impacto dessas mudanças na relação com os fornecedores. Nesse contexto, apresentamos a proposta de diferenciação de fornecedores, baseada em dois tipos de relação: relação de compra e venda, caracterizada como de laço fraco e relação de inserção, assinalada como de laço forte. Ao final do capítulo, introduzimos o quadro conceitual desta dissertação.

Os aspectos metodológicos da nossa dissertação são tratados no capítulo 3, justificando a escolha do estudo de caso como método de pesquisa. Posteriormente, apresentamos uma caracterização do setor escolhido para a pesquisa e, em seguida, detalhamos os procedimentos estabelecidos para coleta de dados, bem como delineamos o processo utilizado para análise dos dados em suas diversas instâncias.

O capítulo 4 contém, simultaneamente, a descrição do caso estudado e a análise dos dados da pesquisa. A descrição do caso inicia-se com a apresentação detalhada das empresas diretamente envolvidas no processo de aquisição. Em seguida à abordagem da adquirente e adquirida, é feita uma caracterização geral dos seis fornecedores, a descrição da relação com as empresas adquirida e adquirente e, posteriormente, são descritos e analisados os impactos da aquisição em cada relação. Nesse momento, efetuamos a análise intragrupo comparando as mudanças verificadas em cada um dos tipos de relação estudados. No final do capítulo, apresentamos a análise intergrupo, comparando as mudanças pós-aquisição na relação com os dois grupos analisados, ou seja, RCV e RI.

O último capítulo apresenta as conclusões deste trabalho. A primeira parte contempla os quatro resultados gerais da pesquisa e os resultados secundários. A segunda parte contém uma análise do modelo de pesquisa – mudanças pós-aquisição em redes de fornecedores –

retomando a questão de pesquisa e os objetivos desta dissertação. O capítulo se encerra com as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

A fundamentação teórica desta dissertação é apresentada em três tópicos. Primeiramente, será abordada a aquisição em redes, enfatizando processos de aquisição de forma geral e a contextualização da aquisição como um processo de mudanças na rede. Considerando nosso foco de pesquisa numa parte da rede, mais especificamente nos fornecedores, partimos do pressuposto de que o impacto da aquisição é diferenciado pelo tipo de relação existente com o fornecedor. Nesse sentido, na segunda seção, detalhamos o relacionamento comprador-fornecedor e sua diferenciação na relação de compra e venda – RCV – e relação de inserção – RI. Na terceira e última seção, apresentamos o quadro conceitual.

### **2.2 AQUISIÇÃO EM REDES INDUSTRIAIS**

A aquisição é uma alternativa cada vez mais adotada pelas empresas visando ao crescimento e/ou diversificação (KROGH, SINATRA e SINGH, 1994; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). O crescimento pode ser proporcionado à medida que a aquisição permite à adquirente aumentar a participação no mercado, reduzir ou eliminar competição, obter poder de barganha e diversificação porque, por meio da aquisição, a empresa pode

entrar de forma rápida e econômica em novos negócios (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; HAVILA e SALMI, 2000).

Por ter-se tornado tão freqüente, a aquisição tem atraído o interesse acadêmico, o que gerou proeminente literatura sobre o tema (KROGH, SINATRA e SINGH, 1994; HAVILA e SALMI, 2000; ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003, ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; BARROS, 2003). Alguns estudos concentram-se na comparação da aquisição com a meta das empresas, ou seja, no alcance dos resultados esperados (SCHWEIGER, CSISZAR e NAPIER, 1994, BARROS, 2003). Outros pesquisadores analisam o processo da aquisição como um todo, abrangendo os três estágios do processo, desde as negociações pré-aquisição, passando pelo processo da aquisição, até o pós-aquisição (HAVILA e SALMI, 2000, ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Uma revisão sucinta desses estágios revela, porém, o enfoque diádico abordado nessa literatura (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; REZENDE e DUARTE, 2004), ou seja, que é dada ênfase à díade adquirente-adquirida.

O estágio *ex-ante* ou pré-aquisição refere-se à expectativa da adquirente com o potencial valor a ser criado com a aquisição. Mais especificamente, a tomada de decisões de uma aquisição é baseada na suposição de que a adquirida vai contribuir para uma melhora no aspecto estratégico ou financeiro da adquirente (SCHWEIGER, CSISZAR e NAPIER, 1994; REZENDE e DUARTE, 2004). Essa discussão fica restrita à díade, sem considerar nenhum outro ator além da adquirente e da adquirida (REZENDE e DUARTE, 2004). No estágio durante a aquisição, a criação real de valor é associada com integração e gerenciamento da adquirida. De forma similar, a literatura preconiza que o gerenciamento da adquirida é suscetível a fatores estratégicos ou organizacionais, do ponto de vista apenas diádico (REZENDE e DUARTE, 2004). No terceiro e último estágio, *ex-post*, ou pós-aquisição, os estudos visam à compreensão da criação de valor resultante da aquisição, ou seja, a análise é

voltada para a avaliação do alcance do resultado esperado. Novamente, apenas fatores estratégicos e organizacionais são levados em conta (REZENDE e DUARTE, 2004).

Percebe-se pela expectativa gerada com a aquisição e pela análise dos três estágios desse processo, que a abordagem da aquisição vinculada à estratégia é orientada para a perspectiva da díade, desconsiderando as relações da empresa adquirida (HAVILA e SALMI, 2000). Significa dizer que, sob o enfoque estratégico, parece que o processo de aquisição está relacionado apenas à adquirida e adquirente, não tendo nenhum impacto na rede, da qual essas empresas fazem parte. Essa visão diádica é exemplificada na revisão de literatura efetuada por Anderson, Havila e Holtstrom (2003) ao revelarem que os fornecedores são citados, na maioria dos artigos pesquisados, como representando recursos e capacidades, não sendo, em nenhum momento, apontados como atores ativos, que podem oferecer alguma reação à aquisição.

Similarmente, resultado de pesquisada realizada por Anderson, Holtstrom e Oberg (2003), com o objetivo de analisar o enfoque dado às aquisições, sugere predominância da perspectiva diádica ao apontar que, tanto as empresas adquirentes, como os órgãos que detêm o poder de aprovação das aquisições para evitar ações *anti-trust*, raramente, levam em consideração as relações da adquirida na rede. Entretanto, as autoras apontam que, em todos os casos em que os fornecedores e clientes foram consultados, a resposta indicava que eles acreditavam que seriam afetados pela aquisição. Esse foco na díade, na visão das autoras, falha ao não reconhecer a interdependência das empresas em formas reticulares.

Em relação às aquisições, um aspecto relevante é que elas, raramente, alcançam os resultados esperados (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Isso significa que as empresas não melhoram o desempenho conforme a expectativa ou há falhas no processo de integração da adquirente com a adquirida. As autoras extrapolam a visão da díade ao

sugerirem que esse insucesso, verificado nas aquisições, pode ocorrer por desconsideração das relações externas da adquirida na análise e na implementação da aquisição.

Essa ênfase na díade pode ser resultado de dois fatores. O primeiro deles diz respeito à desconsideração da interdependência da empresa e o contexto<sup>1</sup> no qual ela opera, analisando as empresas como unidades separadas (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989). O enfoque diádico desconsidera que a demarcação entre a empresa e o ambiente é tão imprecisa que é difícil analisar a aquisição dissociada de um contexto mais amplo, levando em consideração o vínculo entre os diversos atores. Partindo dessa visão, sugere-se que, teoricamente, é difícil delimitar um processo de aquisição já que, na verdade, ele consiste de subprocessos que interferem tanto internamente, quanto entre os atores (ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003), ou seja, os efeitos da aquisição afetam não só os atores diretamente envolvidos na aquisição, como outras partes interligadas.

O segundo fator para a ênfase no caráter diádico refere-se a uma crença, que parece dominar os estudos de aquisição, de que não é esperada nenhuma reação de outros atores conectados ao ator focal, tais como clientes e fornecedores (ANDERSON, HAVILA e HOLTSTROM, 2003). As autoras, ao contestarem o argumento de que os atores indiretamente conectados não são afetados pela aquisição, afirmam que a interligação entre atores pode ter impacto nas relações conectadas. Essa conectividade implica que a aquisição pode atingir os fornecedores e clientes, provocando uma reação dessas partes conectadas o que, provavelmente, vai atingir a díade.

Portanto, ao concordar que o contexto em que as empresas operam é fundamental para investigar as mudanças pós-aquisição, alguns autores evidenciam que essa análise não pode se

---

<sup>1</sup> Hakansson e Snehota (1989) ressaltam que, sob a abordagem de redes industriais, torna-se sem sentido o conceito de ambiente, utilizado pelo modelo estratégico, pois, como não consegue capturar dentro dos seus limites todos os recursos e atividades de que necessita, a empresa, sem esse ambiente interativo, perde sua identidade. Dessa forma, a denominação contexto da organização é mais adequada, por propiciar uma visão abrangente da empresa atuando de maneira interdependente com atores a ela interligados.

restringir apenas à díade (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; HAVILA e SALMI, 2000; REZENDE e DUARTE, 2004; ANDERSON, HOLTSTROM e OBERG, 2003).

Anderson, Havila e Salmi (2001) enfatizam a importância das redes mas ressaltam que a análise do impacto da aquisição deve partir da díade, uma vez que, certamente, ela será a mais afetada. Com essa afirmação as autoras parecem considerar que, numa aquisição, o impacto maior da mudança será nas empresas diretamente envolvidas no processo, a adquirida e a adquirente. Essa concepção reforça a idéia introduzida por Halinem, Salmi e Havila (1999) da díade como geradora de mudança, representando que, ao iniciar um processo dessa natureza, a díade primeiro o internaliza, podendo seus efeitos ser ou não disseminados na rede na qual se insere.

A amplitude da abordagem de redes industriais permite o enfoque das mudanças pós-aquisição em vários níveis de análise, os quais envolvem a empresa, a díade, a *net* e a rede como um todo (HERTZ, 1998; REZENDE e DUARTE, 2004). Mais especificamente, a aquisição pode ser verificada numa visão mais restrita, sob o enfoque apenas da adquirida ou adquirente ou, por uma visão diádica, focando as duas empresas diretamente envolvidas, conforme discutido anteriormente, podendo a sua análise, ainda, num sentido mais amplo, permear toda a rede da empresa adquirida, ou parte da rede, denominada *net*. Esta dissertação, ao analisar as mudanças pós-aquisição na relação da adquirida com os fornecedores, foca a *net*.

Outro aspecto interessante é que, na perspectiva dos autores pesquisados, a aquisição pode representar um processo de mudança na rede, ou em partes dela (HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003). Dessa forma, entender como se dá o processo de mudança e quais são os seus efeitos ajudará na compreensão de mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida.



Ao discutirem o processo de aquisição a partir da abordagem de redes industriais, Halinen, Salmi e Havila (1999) propõem fazer uma distinção de mudanças pós-aquisição em confinadas e conectadas, sugerindo que as mudanças subseqüentes à aquisição não são, necessariamente, confinadas à díade. As mudanças confinadas ocorrem apenas na díade, não sendo disseminadas para a rede. Já as mudanças conectadas ocorrem em um relacionamento e têm efeitos nos outros atores da rede (HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999). A concepção das mudanças conectadas conduz à visão de que o mecanismo de mudança na rede é circular e não unidirecional. Sob esse aspecto, os efeitos decorrentes da aquisição não são direcionados unilateralmente da adquirente para a adquirida e vice-versa, mas perpassam a rede na qual estes atores estão inseridos (HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999).

Essa conectividade dos relacionamentos faz com que a aquisição provoque mudanças de naturezas distintas (ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003). Uma das formas de impacto nos relacionamentos é o efeito dominó, indicando que a mudança realizada em uma parte da rede pode afetar diversos relacionamentos conectados (HERTZ, 1998). A metáfora do jogo é usada pela autora para demonstrar que numa situação em que há alta interdependência entre atores a mudança ocasionada em um relacionamento pode provocar uma seqüência de outras mudanças em curto espaço de tempo.

Os outros dois efeitos da aquisição são os intencionais e os inesperados (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Os efeitos intencionais são aqueles que se espera alcançar com a aquisição. Do ponto de vista estratégico, parece que a relação é vista como um bem passível de ser adquirido, ou seja, considera-se que, numa aquisição, automaticamente, as relações da adquirida também são compradas, passando a fazer parte da adquirente. Anderson Havila e Salmi (2001) argumentam que é impossível para uma parte controlar as relações e afirmam que o alcance dos resultados esperados numa aquisição depende da habilidade dos atores em

desenvolver e explorar as relações existentes com as partes envolvidas, uma vez que elas não podem ser adquiridas junto com os bens tangíveis.

Os efeitos inesperados representam aquelas conseqüências imprevisíveis decorrentes da aquisição (ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003). Mais especificamente, importantes mudanças na rede em que a empresa está inserida podem permanecer encobertas ou, também, efeitos potenciais negativos e positivos de ações estratégicas de outras empresas não podem ser antecipados (ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003). O efeito inesperado sugere que mudanças podem estar ocorrendo na rede e não são percebidas até que os seus efeitos se tornem evidentes, obrigando as empresas a terem ações reativas, mais do que um comportamento proativo. As aquisições parecem, freqüentemente, gerar conseqüências inesperadas, devido à complexidade da rede em que as empresas estão inseridas (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Pesquisa realizada pelas autoras sugere que as empresas reagem de diversas maneiras à mudança, mas o efeito inesperado sempre ocorre, ou seja, a reação dos atores envolvidos na aquisição é, de alguma forma, sempre imprevisível.

Uma outra mudança em rede provocada por processos de aquisição diz respeito às mudanças evolucionárias e revolucionárias (EASTON, 1992). As mudanças evolucionárias são as mais comuns, por serem decorrentes do processo constante de interação de empresas e implicam a manutenção dos atores conectados, atividades interligadas e vínculos de recursos dentro dos relacionamentos (EASTON, 1992). Esse tipo de mudança gradual e incremental caracteriza a estabilidade da rede, pontuando como os atores interagem e se adaptam mutuamente (HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999).

Já as mudanças revolucionárias são consideradas mais raras por Easton (1992), resultando na extinção de relações, com conseqüente quebra de vínculos, interligações e conexões, (REZENDE e DUARTE, 2004) ou de estabelecimento de novas relações

(HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999). Entretanto, Halinen, Salmi e Havila (1999) fazem um contraponto ao pressuposto de Easton (1992) de que as mudanças revolucionárias são raras, ao atestarem o movimento crescente de fusões e aquisições em todo o mundo, com rupturas e alterações verificadas nas relações das empresas com clientes e fornecedores.

Em suma, parece haver um consenso entre os autores que compartilham da abordagem de redes industriais, no sentido de que a perspectiva diádica é insuficiente para compreender mudanças pós-aquisição, uma vez que seus efeitos podem ser disseminados na rede da adquirida (ARAÚJO, 2003). Entretanto, a díade não deve ser desconsiderada, uma vez que a sua função na rede é gerar a mudança, além de receber e transmitir a mudança a outras partes da rede (HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999), devendo a análise da aquisição ser ampliada para as empresas conectadas à adquirida. A aquisição como um processo de mudança pode impactar toda a rede ou partes dela, dependendo da força dos laços interorganizacionais.

Esse último ponto é particularmente importante para o presente estudo. De maneira geral, a força do laço é uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, confiança mútua e serviços recíprocos que caracterizam a relação (GRANOVETTER, 1985). Para o autor, a presença de um desses atributos define um laço como sendo forte. Na concepção de Aldrich e Zimmer (1985), o nível, a frequência e a reciprocidade dos relacionamentos também são fatores que determinam a força do laço.

Com base nessa distinção, parece-nos que a relação comprador-fornecedor, que evidenciamos nesta dissertação, pode ser categorizada em dois grupos distintos. De um lado, a relação de compra e venda, RCV, que pode ser entendida como um laço fraco, uma vez que há troca freqüente de parceiros, o que não permite a formação de relação pessoal, nem desenvolvimento de confiança. De outro, a relação de inserção, RI, pode ser destacada como um laço forte, ao se basear em relações duradouras, que desenvolvem a confiança, na qual, a identidade do parceiro é importante. Dessa forma, as mudanças pós-aquisição tendem a ser

diferenciadas, em função da força do laço existente na relação comprador-fornecedor. Teoricamente, espera-se que as mudanças pós-aquisição na RCV não sejam, necessariamente, idênticas às mudanças pós-aquisição na RI.

Considerando essa expectativa, na seção seguinte, abordaremos a relação comprador-fornecedor, com base na relação de compra e venda - RCV – e na relação de inserção - RI. Acreditamos que as mudanças pós-aquisição sejam contingentes ao tipo de relação desenvolvida entre o comprador, no caso, a adquirida, e seus fornecedores (ARAÚJO, 2003).

### 2.3 RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR

A relação entre comprador e fornecedor tem sido discutida por autores como Williamson (1985), Granovetter (1985), Hakansson e Snehota (1989) Anderson, Hakansson e Johansson (1994), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Dyer, Cho e Chu (1998), Araújo, Dubois e Gadde (1999), Styles e Ambler (2003). De um lado, os estudos sugerem que a transação pode se dar, unicamente, por uma relação de compra e venda ou *arm's-length*”, conforme prevê a teoria econômica neoclássica. Esse tipo de transação é caracterizado por relação impessoal, não recorrente, sendo a compra baseada em preço, não se estabelecendo nenhum vínculo com o fornecedor (WILLIAMSON, 1985). De outro, considera-se como predominante a relação de inserção ou *embeddedness*, defendida por autores como Granovetter (1985), Uzzi (1997) e Powell (1990). Sob o enfoque desses autores, a relação social é fator inerente às transações econômicas, que são baseadas na confiança e troca de informação entre as partes, transações recorrentes e de longo prazo entre mesmos atores.

A partir das duas vertentes, compra e venda e inserção, Dwyer, Schurr e Oh (1987) propõem uma estrutura de análise da relação entre comprador e fornecedor. Fundamentados em Granovetter (1985, 1992), sugerem que o processo de compra e venda começa com uma transação discreta, evoluindo, com o tempo, para uma transação relacional, com previsão de continuidade no futuro. Entende-se como transação discreta aquela caracterizada por comunicação limitada e pouco conteúdo transacionado, priorizando fatores econômicos, devendo a identidade das partes ser ignorada, para não se estabelecer um relacionamento (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). Com o passar do tempo, é desenvolvido um relacionamento entre as partes, que passa a ser denominado troca relacional (Dwyer, Schurr e Oh, 1987).

Posteriormente, Dyer, Cho e Chu (1998) apresentam um modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos, fundamentado na vantagem competitiva que, à primeira vista, parece similar à idéia da transação discreta e da troca relacional. A proposta dos autores é baseada na comparação da relação comprador-fornecedor nas indústrias automobilísticas americana e japonesa, considerando dois tipos de relação. O primeiro tipo, o *arm's-length*<sup>2</sup>, defende a minimização da dependência dos fornecedores e a maximização do poder de barganha. O segundo, denominado parceria no gerenciamento de fornecedores, preconiza uma relação próxima com os fornecedores.

Apesar de as propostas de Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Dyer, Cho e Chu (1998) caracterizarem de forma similar a relação de compra e venda e a relação de inserção, parece existir uma diferenciação entre elas no que tange à sua concepção. A diferença básica é que o modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987) é focado apenas na relação comprador-fornecedor, sem considerar o produto transacionado. Sob esse ângulo, a transação assemelha-se a um processo

---

<sup>2</sup> O modelo *arm's-length* no campo estratégico implica a distribuição da compra de determinado produto entre diversos fornecedores para aumentar o poder de barganha do comprador. O relacionamento de compra e venda terá o mínimo de interação com os fornecedores, de forma a evitar qualquer tipo de comprometimento (Dyer, Cho e Chu, 1998).

gradual, que se desenvolverá da mesma forma com todos os fornecedores, começando com uma transação discreta e evoluindo para uma troca relacional à medida que as transações vão se repetindo. Já a perspectiva de Dyer, Cho e Chu (1998) introduz a idéia de que o componente transacionado pode determinar o tipo de relação a ser estabelecida. A concepção teórica de Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Dyer, Cho e Chu (1998) pode ser resumida da seguinte forma, como se vê na figura 1.

<b>Modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987)</b>	<b>Modelo de Dyer, Cho e Chu (1998)</b>
Foco apenas na relação comprador e fornecedor Relacionamento como processo gradual	Foco no produto transacionado EUA – relação de compra e venda (pouca informação, baixo investimento no relacionamento, baixos níveis de confiança) Japão/Coréia – relação de inserção (maior interação com fornecedor, compartilhamento de informação, baseado na confiança) Atualmente, tendência à mistura dos dois tipos de relação nos três países pesquisados, apesar da orientação cultural voltada para compra e venda no ocidente e de inserção no oriente

Figura 1- Comparação entre os modelos de Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Dyer, Cho e Chu (1998)  
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Seguindo a concepção de Dyer, Cho e Chu (1998), autores como Gadde e Snehota (2000), Araújo, Dubois e Gadde (1999) e Styles e Ambler (2003) consideram que as empresas fazem diferentes usos dos fornecedores, dependendo da natureza do negócio, do tipo de tecnologia utilizada e do contexto em que elas operam. O fornecedor tem sua importância ressaltada, na medida em que ele pode propiciar benefícios em termos de racionalização de custos ou como fonte de novas idéias e práticas, ficando o nível de sua contribuição vinculado à proximidade da relação com o cliente (ARAÚJO, DUBOIS e GADDE, 1999). Isso significa que uma mesma empresa pode estabelecer uma relação de mais longo prazo, com mais

comprometimento com alguns fornecedores e uma relação com pouca interação com outros, e a participação do fornecedor será diferenciada nos dois tipos de relação.

Para Sheth e Shah (2003), a definição do tipo de relação a ser estabelecida com cada fornecedor é crucial pois, criar uma relação de longo prazo implica custos crescentes de tempo e comprometimento, o que inviabilizaria que a empresa mantivesse uma relação duradoura com todos os fornecedores. Ao concordar com essa linha de pensamento, Styles e Ambler (2003) afirmam que é possível a coexistência dos aspectos transacional e relacional, simultaneamente, na mesma empresa, confirmando evidências já identificadas, anteriormente, por Uzzi (1997).

A importância da diferenciação de fornecedores para a nossa pesquisa está no fato de que a análise das mudanças pós-aquisição na relação da adquirida com os seus fornecedores é efetuada considerando os dois tipos de relação: RCV e RI, que serão detalhadas nos próximos tópicos.

### 2.3.1 Relação de Compra e Venda – RCV

A RCV, também conhecida pela teoria econômica neoclássica como *arm's-length*, fundamenta-se na competição perfeita. A hipótese de competição perfeita baseia-se em pressupostos como grande número de empresas, produto homogêneo, livre entrada e saída de empresas, maximização de lucros, livre circulação de informação e perfeita mobilidade dos fatores de produção (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Esse conjunto de pressupostos determina uma estrutura de mercado em que o preço corrente do produto é dado para a empresa (SPÍNOLA, 1988). Devido ao fato de o volume de

sua produção ser pequeno em relação ao total transacionado, a empresa não pode alterar o preço do produto vigente no mercado em decorrência de suas decisões de elevar ou reduzir a produção, devendo aceitar o preço do mercado como dado e tomar as suas respectivas decisões de produção e compra em função desse preço (SPÍNOLA, 1988). Em caso contrário, a tendência da empresa é a extinção. Isso significa dizer que, como o produto é homogêneo e compradores e vendedores têm completa informação sobre o preço do produto, nenhum preço diferente pode prevalecer, a não ser o preço corrente do mercado. Cabe ressaltar que esse fator é conhecido na teoria econômica neoclássica como mecanismo de preço. A longo prazo, o fluxo de entrada e saída de firmas no mercado é livre, ou seja, as empresas ineficientes deixarão o mercado porque incorrerão em prejuízos, destinando-se a outros em que possam obter um desempenho positivo (SPÍNOLA, 1988).

A RCV apresenta como vantagens o fato de oferecer várias opções, flexibilidade e oportunidade estando, potencialmente, aberta a todos os atores (POWELL, 1990). Para o autor, a RCV é um mecanismo eficiente de simplificação, ao propiciar rapidez e comunicação simples na transação, uma vez que o preço determina a produção e a transação. Um outro ponto positivo ressaltado por Uzzi (1997) é que a compra no mercado pode propiciar melhor desempenho dos compradores na relação com fornecedores. Ao dispersar seus negócios entre muitos competidores, o comprador não corre o risco de ficar envolvido em relacionamentos ineficientes por transacionar com poucos fornecedores e não ter opção de substituição de atores (UZZI, 1997). Sob essa perspectiva, o próprio mercado regula a transação consistindo, assim, em um sistema de governança distinto (WILLIAMSON, 1985).

Com base nessas considerações, podemos citar, como principais características da RCV: o ativo não específico, ou seja, componente de pouca importância para o processo de produção; transação única; troca freqüente de parceiros; transações impessoais e pouca



comunicação entre as partes (WILLIAMSON, 1985; DWYER, SCHURR e OH, 1987; POWELL, 1990; EBERS, 1997 e DYER, 1997).

A primeira característica, ativo não específico, refere-se a componente de menor importância para o processo de produção. O aspecto da especificidade do ativo, designado por Williamson (1985) para representar a importância do componente no processo de produção, é compartilhado por Uzzi (1997). Isso quer dizer que, os componentes de pouca importância para o processo de produção, são aqueles cuja transação é efetuada tendo como base a relação de compra e venda.

Outra característica de compra e venda, a transação única, revela a natureza não repetitiva das transações (POWELL, 1990). A troca frequente de parceiros, a terceira característica da RCV, representa a substituição constante de fornecedores pela melhor oferta de preços. Dessa forma, o preço é a base da transação, justificando a substituição permanente de parceiros (POWELL, 1990). Essa mudança de fornecedores a cada transação faz com que os atores sejam ligados por laços fracos (UZZI, 1997). O mercado, sendo aberto a todos os entrantes, não favorece o estabelecimento de laços fortes (POWELL, 1990). Assim, não há formação de vínculos entre as partes, inexistindo o desenvolvimento de relação interorganizacional.

Como os atores na relação de compra e venda são livres de qualquer comprometimento futuro (POWELL, 1990), a falta de expectativa das partes em transações futuras torna a relação impessoal (UZZI, 1997), quarta característica da RCV. Nesse contexto, a transação limita-se à parte econômica, sem considerar nenhum envolvimento emocional, pois o alcance de metas individuais, não cooperativas, é mais importante do que o relacionamento em si (POWELL, 1990).

A pouca comunicação entre as partes, quinta característica da RCV, quer dizer que a troca de informações é superficial, referindo-se estritamente a preço, quantidade, qualidade e

entrega (EBERS, 1997). Essa característica é relacionada à impessoalidade e à curta duração da relação (DWYER, SCHURR e OH, 1987; EBERS, 1997 e DYER, 1997). Nesse contexto, a relação de compra e venda tem início definido, extinguindo-se logo após a transação (DYER, 1997 e EBERS, 1997).

A teoria econômica neoclássica tem recebido críticas de pesquisadores como Coase (1937), Williamson (1985), Granovetter (1985), Johanson e Mattsson (1987), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Powell (1990), Sollner (1997), Uzzi (1997) e Bachmann (2003). Interessa-nos examinar as críticas que estão diretamente relacionadas ao tema da dissertação, ou seja, aquelas referentes ao contexto em que ocorrem as transações; a transação como um processo livre de custos; a função e a importância das relações na transação; o mecanismo de preço como base da transação e a efetividade da RCV no gerenciamento de suprimentos.

A primeira crítica é direcionada por Powell (1990) e diz respeito ao contexto em que ocorrem as transações. Para a teoria econômica neoclássica, a empresa é vista como separada do mercado, ou de forma mais abrangente, do contexto social, não ocorrendo o desenvolvimento de relação de longo prazo entre os atores (POWELL, 1990). Já, na visão do autor, as empresas engajam-se em formas de colaboração que não se assemelham nem à alternativa de compra e venda, nem à integração vertical, mas por meio de redes de relações interligadas em ações de apoio recíproco e preferencial.

A segunda crítica refere-se ao próprio modelo do custo de transação, proposto por Coase (1937), que representa uma contestação à visão neoclássica de que as empresas atuam num ambiente que propicia todas as condições necessárias à transação e, conseqüentemente, sem custos. O autor argumenta que o simples fato de organizar a produção pelo mecanismo de preço, por meio da identificação de preços, negociação e conclusão de um contrato para cada fornecedor, já implica custo de transação.

Entre a abordagem de redes industriais e a teoria econômica neoclássica, destacamos a terceira crítica, que é a divergência na natureza das relações (JOHANSON e MATTSSON, 1987). No modelo de redes, o pressuposto básico é que as empresas estabelecem relações para obter recursos externos de que não dispõem (JOHANSON e MATTSSON, 1987). Há uma divisão de trabalhos na rede que precisa ser coordenada. Na visão dos autores, essa coordenação não se dá nem pela hierarquia, nem pelo mecanismo de preço, como prevê a teoria neoclássica. Ao contrário, ela ocorre por meio de interação interfirmas, que requer tempo e esforço para ser desenvolvida, na qual o preço é apenas um dos fatores considerados (JOHANSON e MATTSSON, 1987). Nesse sentido, Bachmann (2003) argumenta que a visão neoclássica não permite uma compreensão da natureza e dinâmica das relações interorganizacionais.

A quarta crítica refere-se à importância da relação de inserção, fato negligenciado pela teoria econômica neoclássica. Pesquisa de Uzzi (1997) indica que a relação de compra e venda existe em maior quantidade, mas a relação de inserção, apesar de existir em menor quantidade, é caracterizada por troca de produtos essenciais. Esse fato sugere que a relação de compra e venda, apesar da maior frequência, é de menor significância, enquanto a de inserção é mais profunda e cria oportunidades econômicas difíceis de replicar via mercado.

O mecanismo de preço como base da relação de compra e venda é a quinta crítica, sendo apresentada por Powell (1990). O autor argumenta que, por se tratar de um mecanismo de simplificação, ele é insuficiente para capturar toda a complexidade, especificidade e dinâmica da transação. Além disso, o mercado anônimo, previsto pela teoria econômica neoclássica, parece não existir na vida econômica, sendo todas as transações econômicas revestidas, em maior ou menor grau, de um caráter social (GRANOVETTER, 1985), ou seja, fazendo com que haja necessidade de outros mecanismos de coordenação, além do preço. Com esse objetivo, Granovetter (1985) propõe as relações sociais como mecanismo de

coordenação da transação, com a função de gerar confiança e desencorajar a má conduta e afirma que não só o preço irá determinar o ator para a relação, ou seja, na seleção de fornecedores será considerada também sua reputação em transações anteriores, reduzindo os riscos de problemas futuros.

Segundo Bronzo (2004), há ainda um desacordo relacionado com a concepção da relação de compra e venda como a forma mais efetiva de gerenciamento de suprimentos, com base na crença de que o poder de barganha aumenta quando se compra de vários fornecedores, que é a sexta crítica à teoria econômica neoclássica. Assim, desconsidera-se que, quanto maior o número de fornecedores, maior o custo de negociar, coordenar e acompanhar a transação (DYER, 1997). Por esse motivo, Bronzo (2004) sugere a utilização de vários fornecedores para o mesmo produto ou insumo, apenas, nos casos em que a frequência e o conteúdo da troca de informações sejam menores, em função do baixo valor agregado ou do baixo conteúdo tecnológico, ou seja, na RCV.

As críticas à teoria econômica neoclássica, apresentadas nesta dissertação, são fundamentadas, principalmente, pela teoria social (GRANOVETTER, 1985; POWELL, 1990; UZZI, 1997), cuja proposta é analisar a extensão em que a ação econômica está inserida na estrutura de relações sociais, afetando o comportamento dos atores (GRANOVETTER, 1985). O argumento da inserção, assunto do tópico seguinte, ressalta a função da relação, como sendo de gerar confiança e desencorajar a má conduta. Partindo desse princípio, o processo da colaboração descreve as relações cooperativas, em vez das oportunistas, como prevalentes entre comprador e vendedor.

### 2.3.2 Relação de Inserção – RI

Neste tópico, discutiremos a concepção da RI proposta, inicialmente, por Granovetter (1985), cujo trabalho representa a herança intelectual que embasou diversos estudos posteriores como os de Uzzi (1997), Sollner (1997), Dyer, Cho e Chu (1998), Berger, Noorderhaven e Nooteboom (2002), Child (2002), Snehota (2003), Bachmann (2003). Na seqüência, detalharemos as características da RI e discutiremos algumas críticas a essa teoria.

Granovetter (1985, 1992) entende que o comportamento e as instituições estão tão intimamente ligados por relações sociais que analisá-los de forma independente seria inadequado. A inserção, segundo Granovetter (1992, p.33), “refere-se ao fato de que a ação econômica e seus resultados, tal como todas as ações sociais e seus resultados é afetada por dois atores em um relacionamento (díade) e pela estrutura de toda a rede de relacionamentos”. Com essa afirmação, o autor propõe que é difícil desvincular relações sociais de transações econômicas, afirmando que as relações se consolidam por meio do desenvolvimento da confiança, que desencoraja um comportamento oportunista por parte dos atores, ao perceberem perspectivas de relacionamentos futuros.

Granovetter (1985) considera que há uma preferência em transacionar com determinado ator por causa da sua reputação. Isso significa que os atores preferem confiar em indicações de outros indivíduos a apenas nas informações de mercado. Ao concordar com esse pensamento, Powell (1990) complementa que uma relação pode se iniciar a partir da investigação das relações anteriores do ator com quem se pretende transacionar, verificando sua conduta nos negócios. Conseqüentemente, a opção por atores não se dá, unicamente, pelo melhor preço, mas é, também, baseada em informações de que esse ator seja de confiança, reduzindo o risco de problemas futuros. As partes preferem utilizar esse tipo de informação

por ser mais barata e confiável, uma vez que foi colhida pelo interessado com alguém de sua confiança sendo, assim, mais rica, detalhada e precisa (GRANOVETTER, 1985).

Dessa forma, na concepção de Granovetter (1985), a relação social pode funcionar como um mecanismo para reduzir o interesse de um ator em agir de maneira oportunista<sup>3</sup>, favorecendo a manutenção da relação. Child (2002), ao concordar com essa perspectiva, ressalta a confiança como um componente fundamental na relação de inserção. A expectativa gerada pela confiança é de que, com o decorrer do tempo, os contatos pessoais freqüentes e experiências positivas geram familiaridade (BACHMANN, 2003) e há tendência de os atores darem menos atenção ao contrato formal (CHILD, 2002).

Numa relação de troca orientada pela inserção, as partes passam por adequação mútua, o que propicia um conhecimento recíproco no que tange a recursos, estratégias, necessidades e capacidades entre as partes (JOHANSON e MATTSSON, 1987; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Esse processo constante de adaptação interfirmas torna as relações específicas ao longo do tempo e difíceis de serem reproduzidas com outro ator (JOHANSON e MATTSSON, 1987). Isso significa que as relações, ao se tornarem mais duradouras e de confiança, revestem-se de um caráter específico que torna difícil a sua replicação na relação com outro ator (JOHANSON e MATTSON, 1987). Nesse sentido, a relação de inserção ocorrerá com um número de parceiros reduzido, considerando que a formação desse tipo de relação requer tempo e investimento de vários recursos (ANDERSON, HAVILA e SALMI (2001), ANDERSON, ANDERSSON e SALMI (2003) JOHANSON e MATTSSON, 1987).

Entre os pesquisadores que discutem o tema, tais como Granovetter (1985, 1992), Powell (1990), Uzzi (1997) e Sollner (1997) parece haver consenso das características da RI,

---

<sup>3</sup> Os pesquisadores orientados pela inserção sugerem que o oportunismo é gerado pela impessoalidade no relacionamento (GRANOVETTER, 1985), assimetria de informação (SOLLNER, 1997 e DYER, 1997), descontinuidade do relacionamento (GRANOVETTER, 1985; POWELL, 1990; SHETH E SHAH 2003), aspectos esses que podem ser minimizados pelo desenvolvimento de uma relação duradoura entre as partes. Esses autores propõem a confiança como um mecanismo contra o oportunismo.

como sendo: componente mais importante para o processo de produção, transação recorrente, relação de longa duração com o mesmo parceiro, relações sociais como base da transação e maior compartilhamento de informações.

O componente de mais importância para o processo de produção é a primeira característica da RI, sendo definida por Uzzi (1997) como produto essencial. A especificidade do ativo faz com que os atores desenvolvam uma relação mais durável e mais próxima (BERGER, NOORDERHAVEN e NOOTEBOOM, 2002).

A segunda característica do RI, a transação recorrente com o mesmo ator, significa a repetição da compra e parece considerar que a frequência dos contatos pessoais e as experiências positivas geram familiaridade ao longo do tempo (BACHMANN, 2003). Essa perspectiva configura-se como associada à orientação para a longa duração da relação na visão de Berger, Noorderhaven e Nooteboom (2002), para quem a relação de transação está inserida não apenas na rede, mas também no tempo. Para os autores, a inserção temporal refere-se à história da relação e a expectativas de transações futuras.

Relação de longa duração, ou seja, o desenvolvimento de uma relação de mais longo prazo com o mesmo ator, é percebida como a terceira característica da RI, pois, na medida em que há continuidade da transação, estabelece-se uma relação de confiança, com procura de novas formas de complementação das atividades, promovendo aprendizado e troca de informação (POWELL, 1990). Dessa forma, é estabelecida relação de longo prazo entre comprador e fornecedor, para reduzir custos de transação e produção (JOHANSON e MATTSSON, 1987. Powell (1990) discute a reciprocidade associada à longa duração da relação, como fator de estímulo para a transação. O autor fundamentou-se nos pesquisadores sociais, que afirmam que a reciprocidade é enfatizada numa relação com perspectiva de longo prazo.

As relações sociais estão de tal forma interconectadas nas transações econômicas que não é possível discuti-las separadamente (GRANOVETTER, 1985). Essa quarta característica da RI indica que, numa transação, as duas partes têm uma motivação econômica para serem confiáveis, pois têm interesse em manter uma relação duradoura, que, com o tempo, se reveste de um caráter social, carregando expectativa de continuidade no futuro (GRANOVETTER, 1985). Nesse sentido, a reputação, aspecto prevalente nas relações sociais, acaba funcionando como uma pressão contra a má conduta na rede pois, o comportamento fraudulento, certamente, trará custos econômicos e sociais ao infrator (SOLLNER, 1997).

A última característica da relação de inserção, considerada nesta dissertação, o compartilhamento de informação, significa a troca de informação mais abrangente e detalhada, tanto explícita quanto tácita (UZZI, 1997). Esse tipo de informação inclui estratégia, margem de lucro, além de informações tácitas adquiridas por meio da experiência e da prática. No mesmo sentido, estudo realizado por Dyer (1997) exemplifica que a relação mais próxima propicia compartilhamento de informação mais estratégica, o que resulta em melhor desempenho das partes. Ainda em relação à informação, Powell (1990) acrescenta que a segurança do relacionamento de mais longo prazo e a mútua dependência entre atores resulta em um fluxo de informação mais denso e rápido, uma vez que as informações mais importantes raramente seguem o canal formal da cadeia de comando da empresa.

Em suma, na concepção de inserção, as características da RI parecem estar interligadas, partindo do princípio de empresas engajadas em relações, para ter acesso a recursos de que não dispõem<sup>4</sup> (JOHANSON e MATTSSON, 1987). Essas relações precisam de tempo e esforço para se desenvolver (JOHANSON E MATTSSON, 1987), sugerindo que, à medida que as transações vão se tornando recorrentes com o mesmo ator, desenvolve-se uma relação de inserção, gerando perspectivas de longo prazo. Essas relações, fortalecendo-se



ao longo do tempo em confiança e reciprocidade, propiciam um compartilhamento de informações mais consistente entre os atores (POWELL, 1990).

O argumento da inserção tem sido sempre circundado por aspectos positivos, de forma que os efeitos menos desejáveis de um alto grau de inserção, raramente, sejam investigados (SODA e USAI, 1999). Nesta dissertação, são apontadas as críticas mais relevantes em relação ao nosso tema, como restrição à inovação e à troca de fornecedores, barreira à entrada de novos atores e risco de perda de informação.

A primeira crítica aponta que a RI pode trazer problemas típicos de ambientes culturalmente coesos como falta de inovação e ambiente econômico conformista (SODA e USAI, 1999). Em outras palavras, as partes inseridas na rede perdem a oportunidade de vivenciar novas experiências e descobertas realizadas por atores que não fazem parte dessa rede.

A segunda crítica refere-se ao fato de que o investimento necessário para estabelecer e manter a relação de inserção funciona como um fator restritivo à possibilidade de troca do fornecedor ineficiente pelo comprador (DYER, CHO e CHU, 1998). Isso significa que o investimento de tempo e recursos no desenvolvimento de uma relação de longo prazo com o fornecedor torna essa relação tão específica para aqueles dois atores, que dificulta a substituição do fornecedor se, em determinado momento, ele passar a ter um desempenho inferior ao desejado, pois levará tempo para desenvolver relação com outro fornecedor.

Powell (1990) argumenta que a rede, ao favorecer relações de mais longo prazo como na relação de inserção, restringe o acesso a novos atores, formando barreiras como regras implícitas ou códigos informais de conduta, o que representa a terceira crítica à RI.

---

<sup>4</sup> A especificidade do ativo, na visão dos autores, pode ser resultado de interação das relações interorganizacionais, em processo mútuo de adaptação e, não, apenas, em função da importância do componente transacionado.

Esse aspecto pode ser considerado negativo no sentido de que, ao fechar a participação de novos atores, a inserção impede a formação de novas relações potencialmente profícuas. Essa questão é enfatizada por Soda e Usai (1999), que consideram que a RI conduz a uma competição imperfeita, criando oportunidades e vantagens para certos atores em detrimento de outros.

Uma quarta crítica à RI apresentada por Laat (1999) refere-se ao risco de os investimentos feitos pelos atores numa relação de inserção, tanto físicos, como humanos, se transformarem em custos, uma vez que, no caso de extinção da relação, somente uma parte desses investimentos pode ser recuperada. Um outro argumento do autor diz respeito ao conhecimento, o qual, depois de compartilhado, não pode ser controlado pela parte geradora. Dessa forma, a transferência do conhecimento representa um risco maior para a parte que fez maior investimento no *know-how*, caso a relação seja finalizada.

Discutidos os dois tipos de relação, apresentamos na figura 2, as características que representam o contraponto entre a RCV e a RI, detalhado anteriormente.

<b>Características</b>	<b>Relação de Compra e Venda RCV</b>	<b>Relação de Inserção RI</b>
Especificidade do ativo	Componentes menos importantes para o processo de produção	Componentes mais importantes para o processo de produção
Frequência da transação	Transação única	Transação recorrente
Tipo de transação	Troca freqüente de parceiros	Longa duração da relação com o mesmo ator
Relacionamento	Impessoal	Relações sociais como base da transação
Compartilhamento de informações	Troca de informações limitada a preço, quantidade, qualidade e prazo	Mais compartilhamento de informações estratégicas

Figura 2 - Diferenças entre a RCV e RI  
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

## 2.4 QUADRO CONCEITUAL

Nas seções anteriores deste capítulo apresentamos o referencial teórico relativo à aquisição em redes, com as possíveis mudanças decorrentes desse processo. Ficou evidenciado que, apesar de estudos anteriores sobre aquisição focarem, preferencialmente, os impactos provocados na díade (BARROS, 2003; KROGH, SINATRA E SINGH, 1994 e SCHWEIGER, CSISZAR E NAPIER, 1994), pesquisadores da abordagem de redes industriais propõem que a análise desses efeitos deve ser expandida para considerar a rede na qual a díade está inserida (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989; ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994; HAKANSSON e FORD, 2002).

Mais especificamente, a abordagem de redes industriais, que adotamos para analisar as mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da empresa adquirida, vislumbra a empresa como estando inserida num contexto que não pode ser desconsiderado (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989), pois a interdependência da empresa com os atores a ela conectados pode fazer com que os efeitos da aquisição afetem não apenas as relações diretamente envolvidas, como também outras partes interligadas (ANDERSON, ANDERSSON e SALMI, 2003). Dessa forma, a análise das mudanças que ocorrem na rede provocadas pela aquisição deve partir da díade, por ser a parte diretamente afetada (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001), estendendo-se para as relações a ela conectados, direta e indiretamente (ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001; HAVILA e SALMI, 2000; ANDERSON, HOLTSTROM e OBERG, 2003).

Discutimos ainda que, as mudanças são contingentes ao tipo de relação desenvolvida entre comprador e fornecedor. Sendo assim, as relações com os fornecedores podem ser reunidas em dois grupos: RCV e RI. Como os dois tipos de relação são fundamentados em

concepções distintas, apresentam características e efeitos assimétricos. Desse modo, as mudanças pós-aquisição poderão ocorrer de maneira diferenciada nos dois tipos de relação. Essas mudanças são examinadas por meio das seguintes variáveis: preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações. A figura 3 mostra, de forma esquemática, essas quatro variáveis adotadas. Na seqüência, apresentamos uma discussão sobre cada uma delas.

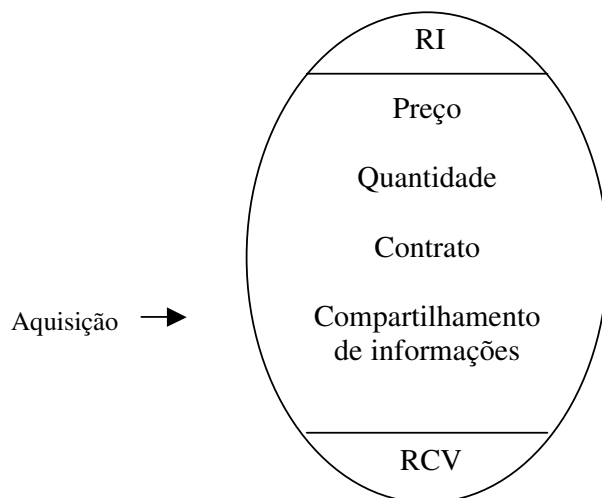


Figura 3 - Quadro Conceitual  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

### **Preço**

Compradores e fornecedores geralmente envolvem-se em negociações que podem assumir diversas dimensões (GRANOVETTER, 1985; POWELL, 1990; UZZI, 1997; BACHMANN, 2003), sendo uma delas o preço. Acredita-se que a aquisição pode afetar a forma de negociação em relação ao preço, dependendo do tipo de relação com o fornecedor, uma vez que essa variável é considerada de forma diferenciada na RCV e na RI.

Na RCV, o preço é fator decisivo na seleção do fornecedor já que, conforme discutido anteriormente, todas as outras condições estão satisfeitas como ampla divulgação de informação, demanda adequada à oferta, não havendo, por esse motivo, atrito no mercado (KUPFER e HASENCLEVER, 2002). Sob essa concepção, as ações são motivadas por

maximização do interesse individual, com os atores mudando constantemente de fornecedores, para adquirir vantagem de preço baixo de novos entrantes ou evitar dependência. Isso significa que, a cada transação é selecionado o fornecedor com oferta de preço menor, estando o mercado, dessa forma, aberto a novos atores, não promovendo, com essa estratégia, desenvolvimento de vínculos entre comprador e fornecedor.

Na RI, o preço não é, necessariamente, o aspecto fundamental na decisão de compra, uma vez que as relações sociais desempenham um papel fundamental nas trocas econômicas (BACHMANN, 2003). Assim, na relação de inserção, a confiança (GRANOVETTER, 1985; CHILD, 2002), reputação (POWELL, 1990; UZZI, 1997), reciprocidade (POWELL, 1990), duração da relação (GRANOVETTER, 1985; SOLLNER, 1997) são outros aspectos valorizados. Nesse sentido, os compradores podem, eventualmente, estar dispostos a pagar preços mais altos, para obter vantagens decorrentes desses aspectos.

### **Quantidade**

Um outro aspecto na relação entre comprador e fornecedor diz respeito à quantidade ou volume do que é transacionado (DYER, CHO e CHU, 1998). Devido ao entendimento diferenciado sob a perspectiva da RCV e da RI quanto à forma de negociação com fornecedores, no que tange à quantidade, espera-se que a aquisição afete essa variável de forma distinta nos dois tipos de relação.

A RCV caracteriza-se por tentar minimizar ao máximo a dependência do comprador em relação ao fornecedor (BRONZO, 2004). Sob esse ponto de vista, considera-se que o poder do comprador de barganhar preços e outras condições de fornecimento aumenta quanto maior for o número de fornecedores disponíveis, ou seja, o ato de dividir o número de pedidos entre um número maior de fornecedores gera uma competição entre eles e, conseqüentemente,

melhores condições para o comprador. Tal fato quer dizer que, quanto maior o número de fornecedores, menor a quantidade comprada de cada um deles.

Já na RI, a relação com o fornecedor tende a ser mais duradoura e profunda. Considerando que o estabelecimento de relação de longo prazo tem um investimento de tempo e recursos (JOHANSON e MATTSSON, 1987), pode-se inferir que há menos interesse em trabalhar com grande número de fornecedores. Assim, a redução do número de fornecedores pode implicar aumento na quantidade negociada com cada um. No mesmo sentido, resultado de pesquisa conduzida por Dyer (1997) mostra que transações repetidas com pequeno número de fornecedores podem propiciar ganho com economia de escala e escopo. Bronzo (2004) também sugere que se deve trabalhar com um menor número de fornecedores, resultando na compra de maior quantidade de cada um deles.

### **Contrato**

Ainda no que se refere à relação comprador-fornecedor, discute-se a questão de o contrato ser mais ou menos flexível. A questão contratual na RCV e na RI parece ocorrer de forma diferenciada (MACAULAY, 1963; DWYER, SCHURR e OH, 1987; DYER, CHO e CHU, 1998, ARAÚJO, DUBOIS e GADDE, 1999; GADDE e SNEHOTA, 2000 e STYLES e AMBLER, 2003). Sob esse aspecto, mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida podem ocorrer de maneira diferenciada em relação ao contrato.

A definição de contrato envolve dois elementos: o planejamento racional da transação com cuidadosa provisão para as contingências futuras que podem ser previstas e a existência ou uso de sanções legais potenciais ou reais para induzir o desempenho do negócio ou compensar pelo não-desempenho (MACAULAY, 1963). Esses dispositivos existem em menor ou maior grau, podendo as transações serem descritas como mais ou menos

contratuais, criando uma relação de negócios ou solucionando problemas surgidos no curso da execução do contrato (MACAULAY, 1963).

A RCV, ao ser caracterizada pelos autores que discutem a relação comprador-fornecedor como uma transação impessoal, com compra pontual e negociação a cada transação, tendo o comprador liberdade na substituição de parceiros, parece não requerer a fixação de contratos (DWYER, SCHURR e OH, 1987; DYER, CHO e CHU, 1998, ARAÚJO, DUBOIS e GADDE, 1999; GADDE e SNEHOTA, 2000 e STYLES e AMBLER, 2003). Nesse caso, a compra direta pode ser mais benéfica que o custo de formalizar o contrato, considerando, ainda, que o fornecedor poderá ser substituído a cada compra por novos entrantes que ofertem preço mais baixo (POWELL, 1990; UZZI, 1997). Já, no caso da RI, pelo fato de já haver uma relação mais duradoura entre os atores, Macaulay (1963) e Child (2002) sugerem a compatibilidade da flexibilização contratual com a proximidade da relação entre as partes.

### **Compartilhamento de informações**

Representa a troca de informações entre o comprador e o fornecedor, podendo envolver, desde informações mais triviais como preço e quantidade, até informações mais complexas como margem de lucro, desenvolvimento e fabricação de novos produtos, previsões de longo prazo, informações sobre custo, que resultam em solução conjunta de problemas (UZZI, 1997). Acreditamos que as mudanças pós-aquisição em relação ao compartilhamento das informações podem ser distintas a partir da diferenciação dessa variável em relação à RCV e RI.

A RCV é caracterizada por comunicação limitada e de conteúdo superficial entre as partes, uma vez que as transações são impessoais e os parceiros são trocados a cada transação

(WILLIAMSON, 1985 e EBERS, 1997). Nesse tipo de relação, as informações restringem-se ao preço, à quantidade, à qualidade e ao prazo de entrega (EBERS, 1997). Em outras palavras, como não há estabelecimento de laços fortes entre as partes, pela falta de perspectivas de manutenção do relacionamento em longo prazo, não há interesse no compartilhamento de informações mais aprofundadas sobre as empresas ou troca de experiências na solução de problemas conjuntos.

Na RI, uma das características identificadas por Uzzi (1997) é a transferência de informações, tanto estratégicas quanto tácitas, de forma holística e consistente, além de propiciar mais precisão ao planejamento de longo prazo. Da mesma forma, a transferência de informações mais precisas e detalhadas é citada por Granovetter (1985), Powell (1990), Dyer, Cho e Chu (1998). Para Gulati e Gargiulo (1999), a troca de informação entre as partes é uma forma de gerar mais confiança e reduzir o risco de oportunismo. Confirmando a importância da informação, resultado de pesquisa realizada por Dyer (1997) indica que as empresas japonesas, ao fazerem mais investimento no relacionamento, reduziram o custo de transação, devido ao compartilhamento extensivo de informações mais complexas interfirmas. Em outras palavras, a redução do custo de transação se deveu à conseqüente minimização da assimetria de informação entre comprador e fornecedor.



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

Nos capítulos anteriores, apresentamos a questão e os objetivos de pesquisa, bem como a fundamentação teórica e o quadro de análise da dissertação. Neste capítulo, detalhamos a metodologia, que serviu como suporte e diretriz na condução do estudo em questão, abrangendo o planejamento e a execução da pesquisa.

Iniciamos o capítulo justificando a escolha pela indústria do cimento, passando, em seguida, ao detalhamento do método de pesquisa utilizado, estudo de caso qualitativo, ressaltando suas características fundamentais e situando-as no contexto do nosso estudo. Em seguida, discorremos sobre os procedimentos utilizados para a coleta de dados. No último tópico, detalhamos os procedimentos adotados para a análise de dados.

#### 3.2 A INDÚSTRIA CIMENTEIRA

A indústria do cimento é marcada por forte concorrência em nível mundial. Os produtos nesse setor são considerados *commodities* por terem especificações técnicas claras, elevada padronização e preços baixos (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995). No cenário mundial, verifica-se, no setor de *commodities*, a predominância de elevada

participação de mercado, detida por um número reduzido de firmas, com a prevalência de pequena diferenciação de produtos (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Vale considerar que determinadas características da produção de cimento justificam o baixo número de competidores no setor. As principais barreiras à entrada de novos produtores no mercado de cimento são as elevadas escalas técnicas de produção necessárias e o acesso restrito à matéria-prima. Há ainda o elevado custo do frete e da armazenagem, o que constitui barreira à entrada tanto de produtores de outras regiões, quanto de importadores. As escalas mínimas para a produção de cimento exigem, além de mercados de certa dimensão, grande volume de investimento e longo prazo de amortização. Assim, é natural esperar que a indústria cimenteira, em todo o mundo, apresente alto grau de concentração e seja liderada por grandes empresas (CUNHA e FERNANDEZ, 2003). Nesse contexto, as empresas buscam continuamente formas de redução de custos como: operar processos tecnologicamente atualizados, melhorar a gestão da produção, montar sistemas eficientes de abastecimento de matérias-primas e dispor de logística adequada de movimentação de produtos (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Por outro lado, a tendência ao acirramento da concorrência internacional, expressa na generalização de práticas de *dumping*, subsídios à produção doméstica e às exportações, além de medidas protecionistas, obriga as empresas a adotarem estratégias ofensivas para penetrar em novos mercados ou mesmo manter posições já conquistadas (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995). Como consequência, apesar de o cimento ser uma *commodity*, a evolução da indústria aponta para a busca de diferenciação, por meio do aumento do valor agregado dos produtos comercializados que, nesse caso, pode se dar por meio de atendimento a especificações particulares dos clientes (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Particularmente no contexto brasileiro, as empresas da indústria cimenteira seguem a tendência mundial de fusão e aquisição, buscando o aumento da participação no mercado e a

redução de custos como vantagem competitiva, para compensar as pequenas margens de lucro (RAPOSO, 1997). A estratégia de aquisição das empresas nesse setor, bem como investimentos para ampliação das marcas existentes no País, são procedimentos que passaram a ser adotados após a estabilização da economia brasileira, tanto por empresas nacionais, como pelas multinacionais presentes no mercado brasileiro<sup>5</sup>.

Ainda em relação às aquisições, as notícias revelam outra preocupação das cimenteiras nas aquisições, a de melhorar a distribuição geográfica de sua produção, uma vez que o cimento é um produto perecível, com validade de 20 a 30 dias depois de ensacado<sup>6</sup> (RAPOSO, 1998). Há, também, um outro fator em relação à proximidade do mercado consumidor, que é a relevância do custo de transporte no preço final do cimento (CUNHA e FERNANDEZ, 2003). Mais especificamente, há uma preocupação das empresas em instalar as fábricas próximas ao mercado consumidor visando, não apenas, facilitar a entrega, devido à curta validade do produto, como também reduzir o custo com transporte.

Essas questões relacionadas à indústria do cimento estimularam nosso interesse em analisar um processo de aquisição que ocorreu nesse setor. Um outro motivo relevante da nossa opção pela indústria cimenteira deve-se à facilidade de entrada na empresa Holcim, em função da atuação de um colega de mestrado na empresa, que propiciou amplo acesso para coleta das informações necessárias à pesquisa.

---

<sup>5</sup> Por exemplo, a Votorantin anunciou vultosos investimentos na ampliação e modernização das suas operações de cimento a fim de garantir a sua participação de mercado, fazendo frente à aquisição do Grupo Paraíso pela Holderbank - atual Holcim (Gazeta Mercantil de 09/09/1997, 21/07/1998).

<sup>6</sup> A compra do Grupo Paraíso faz parte da estratégia da Holcim, para melhorar a expansão de distribuição geográfica da produção (Gazeta Mercantil de 21/07/1998).

### 3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Utilizamos, nesta dissertação, o estudo de caso de natureza qualitativa para identificar e analisar as mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores interligados à adquirida. Uma das razões para o uso do estudo de caso refere-se ao fato de ele possibilitar o exame de uma situação contemporânea dentro do seu contexto, em que os seus limites não estão claramente definidos (YIN, 2001). Isso significa, em outras palavras, que o objeto de interesse do pesquisador e o contexto no qual esse objeto está inserido são difíceis de serem analisados separadamente. Em estudos em que o contexto é representado por redes, ou seja, relações diretas e indiretas de determinado ator (ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994), existe uma grande dificuldade de determinar claramente as fronteiras de cada ator (HAKANSSON E SNEHOTA, 1995). Isso devido ao fato de que, em sistemas de rede, os atores são, em maior ou menor grau, interdependentes em relação às atividades que executam e os recursos que acessam (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Especificamente no caso desta dissertação, a investigação recai sobre as mudanças pós-aquisição em redes de fornecedores de uma determinada empresa, ou seja, o foco do nosso estudo – mudanças pós-aquisição – é analiticamente indissociável do contexto – as redes de fornecedores da adquirida. Da mesma forma, diversas pesquisas realizadas sob a abordagem de redes industriais utilizaram a metodologia de estudo de caso de natureza qualitativa. Anderson, Havila e Salmi (2001) investigaram o impacto da aquisição sobre as relações, usando a metodologia em questão. Em outra pesquisa, objetivando analisar as mudanças gerenciais e seus efeitos sobre as partes conectadas, em função da aquisição, Anderson, Andersson e Salmi (2003) efetuaram cinco estudos de caso de natureza qualitativa.

Nossa pesquisa pode ser definida como seccional com perspectiva longitudinal, na qual a coleta de dados é feita em determinado momento, mas resgata dados e informações de períodos passados, o que coincide com a proposta de Vieira (2004). O foco está, pois, no objeto de interesse do pesquisador e na forma como ele se caracteriza no momento da coleta, sendo os dados resgatados do passado, geralmente, utilizados para explicar a configuração atual de determinado acontecimento (VIEIRA, 2004). Nesta dissertação, estamos investigando uma aquisição ocorrida em determinado período e seus impactos em momentos subseqüentes até o atual, em que se deu a coleta de dados. Para atingir nosso objetivo, dentro desse modelo, analisamos, historicamente, a relação comprador-fornecedor no momento anterior à aquisição, passando pelo processo da aquisição, obtendo, dessa forma, uma ampla visão destes dois momentos: antes da aquisição e após a aquisição.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Miles e Huberman (1994) afirmam que o processo de coleta de dados em pesquisas qualitativas envolve algumas decisões conceituais referentes à definição dos casos e, conseqüentemente, da amostra e dos instrumentos de coleta de dados.

Seguindo tal modelo, o primeiro passo no planejamento da pesquisa de campo foi a definição da utilização do estudo de caso único de um processo de aquisição. Inicialmente, observamos a orientação de Araújo (2003) sobre a temporalidade do impacto, ou seja, os efeitos do evento observado podem não ser imediatos, aspecto pertinente ao estudo de mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida. Por esse motivo, buscamos processos de aquisição que tenham ocorrido entre 1996 a 2000. Dessa forma, procuramos

assegurar, de algum modo, que os possíveis efeitos decorrentes da aquisição já tivessem ocorrido, em grande parte, no momento da coleta de dados e fossem passíveis de análise, procedimento sugerido por Miles e Huberman (1994) e Araújo (2003).

Uma outra questão a ser considerada é a nossa opção pelo segmento industrial, justificada pelo fato de que o foco dado a esta dissertação é fundamentado à luz da abordagem de redes industriais (HAKANSSON E SNEHOTA, 1995). A abordagem de redes industriais, inicialmente construída focando a relação comprador-fornecedor no mercado industrial, sob o aspecto diádico, teve seu escopo ampliado para encampar os relacionamentos diretos e indiretos da díade comprador-fornecedor (ARAÚJO e EASTON, 1996). Na nossa dissertação, o processo de aquisição ocorreu no setor industrial, uma vez que a díade adquirida-adquirente era formada por empresas de manufatura.

Conforme discutido anteriormente, na abordagem de redes industriais, o foco está na relação entre atores como a unidade básica de análise, ampliando seus efeitos para um sistema mais abrangente (ARAÚJO, 2003). Em outras palavras, ao focar as relações e as redes, a investigação sai dos dois extremos, ou seja, da visão de empresas como atores atomísticos ou como estruturas e passa para a relação entre diversos tipos de atores (ARAÚJO, 2003). A transposição dessa perspectiva para a pesquisa em questão é que, ao adotarmos a abordagem de redes industriais, consideramos que o impacto decorrente de um processo de aquisição pode afetar, não apenas as duas empresas diretamente envolvidas, adquirida-adquirente, mas também a rede na qual essa díade está inserida. Como o nosso enfoque é a rede de fornecedores da adquirida, a nossa unidade de análise é a relação entre adquirida e seus fornecedores.

Um outro aspecto da abordagem de redes industriais, é que, nesse contexto, os efeitos de uma mudança podem alcançar vários nodos da rede, dependendo da força do laço entre os atores (ARAÚJO, 2003). Ao ressaltar esse aspecto, o autor insere a questão de que a mudança

na relação focal pode ser transmitida na rede de diversas formas, sugerindo que os seus efeitos, do mesmo modo, podem ocorrer de forma diferenciada ao longo da rede. No nosso caso, a consideração de Araújo (2003) parece sugerir que a aquisição representa uma mudança, que pode causar impacto na rede de fornecedores da adquirida, podendo esses efeitos ser contingentes à força do laço entre os atores envolvidos. Partindo desse princípio, consideramos a possibilidade de o nosso caso permitir distinguir mudanças pós-aquisição por meio da análise de dois tipos de relação entre comprador e fornecedor: RCV e RI.

Em suma, a partir da sugestão de Halinen, Salmi e Havila (1999), partimos da adquirente-adquirida, para identificar e analisar mudanças pós-aquisição na rede dessa díade, em especial, a rede de fornecedores. Além disso, consideramos a observação de Araújo (2003) que os efeitos da aquisição podem ser diferenciados em função da força do laço entre atores. No nosso caso, isso permitiu distinguir as mudanças pós-aquisição, a partir da relação entre comprador e fornecedor.

No que se refere ao processo de aquisição pesquisado, apesar da existência de uma motivação anterior para focar um caso de aquisição no setor do cimento, tivemos a preocupação de saber se nesse ramo a empresa adquirida estabelece relações diferenciadas com fornecedores. Essa dúvida foi esclarecida no primeiro contato.

Dessa forma, o processo de aquisição em que tínhamos interesse de pesquisa atendeu a todos os critérios por nós estabelecidos, quais sejam: ocorreu no período estipulado, a empresa adquirida era uma firma industrial, houve anuência para a realização da pesquisa por parte da adquirida, adquirente e seus fornecedores; além de existirem relações diferenciadas entre a adquirida e seus fornecedores, que permitiriam analisar as mudanças pós-aquisição, a partir da categorização em RCV e RI.

Estabelecemos que a coleta de dados seria realizada num total de oito empresas, a adquirente representada pela Holcim, a adquirida, pela Cimento Barroso, pertencente ao

Grupo Paraíso e seis fornecedores, que são as empresas Casa do Serralheiro, Ferragens Cunha e Sotreq, categorizadas em RCV e as empresas Klabin, Açominas e Copabo, categorizadas em RI, observando que pesquisas em redes industriais têm utilizado, normalmente, até três fornecedores para representar a rede de uma empresa (ANDERSON, FORSGREN E HOLM, 2002<sup>7</sup>).

No que tange à coleta de dados, dentre as muitas fontes de evidências disponíveis para o entendimento de determinada ocorrência a ser investigada, optamos pela entrevista, por ser uma das mais importantes e essenciais fontes de informação para a elaboração de estudos de caso de natureza qualitativa, conforme ressaltam Eisenhardt (1995) e Yin (2001). As pessoas entrevistadas fornecem ao entrevistador importantes informações a respeito do objeto de estudo, propiciando uma vasta gama de dados para análise. A entrevista permite, ainda, focar diretamente os tópicos do roteiro de entrevistas (YIN, 2001).

Normalmente, a entrevista é amparada por um roteiro, previamente elaborado, que deve estar circunscrito ao fenômeno que o pesquisador procura compreender (MILES e HUBERMAN, 1994), ou seja, o instrumento de coleta de dados deve permitir que sejam colhidos dados referentes ao tema que se procura investigar, evitando-se instrumentos amplos demais, que poderiam gerar dados desnecessários ao objetivo da pesquisa (MILES e HUBERMAN, 1994).

Seguindo essa orientação, elaboramos nosso roteiro em dois tópicos, abrangendo desde informações gerais sobre a empresa adquirida e a adquirente, até os aspectos da relação com o fornecedor (Apêndice A). Para o fornecedor, o roteiro de entrevista apresenta algumas modificações em relação ao roteiro-padrão, basicamente, excluindo o bloco que trata de informações gerais sobre a adquirida e a adquirente (Apêndice B).

---

<sup>7</sup> Sobre o limite de três fornecedores, Anderson, Forsgren e Holm (2002) mostram que, por um lado, esse número garante um certo nível de profundidade e de exequibilidade da pesquisa. Por outro, como o número é arbitrário, pode, em alguns casos, não retratar a complexidade da rede.



O primeiro tópico do roteiro de entrevista abrange informações gerais sobre as empresas adquirente e adquirida. Além disso, é abordado o processo de aquisição envolvendo as razões e a forma como ocorreu. Esse tópico permitiu conhecer as empresas e contextualizá-las no processo de aquisição.

O segundo tópico refere-se às informações sobre os fornecedores. Partimos do pressuposto de que os fornecedores podem ser diferenciados pela importância do componente que fabricam para o processo de produção (UZZI, 1997; DYER, CHO e CHU, 1998) ou seja, o componente é que definiu o tipo de relação comprador-fornecedor. Outros fatores de diferenciação, como necessidade de contato entre cliente-fornecedor no pós-venda (SHETH e SHAH, 2003), necessidade de interface com o fornecedor, em função do produto e da combinação das necessidades para sua produção (ARAÚJO, DUBOIS e GADDE, 1999), podem ser considerados como decorrência da importância do componente para o processo de produção.

Assim, os fornecedores foram discriminados pelo tipo de relação com o comprador: relação de compra e venda - RCV - e relação de inserção - RI. Conforme discutido anteriormente, a RCV é caracterizada por componente de menos importância para o processo de produção, transação única, tendo o preço como base da transação, relação impessoal e pouca comunicação entre as partes (POWELL, 1990; EBERS, 1997; UZZI, 1997). A RI tem como características componentes de mais importância para o processo de produção, a recorrência da transação, a relação de mais longo prazo e o compartilhamento de informações mais estratégicas. Assim, para definir as duas categorias, ao solicitar a indicação dos fornecedores na entrevista, pedimos aos respondentes que indicassem três fornecedores cujo componente, insumo ou matéria-prima fosse mais importante para o processo de produção da empresa. E, posteriormente, a indicação de três fornecedores cujo componente, insumo ou matéria-prima fosse menos importante para o processo de produção

Nesse item, aprofundamos nossa questão de pesquisa, abordando as alterações ocorridas na relação com esses fornecedores em função da aquisição. Especificamente, questionamos as mudanças relativas à relação em si, ao processo de negociação, ao contrato e à transação<sup>8</sup>.

Para a aplicação do roteiro nas oito empresas, consideramos que as entrevistas deveriam envolver respondentes que atendessem alguns requisitos, o que poderia representar mais de um entrevistado por empresa. Por parte da adquirente/adquirida, as questões abordadas requeriam respondentes que estivessem na empresa antes da aquisição e que tivessem conhecimento da negociação que consumou esse processo. Os responsáveis pela área de suprimentos da adquirente e adquirida eram fundamentais na entrevista, mas era necessário que tivessem contato efetivo com os dois tipos de fornecedores investigados: RCV e RI.

Em reunião com o gerente da Holcim<sup>9</sup>, definimos que, por parte da adquirente, seriam entrevistados o próprio gerente em questão, por ter uma ampla visão da Holcim e do processo de aquisição, e o gerente de suprimentos corporativos, que, posteriormente, se identificou como o responsável apenas pela aquisição de componentes mais importantes.

Em relação à adquirida, é importante ressaltar que, apesar de o processo de aquisição ter abrangido as quatro fábricas do Grupo Paraíso, ao focar a análise das mudanças pós-aquisição, limitamo-nos ao exame da fábrica de Barroso, já que a nossa pesquisa é ampliada para os fornecedores, e alguns deles parecem ser específicos a cada fábrica, não tendo como analisá-los para o Grupo Paraíso como um todo. Por esse motivo, além da caracterização do Grupo Paraíso, descrevemos algumas informações sobre a Fábrica de Barroso. Assim, quando estivermos retratando o impacto da aquisição na descrição do caso e na análise de dados, a

---

<sup>8</sup> As variáveis correspondentes a esses grupos serão detalhadas no decorrer deste capítulo.

<sup>9</sup> O gerente da fábrica da Holcim de Pedro Leopoldo ajudou no mapeamento das unidades e dos funcionários a serem entrevistados, por estar há muitos anos na empresa, tendo sido, inclusive, designado gerente da fábrica de Barroso, após a aquisição, com a função de realizar o processo de transição.

adquirida será tratada como Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, por não podermos generalizar as mudanças decorrentes da aquisição para outras fábricas.

No que tange ao entrevistado do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, nossa expectativa era de que o mesmo pertencesse à empresa antes da aquisição, para ter uma compreensão das mudanças ocorridas. Foram apontados o gerente de manutenção, devido ao conhecimento do funcionamento da fábrica antes e após a aquisição, e o coordenador de compras, que também vivenciou o processo de compras nos dois momentos e, atualmente, é o responsável pelas compras de componentes menos importantes. Inicialmente, o gerente atual do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso seria entrevistado mas, durante visita à fábrica, ele nos informou que tem muito pouco tempo de empresa e, por esse motivo, percebemos que não acrescentaria informações substanciais, além daquelas já levantadas.

A figura 4 mostra os atores entrevistados na adquirente e adquirida, com as respectivas funções e o local das entrevistas.

<b>EMPRESAS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>LOCAL</b>
Adquirente - Holcim	Gerente da fábrica de Pedro Leopoldo	Pedro Leopoldo/fábrica
	Gerente de suprimentos corporativos	Pedro Leopoldo/fábrica
Adquirida – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso	Gerente de manutenção	Barroso/fábrica
	Coordenador de compras	Barroso/fábrica

Figura 4 - Empresas adquirente e adquirida, funções entrevistadas, por ator e local

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Em se tratando dos fornecedores, a definição dos respondentes partiu do princípio de que eles trabalhassem na empresa desde o período anterior à aquisição, para fornecer informações das alterações percebidas na relação com o comprador. A indicação dos fornecedores RCV específicos à fábrica de Barroso ficou a cargo do coordenador de compras do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, que é o responsável pela aquisição desses componentes

desde a época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Foram entrevistadas as seguintes empresas: Casa do Serralheiro, Ferragens Cunha e Sotreq, sendo que a primeira está situada em Barbacena (MG), a segunda em Barroso (MG) e a última empresa, em Contagem (MG). A entrevista, da mesma forma, foi feita no local dos respondentes. Como dois desses fornecedores são empresas do ramo comercial, de pequeno porte, a entrevista foi realizada com o proprietário.

Na sequência, apresentamos a figura 5 com os fornecedores RCV, a função dos entrevistados e o local da entrevista.

<b>Fornecedores de Componentes menos importantes</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Local</b>
Casa do Serralheiro	Proprietário	Barbacena/Sede
Ferragens Cunha	Proprietário	Barroso/Sede
SOTREQ	Assistente de vendas	Contagem/Sede

Figura 5 - Fornecedores RCV - funções entrevistadas, por ator e local

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

A indicação dos três fornecedores RI foi feita pelo gerente de suprimentos corporativos de Pedro Leopoldo pois, na Holcim, a compra de componentes de mais importância para o processo de produção e aqueles comuns a todas as unidades, por isso com maior volume de compra, é centralizada na gerência corporativa. Foram entrevistadas as seguintes empresas: Klabin, Açominas e Copabo.

Houve algumas dificuldades no levantamento de dados com esse tipo de fornecedores, pois, entre o período em que se deu a aquisição – 1996 – até a data da coleta de dados, algumas das empresas pesquisadas passaram por reestruturação com saída de funcionários. Na Klabin, nenhum vendedor da época anterior trabalha na empresa atualmente. Dessa forma, fomos a São Paulo entrevistar o vendedor atual que atende a Holcim. Após a entrevista, como detinha poucas informações sobre o período anterior à aquisição, ele nos indicou o atual chefe do departamento de controle de qualidade da empresa, que, à época da aquisição, era o

responsável pela assistência técnica, atendendo o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Como o funcionário passa a maior parte do tempo em viagem, em atendimento a clientes, após várias tentativas frustradas de encontro na fábrica da Klabin em Betim (MG), foi marcado um encontro na residência do respondente num fim de semana. Apesar de ter repassado várias informações relevantes, julgou necessário que a complementação das respostas fosse feita com o antigo gerente da fábrica da Klabin, em Betim, que não trabalha mais na empresa, que também nos recebeu em sua residência no fim de semana posterior.

Também na Açominas houve mudanças no grupo, e o analista de vendas atual não atendia a empresa anterior. Entretanto, como o vendedor anterior ainda trabalha na empresa, a entrevista foi feita, simultaneamente, com os dois vendedores, de forma a cobrir as informações dos dois períodos.

Em relação à Copabo, não houve problemas dessa natureza, pois existe um escritório regional em Belo Horizonte, cujo gerente comercial é o mesmo desde a época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso.

A figura 6 indica os fornecedores RI, com a função dos entrevistados e o local da entrevista.

<b>Fornecedores de Componentes mais Importantes</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Local</b>
Klabin	Vendedor atual Chefe do departamento de controle de qualidade Gerente da fábrica de BH no período da aquisição	São Paulo/sede Contagem/residência Belo Horizonte/residência
Açominas	Analista de vendas anterior Analista de vendas atual	Belo Horizonte/Sede
Copabo	Gerente comercial	Belo Horizonte/ Escritório Regional

Figura 6 - Fornecedores RI - funções entrevistadas por ator e local  
Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

No total, foram realizadas doze entrevistas, no período de 24 de março a 14 de abril de 2004, que foram registradas por gravador. No início de cada entrevista, solicitamos autorização ao entrevistado para efetuar a gravação, tendo os respondentes concordado com esse procedimento.

Todas as entrevistas foram iniciadas explicando o objetivo da pesquisa, visando tornar o entrevistado mais envolvido e ciente do tipo de informação requerida, além de dirimir quaisquer dúvidas quanto à aplicação das informações obtidas, expressando o compromisso com a qualidade do trabalho, seguindo orientação de Figueiredo (2004). Essa estratégia propiciou maior nível de interação com o entrevistado, dando um caráter mais informal à entrevista e, conseqüentemente, mais colaboração dos respondentes, no fornecimento de informações mais detalhadas. Especificamente no caso dos fornecedores, esses esclarecimentos revelaram-se fundamentais, pois havia uma preocupação sobre como as respostas dadas por eles retornariam ao comprador, temendo haver algum tipo de retaliação.

A duração média das entrevistas foi de 1 hora a 1 h 30 min, de modo a permitir que o entrevistado respondesse algumas perguntas sobre fatos ocorridos e também apresentasse sua própria opinião, totalizando, aproximadamente, 15 horas de gravação. Como tratamos da relação entre comprador e fornecedor, muitas questões abrangeram percepções e interpretações dos entrevistados sobre alguns acontecimentos. Dessa forma, a empatia e interação do entrevistador com o entrevistado foram fundamentais, principalmente no caso dos fornecedores, para gerar confiança da aplicação das informações obtidas. Apesar do clima de informalidade, as entrevistas seguiram o roteiro predeterminado com flexibilidade tanto da nossa parte, para fazer intervenções, solicitando algum esclarecimento, bem como por parte do entrevistado para complementar algum item não contemplado no roteiro, mas julgado importante pelo respondente, sempre com a preocupação de não perder o foco da entrevista,

conforme sugere Figueiredo (2004). Assim, procuramos manter a atenção voltada, durante todo o processo de coleta de dados, para novos elementos que surgissem durante a pesquisa.

De forma a validar internamente o nosso estudo, além da entrevista, procuramos agregar informações coletadas em diversas fontes de evidência. Esse processo é conhecido como triangulação de dados (JICK, 1979). É interessante notar que, no nosso caso, a triangulação de dados iniciou-se com a própria entrevista, uma vez que foram ouvidos os fornecedores e compradores sobre um mesmo tópico, o que permitiu balizar a percepção de ambos. Paralelamente, foram feitas visitas às fábricas da Holcim de Pedro Leopoldo e Barroso e à sede dos fornecedores, de forma a apreender, de maneira mais detalhada, as especificidades do negócio de cada empresa.

Posteriormente, o processo de triangulação dos dados envolveu a análise de folhetos informativos, informações constantes em *web pages*, notícias publicadas sobre a aquisição nos periódicos da época, como *Gazeta Mercantil*, informações obtidas em conversas informais extra-entrevistas, telefonemas posteriores às entrevistas e *e-mails* enviados para alguns entrevistados para complementação de dados e esclarecimentos de dúvidas. Seguindo orientação de Jick (1979), a comprovação das evidências envolveu, essencialmente, checar a consistência interna ou confiabilidade dos dados coletados, além de assegurar que nenhum aspecto importante ao nosso estudo tivesse sido negligenciado<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Nesse contexto, a triangulação pode ser utilizada, não apenas para examinar o mesmo objeto de estudo sob múltiplas perspectivas, mas também para enriquecer a compreensão para novas dimensões que possam emergir a partir da análise (JICK, 1979).

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Miles e Huberman (1994) consideram os dados qualitativos uma fonte rica e bem fundamentada de descrições de processos em um contexto identificável, permitindo ao pesquisador preservar fluxos cronológicos e verificar como os eventos se interligam, observando as conseqüências dessa conexão, que podem derivar em explicações férteis sobre o objeto de pesquisa. Segundo Eisenhardt (1995), o primeiro passo na análise de dados em estudo de caso envolve, normalmente, uma descrição detalhada do caso e permite que o pesquisador tenha uma primeira visão geral dos dados, facilitando a geração de intuições e possibilitando várias reflexões iniciais. Dessa forma, as doze entrevistas realizadas foram transcritas integralmente, formando doze documentos, representando as transcrições individuais das entrevistas.

A primeira atividade que executamos para tratamento dos dados foi a integração da transcrição das doze entrevistas, em um documento por empresa. Em outras palavras, nesse primeiro estágio, o trabalho consistiu em selecionar e recortar os trechos mais significativos dos depoimentos colhidos nas entrevistas individuais, nas empresas em que houve mais de um respondente, seguindo a ordem das questões do nosso roteiro, compilando-os e aglutinando-os, seqüencialmente, num novo documento. Por exemplo, no caso da Klabin, em que houve três respondentes, em cada questão, foram aglutinadas as três respostas dos entrevistados, o que nos permitia vislumbrar, conjuntamente, a interpretação por empresa em relação a cada item do roteiro.

Assim, após percorrer com incisões as páginas que continham as transcrições das doze entrevistas, chegamos a sete documentos referentes à adquirente/adquirida e os seis fornecedores, num total de 135 páginas. Durante esse processo, percebemos que houve



divergência de datas fornecidas pelos entrevistados, o que foi resolvido com a confirmação dos dados nos folhetos das empresas ou nas *web pages*. Quando a divergência de informação ocorreu por parte de alguns dos fornecedores, tentamos identificar se era uma questão de percepção, ou se correspondia aos fatos, retornando à entrevista ou procurando os entrevistados para confirmar alguns pontos.

Após leitura minuciosa desse segundo documento, checando e agregando informações contidas nos folhetos informativos, reportagens e *web pages* pesquisados, passamos a ter uma visão panorâmica do caso, com marcação dos trechos mais significativos. Isso nos possibilitou passar para o terceiro estágio, o tratamento inicial dos dados, que foi justamente a redação do caso.

A descrição do caso iniciou-se com a contextualização das empresas e do mercado em que atuam. Na fase de elaboração do roteiro de entrevista, identificamos algumas variáveis, a partir das quais, iniciáramos a análise dos dados, fundamentados em Vieira (2004), para quem a adoção de variáveis, ao contrário do que consideram alguns estudiosos, é perfeitamente aplicável à pesquisa qualitativa.

Ao estabelecer variáveis e realizar uma descrição detalhada dos procedimentos de campo, visamos à objetivação de como o evento foi empiricamente abordado. Dessa forma, a pesquisa qualitativa torna-se menos subjetiva, superando assim uma das críticas a esse método (VIEIRA, 2004).

Partindo desse pressuposto, definimos, preliminarmente, quatorze variáveis, com base na literatura que trata da relação comprador-fornecedor (MACAULAY, 1963; WILLIAMSON, 1985; GRANOVETTER, 1985; SOLLNER, 1997; UZZI, 1997; EBERS, 1997; BERGER, NOORDERHAVEN e NOOTEBOOM 2002; CHILD, 2002; DYER, CHO e CHU, 1998; SNEHOTA, 2003; BRONZO, 2004; ROXENHALL e GHOURI, 2004. Nossa percepção inicial era de que cada variável poderia contribuir para a compreensão das

mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida. Para facilitar a análise, as variáveis foram classificadas, preliminarmente, em quatro grupos, relação, negociação, contratos e transação.

No que tange à relação, abordamos aspectos referentes à confiança e compartilhamento de informações (GRANOVETTER, 1985; POWELL, 1990; UZZI, 1997). Em relação à negociação, foram abrangidos o tipo de negociação e a variação em relação a preço (GRANOVETTER, 1985; BACHMANN, 2003), quantidade (DYER, 1997; BRONZO, 2004) e qualidade (ROXENHALL e GHAURI, 2004). Quanto ao contrato, abordamos aspectos relativos à formalização contratual, rigidez nas cláusulas, necessidade de refazer os contratos ou apenas alterar cláusulas e soluções de desacordo durante a execução do contrato (MACAULAY, 1963; CHILD, 2002; DWYER, SCHURR e OH, 1987; DYER, CHO e CHU, 1998). As informações sobre a transação envolveram aspectos como a frequência da transação, volume e escopo do produto (WILLIAMSON, 1985; POWELL, 1990, DYER, CHO e CHU, 1998). Na figura 7, apresentamos as quatorze variáveis definidas de forma preliminar, para análise dos dados.

<b>Variáveis</b>	<b>Definição</b>
1. Confiança (R)	Tratamento especial ao parceiro, um favor extra sem ser solicitado; certeza de que o parceiro não agirá em seu próprio interesse, prejudicando-o na transação
2. Compartilhamento de informações (R)	Capacidade das partes em trocar informações. O compartilhamento mais completo inclui informações sobre estratégias, margem de lucro, solução conjunta de problemas
3. Negociação (N)	Processo de entendimentos entre comprador e fornecedor numa transação (GRANOVETTER, 1985; BACHMANN, 2003; BRONZO, 2004)
4. Negociação em relação a preço (N)	Processo de entendimentos entre comprador e fornecedor numa transação, tendo o preço como principal aspecto levado em consideração
5. Negociação em relação a quantidade (N)	Processo de entendimentos entre comprador e fornecedor numa transação, fundamentado na quantidade como principal aspecto a ser considerado
6. Negociação com base em qualidade (N)	Processo de entendimentos entre comprador e fornecedor numa transação, fundamentado na qualidade como principal aspecto a ser considerado
7. Formalização de contrato (C)	Transação expressamente formalizada, por meio de contrato (MACAULAY, 1963; DWYER, SCHURR e OH, 1987; DYER, CHO e CHU, 1998; CHILD, 2002)
8. Rigidez nas cláusulas contratuais (C)	Contrato com pouca ou nenhuma abertura para flexibilização.
9. Alteração nas cláusulas contratuais (C)	Mudanças efetivadas entre comprador e fornecedor, representadas por alteração nas cláusulas contratuais
10. Contratos refeitos (C)	Mudanças efetivadas entre comprador e fornecedor, representadas por elaboração de novo contrato
11. Soluções de desacordo (C)	Procedimento das partes no caso de desacordo durante a execução do contrato
12. Frequência da transação (T)	Periodicidade de contatos e de emissão de documentos na transação (WILLIAMSON, 1985, DYER, CHO e CHU, 1998)
13. Volume de produto (T)	Quantidade de produto adquirido
14. Escopo de produto (T)	Variedade de produto adquirido

Figura 7 - Identificação preliminar de variáveis passíveis de análise

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Após a conclusão da redação do caso, passamos ao exame minucioso das informações coletadas, utilizando tabelas e matrizes para analisar os dados sob diferentes ângulos,

conforme sugerem Miles e Huberman (1994). Nesse contexto, seguindo orientação de Eisenhardt (1995), 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, a partir das variáveis definidas previamente.

Foram necessários quatro níveis de análise dos dados coletados. Em primeiro nível, verificamos se ocorreram mudanças pós-aquisição na rede de relação de fornecedores da adquirida referentes às quatorze variáveis. Em um segundo, buscamos analisar se as alterações eram homogêneas por categoria de fornecedor pesquisada: RCV e RI. Isso significou identificar semelhanças intragrupo. No terceiro nível, a análise ocorreu de maneira comparativa, ou seja, intergrupo, em que procuramos verificar se as alterações ocorridas no grupo RCV eram semelhantes às mudanças ocorridas no grupo RI. O último nível de análise envolveu identificar o sentido das alterações. Nessa trajetória, à medida que avançávamos na análise dos dados, procurávamos confirmar a consistência das variáveis estabelecidas, ou seja, aquelas passíveis de fornecer explicação para os efeitos da aquisição, conforme descrevem Denzin e Lincoln (1994).

No primeiro momento da análise, com o objetivo de verificar se ocorreram mudanças pós-aquisição e quais foram as alterações, realizamos a caracterização da situação antes da aquisição e após a aquisição, em relação às quatorze variáveis, individualmente.

Dessa forma, foi elaborado um quadro para os fornecedores RCV e um para os fornecedores RI, nos dois momentos, mostrando os aspectos referentes a cada variável, individualmente, para cada fornecedor.

Verificamos que, das quatorze variáveis, cinco delas não sofreram alteração em função da aquisição (negociação, negociação em relação à qualidade, alteração nas cláusulas contratuais, escopo do produto e formalização do contrato). Além disso, em duas variáveis

(contratos refeitos e soluções em caso de desacordo), observamos que as mudanças ocorridas não refletem o processo de aquisição diretamente analisado. As alterações se devem a outros motivos que não estão relacionados ao processo de aquisição do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Dessa forma, estas sete variáveis foram expurgadas da análise, conforme ilustrado na figura 8.

<b>Variáveis desconsideradas</b>
1. Negociação - centralizada ou descentralizada nas unidades
2. Negociação em relação à qualidade
3. Alteração nas cláusulas contratuais
4. Escopo de produto
5. Formalização de contrato
6. Contratos refeitos
7. Soluções de desacordo

Figura 8 - Variáveis desconsideradas

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

Prosseguindo na análise das variáveis definidas preliminarmente, identificamos que algumas delas deveriam ser agrupadas, pois não havia como analisá-las de forma distinta, uma vez que elas pareciam estar correlacionadas. Isso significa que a alteração em uma variável era acompanhada, no mesmo sentido, pela alteração em outra variável. Assim, foram desconsideradas as variáveis frequência da transação e confiança, permanecendo a variável compartilhamento de informações. Da mesma maneira, desconsideramos a variável volume de produto, permanecendo a variável negociação de quantidade que, posteriormente, foi renomeada para quantidade.

Apresentamos na seqüência a figura 9, com as variáveis agrupadas nesse processo.

<b>Variáveis agrupadas</b>
Frequência da transação/ Confiança/ Compartilhamento de informações = Compartilhamento de informações
Volume do produto/Negociação em função da quantidade = Negociação da quantidade

Figura 9 - Variáveis agrupadas

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Em suma, finalizando o primeiro momento de análise, das quatorze variáveis preliminarmente definidas, sete foram eliminadas, por não terem sido alteradas com a aquisição ou porque a alteração não pôde ser explicada pela aquisição e três variáveis foram agrupadas, devido ao fato de estarem correlacionadas entre si, permanecendo quatro variáveis.

Certos de que a consistência do nosso estudo estava ligada à fundamentação das variáveis utilizadas, antes de passarmos para o segundo nível da nossa análise, elaboramos uma explanação dos motivos que justificavam a manutenção das variáveis por nós estabelecidas como essenciais à pesquisa, procurando embasamento teórico que confirmasse nossa expectativa, em função dessa primeira análise.

A primeira variável, negociação em relação a preço, significa o processo de entendimentos entre comprador e fornecedor numa transação, tendo o preço como o principal fator considerado. A mensuração dessa variável se deu em função de maior ou menor grau de importância do preço, após a aquisição.

A negociação em relação à quantidade, a segunda variável, representa a quantidade como fator fundamental no processo de entendimentos entre comprador e fornecedor numa transação e, da mesma forma, é analisada em função da alteração de sua importância antes e após a aquisição. Para fins de simplificação, as variáveis negociação em relação ao preço e à quantidade foram renomeadas para preço e quantidade.

A terceira variável, rigidez nas cláusulas contratuais, representa o grau de flexibilidade contratual, e sua variação é analisada em termos de mais ou menos rigidez antes e após a aquisição. Essa variável foi renomeada para contrato.

A quarta e última variável, o compartilhamento de informações, consiste na capacidade do comprador e fornecedor em trocar informações e foi mensurada em termos do tipo de informações trocadas: informações mais estratégicas ou mais triviais.

A partir do estabelecimento das quatro variáveis definitivas, passamos ao segundo nível de análise. Nesse momento, nosso objetivo era investigar se as mudanças pós-aquisição eram homogêneas nas relações categorizados como RCV e RI. Em outras palavras, para considerarmos o impacto da aquisição nos dois tipos de relação era necessário que, tanto RCV como RI se constituíssem em grupos homogêneos, em relação às mudanças pós-aquisição. Para tanto, utilizamos quadros separados para as semelhanças em cada tipo de relação RCV e RI.

Como resultado desse segundo momento, verificamos que as mudanças pós-aquisição na RCV só foram homogêneas em relação ao preço. Nas demais, observamos que a aquisição significou diferentes mudanças para os três fornecedores. Para os fornecedores RI, as mudanças pós-aquisição foram semelhantes no preço, na quantidade e no compartilhamento de informações.

No terceiro nível de análise, nosso objetivo era examinar se as mudanças pós-aquisição se deram de forma diferenciada em RCV e RI, ou seja, o foco da nossa análise era a comparação intergrupos. Foi esse o nível mais fácil de análise, pois refletiu diretamente os resultados obtidos com a análise intragrupo. Em outras palavras, quando finalizamos a análise que objetivava identificar homogeneidade de mudanças pós-aquisição na relação com os três fornecedores RI, percebemos que somente as mudanças na variável preço eram comuns à RCV e à RI. Nas outras três variáveis, as mudanças que ocorreram numa categoria não ocorreram na outra e vice-versa. Esse resultado sinalizou um aspecto importante, ou seja, mudanças pós-aquisição são contingentes ao tipo de relação entre adquirida e fornecedor.

O quarto e último nível de análise visou verificar em que sentido se deram as mudanças pós-aquisição. No caso do preço e quantidade, a mensuração era se cada um desses itens se tornou mais ou menos importante. Já para o contrato, a indicação era se ele passou a ter cláusulas mais rígidas ou mais flexíveis e, em relação ao compartilhamento de informação,

se as informações trocadas entre comprador-fornecedor passaram a ser mais estratégicas ou triviais.

Em suma, após verificação se havia ocorrido mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida, passamos a examinar se existia semelhança nas alterações por tipo de relação, indicando que as variáveis se alteravam de forma homogênea na RCV e na RI. Posteriormente, passamos a analisar as diferenças no comportamento das variáveis nos dois tipos de relação: RCV e RI, para finalmente investigar em que sentido as variáveis se alteraram. Dessa forma, acreditamos ter perpassado todos os níveis passíveis de análise, na busca de evidências consistentes, fundamentadas teoricamente, seguindo orientação de Miles e Huberman (1994).



## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresentamos a descrição e a análise dos dados da nossa pesquisa. No primeiro bloco, contextualizamos as empresas adquirente e adquirida, passando, em seguida, para o detalhamento do processo de aquisição. No segundo bloco, caracterizamos os três fornecedores RCV e descrevemos as mudanças que ocorreram na relação com esse tipo de fornecedores em função do processo de aquisição. Esse bloco finaliza com a análise intragrupo, ou seja, verificamos dentro do grupo RCV semelhanças e diferenças em relação às mudanças pós-aquisição. No terceiro bloco deste capítulo, caracterizamos os fornecedores RI e descrevemos as mudanças pós-aquisição, finalizando com a análise intragrupo desse tipo de fornecedores. No quarto e último bloco, fazemos a análise intergrupo, com a comparação entre os dois grupos de fornecedores – RCV e RI.

### 4.2 CONHECENDO OS ATORES E O PROCESSO DE AQUISIÇÃO

Neste primeiro bloco, apresentamos as empresas adquirente – a Holcim-Brasil e a adquirida – Grupo Paraíso. Ao caracterizarmos a adquirente, descrevemos o sistema de suprimentos da cimenteira, uma vez que, para analisarmos as mudanças na relação

comprador-fornecedor, em função da aquisição, é fundamental conhecer o sistema de suprimentos adotado pela empresa.

#### 4.2.1 Adquirente – Holcim-Brasil

O Grupo Holcim foi fundado em 1912, num vilarejo suíço – Holderbank – que deu o nome à primeira fábrica de cimento. A empresa começou a se expandir para outros países da Europa e, em seguida, para as Américas, África e Ásia, tornando-se um dos líderes mundiais na produção de cimento, concreto e agregado. Atualmente, a empresa opera em mais de 70 países, por meio de 130 fábricas. Ocupando a segunda posição no mercado mundial conta, aproximadamente, com 47.000 funcionários e uma capacidade mundial de produção de cimento de 145.000.000 t/ano.

No Brasil, a empresa começou a operar no início dos anos 50, quando adquiriu a fábrica de cimento Ipanema, da família Matarazzo em Sorocaba (SP), sob a denominação de Holdercim. Em 1970 iniciou a construção da fábrica de Pedro Leopoldo (MG), que entrou em funcionamento em 1973, sob a denominação de Ciminás.

Em 1994, após a expansão da fábrica de Pedro Leopoldo, que aumentou sua capacidade instalada para 2,65 milhões t/ano e com o lançamento do Plano Real, que delineou novas expectativas para a demanda de cimento no mercado brasileiro, a Holderbank reavaliou seus projetos de expansão no País, consolidada com a aquisição do Grupo Paraíso em 1996.

Em 2002, a Holdercim adotou oficialmente a estratégia da matriz (ex-Holderbank) de unificar as marcas locais sob a marca mundial Holcim. Com um faturamento bruto anual de R\$ 1 bilhão, uma produção de 3,3 milhões de t/cimento e quase dois mil funcionários, a

subsidiária brasileira, doravante denominada Holcim-Brasil, é a quarta maior fabricante de cimento do País, com 9% de participação no mercado nacional.

Apesar de o cimento ser caracterizado como uma *commodity*, o gerente de fábrica da Holcim-Brasil ressaltou que o preço não é o único fator que define a opção pelos produtos da empresa. A Holcim-Brasil está constantemente tentando agregar valor ao produto, que seja percebido pelo cliente, o que é o seu diferencial. Nesse sentido, são produzidos cinco tipos de cimentos: um deles é o cimento comum, *portland*, que representa 60 % da produção da Holcim-Brasil, sendo os outros 40% da produção voltados para os cimentos especiais, para aplicações específicas.

Atualmente, a Holcim-Brasil conta com duas fábricas de cimento em Minas Gerais (nas cidades de Barroso e Pedro Leopoldo), uma em Cantagalo (RJ) e uma moagem em Serra (ES), nas quais produz as marcas Alvorada, Barroso, Ciminias e Paraíso. Os quatro terminais de distribuição de cimento estão localizados em Barbacena (MG), Ribeirão Preto (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Santo André (SP). Também tem depósitos em Belford Roxo (RJ), Belo Horizonte, Juiz de Fora e Três Corações (MG).

No que tange especificamente à fábrica de Barroso, a unidade atende ao mercado do sul, sudoeste e sudeste de Minas Gerais, uma parte mais ao norte do Rio de Janeiro e São Paulo, ou seja, num raio de 300 km no entorno da fábrica, contribuindo com 3% do total da participação da Holcim-Brasil no mercado nacional. Atualmente, a fábrica conta com 100 funcionários e tem uma capacidade de produção de 1,4 milhões t/ano.

Em termos de suprimentos, ocorreram várias mudanças na Holcim-Brasil, com a adoção da nova metodologia de suprimentos, implantada em nível mundial a partir de 2001. A necessidade de introduzir novo modelo de gerenciamento de suprimentos resultou de um gasto de US\$ 8 bi/ano com fornecedores, com mais de 100.000 fornecedores em 2001, expedindo mais de 800 mil pedidos/ano em todas as subsidiárias, segundo o gerente de

suprimentos corporativos. A matriz objetivou com esse projeto conseguir uma economia de 8 a 12 % do total gasto em todas as subsidiárias, o que equivalia a US\$ 800 milhões/ano, ou seja, uma fábrica de cimento por ano. A empresa está atingindo uma economia de 10%, em média, em todas as subsidiárias do grupo.

Em relação à subsidiária brasileira, a Holcim-Brasil procura, em termos de suprimentos, alta padronização de compras e baixa flexibilidade. O objetivo é comprar do fornecedor com quem se tem o contrato em nível macro, ou seja, aquele que atende em maior número de itens e nas mais diversas unidades, padronizando, assim, procedimentos, negociação e políticas que consolidam um conceito de suprimentos-padrão estabelecido em nível mundial.

A idéia é reduzir o número de fornecedores, trabalhando com menor custo e melhor qualidade. De maneira geral, a análise do fornecedor consiste em examinar o mercado fornecedor, a empresa fornecedora, a importância do componente comprado para o processo de produção e o volume comprado, para definir em que tipo de suprimento e de negociação ele se insere, de acordo com a classificação estabelecida pela Holcim-Brasil. A proposta é trabalhar com o fornecedor que melhor atenda a empresa, analisando todo o ciclo de despesa, desde a necessidade do material, até a entrada da nota, finalizando com o pagamento. Sob essa perspectiva, procuram-se fornecedores que consigam atender mais locais, a um custo menor e com melhor qualidade e trabalhem com sistema eletrônico, com exceção de serviços, cuja preferência é do fornecedor local. Assim é assinado com cada fornecedor um único contrato macro, definindo um período anual para revisão das cláusulas, condições de pagamento, base de preços e reajustes de preços, reduzindo o número de transações e de pedidos.

No caso da fábrica de Barroso, com a adoção da nova metodologia de suprimentos, que se deu após a aquisição, muitos fornecedores locais de componentes ligados diretamente à

produção foram preteridos, por não conseguirem atender as diversas unidades da subsidiária brasileira. Pela estratégia de suprimentos adotada pela Holcim-Brasil, ter um fornecedor para cada local implicaria um custo de transação muito alto em termos de negociação, elaboração de contrato, condições de pagamento, cotação para cada pedido, o que exigiria ter grande número de compradores, informou o gerente de suprimentos corporativos da adquirente.

As grandes negociações de contrato com fornecedores de componentes mais importantes e de maior volume, por serem comuns a todas as unidades, são realizadas pelo gerente de suprimentos corporativos, em Pedro Leopoldo, que comunica ao comprador das demais fábricas quem é o fornecedor e as alterações contratuais. A partir do momento em que o contrato for implementado, os compradores locais só podem comprar daquele fornecedor. Já os compradores das fábricas locais, como a de Barroso, são responsáveis pelas aquisições do dia-a-dia, ou seja, materiais específicos e contratação de serviços, material de limpeza, escritório e compras de emergência.

#### 4.2.2 Adquirida – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso

O Grupo Paraíso foi fundado em 1945, com a instalação da primeira fábrica de cimento em Italva (RJ). Posteriormente, foi agregando as fábricas de Vitória (ES), Cantagalo (RJ) e Barroso (MG), formando um conjunto de quatro fábricas.

Especificamente em relação à fábrica de Barroso, sua implantação ocorreu em 1955 e passou por quatro etapas de ampliação, devido a um período de grande expansão do mercado cimenteiro, chegando a ser a maior fábrica do País. Numa dessas quatro etapas, houve uma

transição de tecnologia. As três primeiras fases foram dentro do processo de via úmida<sup>11</sup>, sendo que, na última fase, houve uma mudança para o processo denominado via seca<sup>12</sup>. A forma de gestão do Grupo Paraíso na fábrica de Barroso era pouco profissional, na visão do entrevistado da adquirida, pois havia interferência da política local do município na administração da fábrica, inclusive, na admissão e demissão de funcionários. Além disso, a empresa contava com um número excessivo de funcionários e não repassava com clareza as diretrizes e expectativas em relação à atuação das unidades, com centralização das decisões na direção.

Em 1996, o Grupo Paraíso decidiu colocar à venda suas quatro fábricas. Naquele período, segundo o entrevistado da adquirente, o mercado do cimento no Brasil passava por dificuldades em função de queda na demanda, o que exigia que as empresas melhorassem o processo de fabricação, para alcançar redução de custos. Aliado a esses problemas de mercado, o Grupo Paraíso vinha perdendo rentabilidade, devido aos problemas de gestão citados anteriormente, o que aumentava o custo do produto final. Para superar esses obstáculos, o Grupo Paraíso precisava de um aporte de *know-how* e de ferramentas de gestão, o que envolvia grande volume de investimentos, que a empresa não tinha condições de assumir.

Na visão dos entrevistados, tanto da adquirida, quanto da adquirente, as dificuldades mencionadas anteriormente em relação a mercado e gerenciamento interno, além da baixa rentabilidade e estratégia de mercado inadequada, uma vez que a empresa focava o varejo, que era o setor menos lucrativo, foram fatores decisivos para os proprietários resolverem sair do negócio, pois sabiam que competiam com empresas de grande porte com *know-how*, tecnologia e gestão num grau maior do que o Grupo Paraíso era capaz de apresentar.

---

<sup>11</sup> O processamento por via úmida requer um forno maior, pois é necessária uma zona específica para evaporação da água necessária a esse tipo de processo.

<sup>12</sup> No processo de via seca, o consumo térmico do forno é cerca de 40% menor em relação ao de via úmida, o que permite grande redução de custo na fabricação.

#### 4.2.3 Processo de Aquisição

O processo de aquisição foi composto de um lado, pela adquirente - Holcim- Brasil e - do outro, pela adquirida - Grupo Paraíso - com suas quatro fábricas de cimento. A estratégia de aumentar a participação no mercado brasileiro começou a ser discutida pela Holcim-Brasil a partir da estabilização econômica do País, na década de 90. A Holcim-Brasil detinha 5% do mercado brasileiro, querendo duplicar essa participação. Por comercializar um produto que é uma *commodity*, a direção da empresa considerava importante ampliar o seu mercado de atuação, o que poderia ser facilitado por meio da aquisição.

A logística foi outro fator levado em consideração na aquisição do Grupo Paraíso, cujas fábricas situavam-se nos estados de Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, uma vez que a região sudeste é o principal mercado atendido pela Holcim-Brasil. Dessa forma, a aquisição de fábricas nesses estados era crucial para obter baixo custo de transporte, associado à redução da perda de produto na locomoção.

A Holcim-Brasil e o Grupo Paraíso já se conheciam, pois haviam feito um acordo operacional em 1968, durante dois anos. Mais especificamente, a Holcim-Brasil tinha uma participação acionária no Grupo Paraíso, com responsabilidade técnica pela operação, devido à alta tecnologia utilizada pela multinacional. Em 1970, esse acordo foi desfeito, por decisão do Grupo Paraíso.

Houve interesse imediato da Holcim-Brasil quando o Grupo Paraíso anunciou a intenção de venda. Por já ter trabalhado com a cimenteira anteriormente, a Holcim-Brasil sabia que o Grupo Paraíso dispunha de uma capacidade de produção de 2,2 milhões t/ano, o que permitiria, no caso da aquisição, que a adquirente viesse a duplicar sua produção e

aumentar a capacidade instalada para 5,2 milhões t/ano, possibilitando aumentar sua participação no mercado para 10%.

Apesar de outras empresas se interessarem pela compra do Grupo Paraíso, um contato imediato da Holcim-Brasil deu início à negociação, que foi feita pela direção das duas empresas e durou cerca de quatro meses, segundo informou o entrevistado da adquirente. A Holcim-Brasil pagou pela operação R\$ 200 milhões, além de assumir um passivo financeiro da ordem de R\$ 30 milhões. Com a aquisição, a Holcim-Brasil assumiu a quarta posição no mercado brasileiro, atrás da Votorantim, Grupo João Santos e Cinpor, respectivamente.

Quando a Holcim-Brasil adquiriu o Grupo Paraíso, denominada nesta dissertação como Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, para especificar que estamos tratando de apenas uma das fábricas do grupo, localizada no município de Barroso, das quatro linhas de produção, só uma estava em funcionamento. As três anteriores já haviam sido desativadas por defasagem de tecnologia.

Um dos entrevistados da adquirida informou que, após a aquisição do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso pela Holcim-Brasil, efetivada em julho de 1996, já na primeira reunião, que ocorreu em agosto, foi evidenciada a mudança no estilo de gerenciamento. Foram reunidos os gerentes e repassadas informações de todo o grupo Holcim-Brasil, com dados sobre o faturamento nacional e mundial, tipo de informação nunca divulgada na época do Grupo Paraíso. Todas as informações foram consideradas claras, inclusive, a necessidade de redução de pessoal, que seria conduzida pelo novo gerente da fábrica de Barroso, atual gerente da fábrica de Pedro Leopoldo. As demissões foram indicadas pelos gerentes de cada área, seguindo diretrizes do gerente da fábrica.

A partir da aquisição, a fábrica de Barroso passou por grandes mudanças. Inicialmente, houve redução no número de funcionários que passou de 580 para 220, com demissão de todo o corpo técnico da fábrica, ficando apenas um comprador. A princípio, os níveis de chefia



foram mantidos. Ao longo do tempo, os gerentes que não se adequaram foram sendo substituídos.

Outra mudança se deu na forma de gerenciamento da fábrica de Barroso. De uma gestão familiar, mais informal, com grande número de fornecedores, compras e pagamento sem nenhum planejamento, para um sistema de gerenciamento considerado extremamente profissional e, ainda, um processo de estruturação de suprimentos, que mudou, completamente, o processo de funcionamento da fábrica. Apesar de muitos contratos terem sido encerrados, existem ainda alguns fornecedores locais, mas a tendência é eles se adaptarem ao processo da metodologia de suprimentos adotada pela Holcim-Brasil, ampliando seu atendimento a outras unidades, para permanecer vendendo para a empresa.

#### 4.3 MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA REDE DE FORNECEDORES RCV

Neste bloco, descrevemos os impactos da aquisição sobre a rede de fornecedores RCV. Os três fornecedores analisados são a Casa do Serralheiro, Ferragens Cunha e Sotreq.

Os dois primeiros são fornecedores pequenos, de material específico a cada fábrica. O material transacionado é utilizado para pequenas obras ou reparos nas fábricas e, por estarem situados em Barbacena e Barroso, respectivamente, esses fornecedores atendem, especificamente, a fábrica da Holcim-Brasil situada em Barroso. A Sotreq, o terceiro fornecedor RCV indicado pela Holcim-Brasil, é uma empresa de maior porte, que comercializa equipamentos de uso na mineração. Esses equipamentos são utilizados em todas as mineradoras da Holcim-Brasil e não são considerados importantes para o processo de produção, segundo opinião dos entrevistados da cimenteira.

Detalhamos os fornecedores individualmente, iniciando pela sua caracterização, para, em seguida, descrever a relação com a adquirida, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, e a adquirente, a Holcim-Brasil. Finalizando o tópico, explanamos as mudanças pós-aquisição na relação com os fornecedores RCV e examinamos em quais variáveis do grupo RCV as alterações foram similares ou diferenciadas, efetuando a análise intragrupo.

#### 4.3.1 Fornecedor 1 - Casa do Serralheiro

O primeiro fornecedor de componentes menos importantes, a Casa do Serralheiro, é uma empresa familiar, que funcionava inicialmente como serralheria, desde a criação em 1970, ampliando o negócio para o comércio de ferragens a partir de 1985. A loja está situada em Barbacena, cidade próxima a Barroso, e atende as empresas da região.

Na década de 90, com o estabelecimento de novas empresas na região, a Casa do Serralheiro percebeu a necessidade de crescer para atender os compradores, ampliando o estoque e o escopo de produtos. Atualmente, a loja está situada num espaço físico maior, para dar mais comodidade aos compradores, além de contar com um grande número de itens de ferragens e material de construção.

O proprietário da loja ressalta que a terceirização, que vem se tornando uma prática comum nas empresas da região, tem gerado dificuldade para o comércio local, por possibilitar a entrada de empresas desconhecidas nos negócios. Ao explicar sua preocupação com as empresas terceirizadas, o proprietário ressalta que a Casa do Serralheiro vende a prazo para as empresas instaladas na região, sem nenhuma garantia formal, as quais, por serem empresas antigas e sólidas, como o Grupo Paraíso e a Holcim-Brasil, têm credibilidade no mercado. Já

as empresas terceirizadas são firmas pequenas, muitas delas situadas fora do município e que, para serem selecionadas para a prestação do serviço, ofertam preços que não têm condições de manter, aumentando o risco de não honrar os compromissos assumidos com os fornecedores. Esse fato tem ocorrido no comércio em Barbacena, acarretando problemas para os comerciantes no recebimento do pagamento referente às compras efetuadas, especialmente com a Casa do Serralheiro.

#### 4.3.1.1 Relação Casa do Serralheiro – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso

A Casa do Serralheiro vende para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso desde a fundação da loja, na década de 70. A relação entre as duas empresas era considerada muito boa, porque o fornecedor tinha relação de amizade com funcionários do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, o que privilegiava as relações comerciais. Assim, os contatos e as transações eram constantes, pois a cimenteira favorecia a Casa do Serralheiro nas compras, mesmo quando o preço não era o menor. As relações pessoais asseguravam transações freqüentes com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, além de haver uma tendência a dar preferência para o comércio da região. A negociação era descentralizada nas fábricas, por se tratar de material específico a cada unidade.

Outros dois fatores que favoreciam a Casa do Serralheiro, na visão do proprietário, era o fato de a concorrência na região ser bem menor naquele período e de haver maior dificuldade em selecionar fornecedores a longa distância, com compra de suprimentos por meio eletrônico, como ocorre atualmente, ficando os compradores mais restritos ao comércio local.

#### 4.3.1.2 Relação Casa do Serralheiro – Holcim-Brasil

Anteriormente à aquisição, a Holcim-Brasil não transacionava com a Casa do Serralheiro, pois não tinha unidades instaladas na região onde está situada a loja.

Após a aquisição, a Holcim-Brasil, num processo de identificação de todos os fornecedores que vendiam para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, entrou em contato com a Casa do Serralheiro, informando os novos procedimentos da cimenteira para aquisição de suprimentos. A partir daí, foram efetuadas cotações de preço e realizadas algumas compras. Entretanto, com o tempo, verificou-se uma redução na compra de materiais na Casa do Serralheiro em cerca de 70%, em relação ao período anterior. A relação com a Holcim-Brasil é considerada boa, mas mais impessoal, pois a redução da compra de materiais impediu uma aproximação entre as duas empresas.

A cotação de preços também diminuiu pois, na maioria das vezes em que foi consultada, a Casa do Serralheiro apresentou um preço maior. Atualmente, o responsável pela aquisição de suprimentos na Holcim-Brasil não tem poder de compra como anteriormente, quando a Casa do Serralheiro era selecionada mesmo tendo preço mais alto, o que acarretou a diminuição das transações, segundo o entrevistado. Apesar de a negociação ser descentralizada nas fábricas da Holcim-Brasil, como anteriormente, os compradores seguem critérios de suprimentos preestabelecidos para todas as unidades da subsidiária brasileira.

Apesar de considerar que o preço mais alto representa um dos fatores que acarretaram a redução das transações com a Holcim-Brasil, o proprietário da Casa do Serralheiro ressaltou que a loja já tem sua estrutura de custos e não aceita reduzir preço para assegurar a transação. Dessa forma, tem perdido constantemente vendas para a concorrência local.

#### 4.3.1.3 Mudanças pós-aquisição na relação com a Casa do Serralheiro

As mudanças pós-aquisição foram examinadas em relação a preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações.

O preço não era o único aspecto considerado pelo Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso na compra de materiais da Casa do Serralheiro. Tanto o comprador, como o engenheiro que fazia especificação de materiais, tinham poder de decisão para efetuar a compra, favorecendo sempre o comércio da região. Como o proprietário da Casa do Serralheiro tinha relação de amizade com funcionários do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, a loja era selecionada para fornecimento, muitas vezes apresentando preço mais alto, conforme depoimento que se segue.

“Na época do Grupo Paraíso, a compra não era baseada apenas em preço. O comprador ou engenheiro responsável pela especificação do material tinham poder para escolher o fornecedor e nós sempre éramos beneficiados” (Proprietário da Casa do Serralheiro).

Para a Holcim-Brasil, o preço é considerado mais importante, sendo o único critério de decisão nesse tipo de material, além de a empresa ainda negociar melhores condições de pagamento. A Casa do Serralheiro, na maioria das vezes, perde na cotação de preços, pois, segundo o proprietário, não dá nenhuma vantagem ao comprador, nem em relação a preço, prazo de pagamento ou forma de entrega.

A quantidade era um aspecto de menos importância para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Pelo fato de o material transacionado não ser importante para o processo de produção, eram compradas pequenas quantidades, de itens variados, uma vez que sua aquisição era esporádica e específica para cada fábrica. Nesse caso, o volume não era considerado na seleção de fornecedores.

Da mesma forma, para a Holcim-Brasil, a quantidade é menos importante em relação a esse tipo de fornecedor. Pelo tipo de material adquirido, que é para pequenos reparos ou emergências em uma única fábrica, o volume é pequeno, além de ser comprado ocasionalmente. Assim, a quantidade não é uma exigência para escolha do fornecedor e, conseqüentemente, não dá poder ao comprador para negociar melhores condições.

Quanto ao contrato, essa variável não se aplica em relação à Casa do Serralheiro, pois nunca houve contrato nem com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, nem com a Holcim-Brasil. O proprietário da Casa do Serralheiro informou que não tem contrato de fornecimento com nenhum dos clientes da loja, pela característica do produto comercializado.

Havia compartilhamento de informações mais estratégicas com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. O cliente informava sobre novas atividades que demandariam produto do fornecedor, além de consultar sobre material adequado para ser utilizado nas obras. Quando o concorrente oferecia preço menor numa cotação, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso retornava a informação à Casa do Serralheiro, possibilitando a oportunidade de reduzir o preço. A maior proximidade entre as duas empresas, facilitada pela relação de amizade da Casa do Serralheiro com funcionários do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, propiciava ao fornecedor informar sobre novos produtos disponíveis.

“O engenheiro corria atrás para trocar idéia com a gente. Às vezes ele tinha uma idéia, mas não sabia como fazer. Como não havia tanta disponibilidade de material, consultava sobre o tipo de material que caía melhor em determinada obra” (Proprietário da Casa do Serralheiro).

Ao contrário do período anterior, o compartilhamento de informações com a Holcim-Brasil restringe-se à cotação de preço, o que tem ocorrido com menor freqüência, atualmente. Como, normalmente, a loja não é escolhida na cotação de preços, os contatos se tornaram

escassos, em função da redução das transações, e a Holcim-Brasil não faz consulta sobre materiais, nem informa sobre novas obras e atividades.

A figura 10 resume as alterações na relação com a Casa do Serralheiro após a aquisição, em relação às quatro variáveis analisadas.

<b>Variáveis</b>	<b>Mudanças pós-aquisição</b>
Preço	O preço é mais importante para a Holcim-Brasil, sendo o único critério de decisão na compra desse tipo de material
Quantidade	Não houve alteração, uma vez que a quantidade não é importante nesse tipo de material. Como o volume comprado é pequeno, esse fator não é relevante, além de não permitir ao comprador poder de barganha
Contrato	Não se aplica, pois nunca houve contrato com a Casa do Serralheiro, antes ou após a aquisição
Compartilhamento de informações	Reduziu o compartilhamento de informações mais estratégicas, tornando-se praticamente inexistente, mesmo a troca de informações mais triviais

Figura 10 - Mudanças pós-aquisição na relação com a Casa do Serralheiro

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 4.3.2 Fornecedor 2 - Ferragens Cunha

A Ferragens Cunha, comércio de ferragens e material de construção, está situada em Barroso e foi fundada em 1984. Iniciou comercializando poucos itens, aumentando, consideravelmente, ao longo dos anos, a quantidade e o escopo de produtos em seu estoque. O proprietário da Ferragens Cunha tem como estratégia flexibilizar o preço nas negociações, aceitando reduzir a margem de lucro, para assegurar a venda ao maior número de clientes.

Apesar de se tratar de um pequeno comércio, a Ferragens Cunha tem interesse em estabelecer contrato de fornecimento com as empresas com as quais tem transações mais frequentes. Com esse objetivo, foi elaborado um projeto, em 2001, propondo o fornecimento de material de consumo e de manutenção, por meio de pronto atendimento, de forma que as

empresas não precisam manter estoque desses materiais. A loja se propõe a identificar os materiais consumidos por cada empresa, elaborando a previsão periódica de consumo para cada item.

A implantação desse projeto de gerenciamento de estoque pelo fornecedor prevê a assinatura de um contrato de fornecimento, que asseguraria à Ferragens Cunha a exclusividade no fornecimento de determinados produtos, para que possa fazer investimento em um número maior de itens e de volume de materiais, que propiciaria a redução de preço final para o consumidor, segundo o proprietário. Esse sistema está implantado em pequenas empresas locais. Entretanto, a Holcim-Brasil não aceitou essa proposta, alegando que a cimenteira não tem interesse em formalizar contrato para aquisição desse tipo de material, segundo o proprietário da Ferragens Cunha.

#### 4.3.2.1 Relação Ferragens Cunha – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso

A Ferragens Cunha forneceu ferragens e material de construção para o Grupo Paraíso desde 1985, especificamente para a fábrica de Barroso, uma vez que esse tipo de material era comprado, separadamente, em cada unidade. A negociação era descentralizada na fábrica que, a cada aquisição, entrava em contato com a Ferragens Cunha para fazer cotação de preços dos materiais a serem comprados.

A relação com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso era boa, mas impessoal, segundo o proprietário da Ferragens Cunha. De um lado, a cimenteira não dava abertura para um contato mais próximo. A Ferragens Cunha não tinha acesso à gerência do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso ou a outros funcionários, pois a entrada na fábrica era condicionada ao agendamento



de reunião com algum funcionário, o que era muito difícil. Dessa forma, o fornecedor não tinha como oferecer novos produtos, pois não sabia o que era consumido no Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Por outro lado, a Ferragens Cunha dispunha de uma variedade e quantidade pequenas de itens para fornecer, o que dificultava o atendimento às necessidades dos compradores.

O Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso já era a maior empresa da região na época e, por esse motivo, existia interesse em fornecer para a empresa, pela sua solidez e credibilidade.

#### 4.3.2.2 Relação Ferragens Cunha – Holcim-Brasil

Não havia transações com a Holcim-Brasil antes de aquisição, pois a cimenteira não tinha unidades instaladas na região de Barroso, onde se localiza esse fornecedor. Após a aquisição da fábrica de Barroso pela Holcim-Brasil, as duas empresas têm uma relação próxima. Segundo o proprietário da Ferragens Cunha, o ponto positivo na relação entre as duas empresas se deveu ao fato de, após a aquisição, ter sido concedido um crachá que dá livre acesso à fábrica, o que permite ao proprietário da Ferragens Cunha verificar o material consumido na empresa e as obras que estão em andamento, além de ter fácil acesso a qualquer funcionário. Dessa forma, o contato e a transação com a Holcim-Brasil aumentaram sobremaneira, pois a Ferragens Cunha ampliou os itens em estoque, em função da demanda da cimenteira, oferecendo novos produtos.

Apesar de a Ferragens Cunha atender diversos clientes no município de Barroso, a Holcim-Brasil é a maior empresa da região, por isso, existe um interesse especial em fornecer para a cimenteira que, além de cumprir os prazos de pagamentos, é considerada uma empresa

sólida. Assim, ao aumentar o número de itens com os quais trabalha, a loja visa atender, principalmente, a Holcim-Brasil, verificando quais são os materiais utilizados na cimenteira, e já se prepara para ampliar seu escopo no próximo ano, para incluir material de escritório em geral, além de computadores e material de informática.

A Ferragens Cunha formalizou a proposta de controlar o estoque de alguns tipos de materiais da Holcim-Brasil, não tendo havido interesse da cimenteira, até o momento, em firmar contrato para consolidar esse projeto. O proprietário da Ferragens Cunha considera que a abertura concedida pela Holcim-Brasil propiciou maior aproximação entre comprador e fornecedor e o conseqüente aumento no volume de vendas. Entretanto, o coordenador de compras da Holcim-Brasil credita essa maior aproximação ao fornecedor que investiu na Holcim-Brasil, com visitas constantes à fábrica, verificando o que é consumido para poder atender a cimenteira, além de entregar os produtos diretamente na fábrica, a qualquer dia e hora.

“A Ferragens Cunha se destacou entre os fornecedores da região, tanto que a Holcim-Brasil passou a comprar mais desse fornecedor, exatamente por ele ter sido mais agressivo em termos de ofertas. O proprietário visitava a fábrica, freqüentemente, e via que muitos materiais utilizados eram comprados fora e informava que ele tinha o mesmo produto em estoque. Se prontificou a comprar outros materiais que a Holcim-Brasil usasse e ele não tivesse para pronto atendimento ou, até mesmo, buscando em outros fornecedores. O comportamento desse fornecedor foi determinante para que a Holcim-Brasil comprasse mais e o valorizasse, por ser do município e um ótimo fornecedor” (Coordenador de compras da Holcim-Brasil).

Atualmente, apesar de não haver contrato formal, o comprador da Holcim-Brasil afirmou que há preferência em transacionar com a Ferragens Cunha, pelo fato de a loja dispor da maior parte dos itens consumidos na fábrica e reduzir os preços, em relação aos demais concorrentes, para garantir a venda para a empresa, além de estar situada no mesmo município.

#### 4.3.2.3 Mudanças pós-aquisição na relação com a Ferragens Cunha

Seguindo os procedimentos utilizados anteriormente, as mudanças pós-aquisição na relação com a Ferragens Cunha foram analisados relativamente a preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações.

O preço era importante na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, no que tange à compra de ferragens e material de construção. O Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso fazia a cotação de preços e selecionava o fornecedor, segundo o proprietário da Ferragens Cunha. Entretanto, o proprietário da loja afirma no depoimento que a cimenteira não retornava a informação da cotação de preços, para que a loja pudesse rever o preço ofertado.

Com a Holcim-Brasil, da mesma forma, o preço é tão importante quanto para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. É feita cotação no mercado, como anteriormente, só que o comprador, atualmente, além do preço, negocia prazos maiores para pagamento, o que o torna mais exigente nesse aspecto, na percepção do proprietário da loja. Entretanto, diferentemente do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, a Holcim-Brasil retorna o resultado da cotação, dando oportunidade à Ferragens Cunha de negociar preços para não perder a venda.

“Em termos de preço, não houve nenhuma alteração. É feita a cotação no mercado, da mesma forma que antes da aquisição. A

negociação é maior em prazos de pagamento, uma vez que a Holcim-Brasil tem negociado prazos maiores com todos os fornecedores. O Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso acatava mais as condições de pagamento do fornecedor” (Coordenador de compras).

A quantidade não era a base da negociação do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso com a Ferragens Cunha. Considerando-se que a loja oferece materiais para pequenos reparos ou obras, que são esporádicos e comprados em pequenas quantidades, o volume é sempre pequeno, o que faz com que a quantidade não seja considerada importante na transação.

Com a Holcim-Brasil, da mesma forma que anteriormente à aquisição, a quantidade também não é importante na compra de materiais com a Ferragens Cunha. Entretanto, houve um aumento substancial do volume comprado desse fornecedor, apesar de serem pequenas quantidades de muitos itens. O aumento da quantidade comprada deve-se ao fato de a Holcim-Brasil sempre retornar a informação de cotação de preços de outros fornecedores, o que faz com que a Ferragens Cunha cubra a oferta dos concorrentes, segundo o proprietário da loja.

A formalização contratual também não se aplica nesse caso, pois não havia contrato da Ferragens Cunha nem com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso e nem com a Holcim-Brasil, não sendo possível examinar a existência de mais rigidez ou flexibilidade nas cláusulas.

O compartilhamento de informações com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso limitava-se a questões triviais como preço e prazo de entrega, que fazem parte da cotação de preço. A Ferragens Cunha não tinha acesso à fábrica do Grupo Paraíso e não ficava sabendo antecipadamente de novas atividades que demandariam o produto fornecido pela loja, nem tinha como comunicar novos materiais que estivesse vendendo.

Com a Holcim-Brasil, aumentou o conteúdo de informações compartilhadas, que passaram a envolver questões mais estratégicas, tais como novas obras ou atividades que irão demandar material do fornecedor. Da mesma forma, a Ferragens Cunha informa a

disponibilidade de novos produtos. Numa perspectiva de expansão do escopo de produtos, a loja está se preparando para incluir no estoque itens como computador e material de escritório. Contando com a facilidade de acesso, entrará em contato com a Holcim-Brasil para verificar quais desses itens o cliente consome, anotando a especificação de materiais do comprador.

“Na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, a gente não sabia nem onde era a sala do gerente. Hoje se precisamos falar com um gerente da Holcim-Brasil ou com os funcionários é só entrar na fábrica. Essa abertura mostra que a gente tem prestígio e a gente valoriza isso. Além disso, a Holcim-Brasil deu um crachá que permite livre acesso à fábrica a qualquer hora e aí podemos verificar tudo o que está sendo feito, o material gasto. Se vemos alguma obra da qual não temos conhecimento, perguntamos o tipo de material que irá demandar e eles nos informam, assim oferecemos para fornecer o material” (Proprietário da Ferragens Cunha).

A figura 11 ilustra as mudanças na relação com a Ferragens Cunha após a aquisição, em relação às variáveis analisadas.

<b>Variáveis</b>	<b>Mudanças pós-aquisição</b>
Preço	Não houve mudanças em relação ao preço na compra deste tipo de produto. Da mesma forma que o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, o preço é muito importante para a Holcim-Brasil
Quantidade	Não houve alteração, uma vez que a quantidade não é importante nesse tipo de material
Contrato	Não se aplica, pois nunca houve contrato com a Ferragens Cunha, antes ou após a aquisição
Compartilhamento de informações	Aumentou o compartilhamento de informações estratégicas tais como previsão de novas obras e atividades a serem desenvolvidas, que demandem material desse fornecedor

Figura 11 - Mudanças pós-aquisição na relação com a Ferragens Cunha  
Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 4.3.3 Fornecedor 3 - Sotreq

O terceiro fornecedor RCV, a Sotreq, comercializa equipamentos que são utilizados nas minerações. Fundada em 1941, de capital nacional, a Sotreq S.A. é revendedora exclusiva dos produtos e serviços Caterpillar em 11 estados e no Distrito Federal. A comercialização de máquinas e motores Caterpillar e a sua posterior assistência técnica é realizada por meio de 37 estabelecimentos, onde trabalham cerca de 1.560 funcionários.

Em Minas Gerais, a Sotreq é divisionalizada em departamento de máquinas e departamento de peças e serviços, para melhor atendimento aos compradores, não só na compra, como também na manutenção dos equipamentos.

Como os equipamentos comercializados pela empresa têm um custo elevado, a manutenção e peças de reposição, da mesma forma, representam um alto custo. Por esse motivo, há uma tendência de as empresas de pequeno e médio portes fazerem opção pelo preço, na compra de peças, adquirindo no mercado paralelo, que transaciona peças não originais por um preço muito mais acessível, segundo o assistente de vendas.

##### 4.3.3.1 Relação Sotreq – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso

O Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso passou a comprar da Sotreq em 1974. A relação entre as duas empresas era muito próxima, pois, durante alguns períodos, foi firmado contrato de consignação de peças, o que assegurava manutenção periódica dos equipamentos pelo fornecedor. Havia visitas freqüentes do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso à Sotreq para

negociação e também dos seus empregados que, periodicamente, participavam de treinamentos realizados pela Sotreq. A negociação com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso era efetuada diretamente na fábrica, com o coordenador de compras.

O assistente de vendas não soube precisar se a extinção do último contrato se deu ainda na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, ou logo após a venda para a Holcim-Brasil. Entretanto, é certo que a Holcim-Brasil, desde o primeiro momento, não teve interesse em firmar contrato para o fornecimento de peças.

#### 4.3.3.2 Relação Sotreq – Holcim-Brasil

A Holcim-Brasil já era cliente da Sotreq antes da aquisição do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Havia boa relação entre as empresas, com contatos e transações freqüentes nas fábricas da subsidiária brasileira, mas sem contrato.

Posteriormente, com a depreciação dos equipamentos, que ficaram obsoletos após mais de 10 anos de uso, a manutenção com peças originais ficou inviável, pois esses componentes eram muito onerosos, em comparação com o equipamento, que estava totalmente desvalorizado. A partir desse momento, a Holcim-Brasil passou a comprar peças no mercado paralelo, segundo o assistente de vendas da Sotreq. O entrevistado afirmou que alertou ao cliente da necessidade de fazer a renovação dos equipamentos, pois algumas peças deixaram de ser fabricadas, em função de mudanças nos novos equipamentos fabricados e tinham de ser compradas em ferro velho.

Com isso, os contatos foram reduzidos, restringindo-se, apenas, a cotações de preço, até a relação se tornar quase inexistente. Na visão do assistente de vendas da Sotreq, três fatores concorreram para a redução da transação entre as duas empresas. Primeiro, a frota de

equipamentos da empresa era muito antiga e nunca houve interesse na sua renovação. Com isso, a manutenção foi encarecendo de tal forma que ficou inviável o uso de peças originais, o que levou a Holcim-Brasil a trabalhar com peças adquiridas no mercado paralelo. Em segundo lugar, os equipamentos adquiridos da Sotreq eram usados na mineração. Há um ano, a mineração que fornece para a Holcim-Brasil, especificamente a fábrica de Barroso, foi terceirizada, passando a empresa prestadora de serviços a utilizar seus próprios equipamentos, responsabilizando-se pela manutenção. Com isso, a Holcim-Brasil deixou de usar seus equipamentos. Em terceiro lugar, houve um acréscimo substancial no número de fornecedores de peças não originais, o que aumentou a concorrência no mercado paralelo.

#### 4.3.3.3 Mudanças pós-aquisição na relação com a Sotreq

Tal como nos fornecedores anteriores, as mudanças pós-aquisição foram examinadas em relação ao preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações.

O preço na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso era estipulado na negociação do contrato de consignação de peças. A negociação era descentralizada na fábrica, e a Sotreq concedia vantagens como redução de preço e condições especiais de pagamento, devido ao contrato de consignação, que era norma do fornecedor. Segundo o assistente de vendas da Sotreq, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso concordava com as concessões de preço oferecidas pela Sotreq, não negociando vantagens adicionais.

“Como havia contrato de consignação entre as duas empresas, a quantidade adquirida era muito grande e o fato de haver um contrato dava ao cliente condições especiais de pagamentos e um preço



menor, concessão feita pelo fornecedor” (Assistente de vendas da Sotreq).

Após a aquisição pela Holcim-Brasil, o preço se tornou o único critério de decisão de compra. A cimenteira é muito mais exigente nesse aspecto, chegando a optar por comprar peças não originais no mercado paralelo, para obter um preço menor, segundo o assistente de vendas da Sotreq.

A quantidade adquirida era grande na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, uma vez que a compra e a manutenção dos equipamentos eram realizadas apenas com a Sotreq, conforme previa o contrato. Dessa forma, a quantidade era importante para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, apesar de a cimenteira não utilizar o grande volume para negociar melhores condições de pagamento, pois, na entrevista, o assistente de vendas ressaltou que o comprador concordava com o benefício concedido em termos de preço e condições oferecidas pelo fornecedor.

No que tange à Holcim-Brasil, percebemos que a quantidade se mostrou bem menos importante, pois a cimenteira reduziu as compras em relação ao período anterior à aquisição. Pelo pequeno volume adquirido, não há como barganhar preço, pois compra pequeno volume de diversos fornecedores. Dessa forma, as aquisições, inicialmente, eram esporádicas e de pequeno volume. Após a terceirização das atividades de mineração, observamos que o contato e a transação entre as partes são tão esporádicos, que se verifica quase a extinção da relação entre as partes.

Em relação ao contrato, na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, as cláusulas eram rígidas. Eram especificados formalmente os tipos de itens que a Sotreq deveria manter em estoque na fábrica, a exigência de utilizar apenas peças originais nos equipamentos, a forma de faturamento e as sanções em caso de descumprimento das cláusulas.

“...estavam expressamente previstos nas cláusulas os tipos de itens que o fornecedor deveria manter em estoque, a perda do direito da manutenção dos equipamentos, caso o cliente usasse peças não originais, o faturamento imediato após a retirada da peça do estoque” (Assistente de vendas da Sotreq).

A Holcim-Brasil não teve interesse na renovação do contrato, por isso, não há como avaliar esse aspecto em relação ao Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Segundo o assistente de vendas da Sotreq, a falta de interesse em manter uma relação contratual deve-se ao fato de a Holcim-Brasil ter alterado a estratégia de atuação em relação à mineração. A cimenteira não tinha interesse em manter essa atividade, por isso não renovou os equipamentos, comprando peças no mercado paralelo, até a decisão final de terceirização desse serviço.

Apesar da relação próxima e da alta frequência da transação com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, não havia troca de informações estratégicas com a Sotreq. As informações restringiam-se à comunicação da retirada de uma peça do estoque para o fornecedor efetuar o faturamento, segundo o assistente de vendas da Sotreq. Além disso, durante visitas dos executivos, eram discutidos assuntos de interesse das duas empresas, mas não havia o compartilhamento de informações mais estratégicas, nem desenvolvimento de atividades em conjunto, talvez pelo fato de o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso não ter procedimentos racionalizados e informatizados que permitissem o desenvolvimento de atividades com o fornecedor, na opinião do assistente de vendas da Sotreq.

Se, no Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, verificamos que as informações transacionadas entre as partes eram de natureza trivial, tal situação deteriorou-se em relação à Holcim-Brasil. Em um primeiro momento, após a aquisição, a única informação relevante para a cimenteira referia-se a preço, já que esse era o critério básico para a compra de peças e

equipamentos, independentemente do revendedor. A figura 12 mostra as mudanças na relação com a Sotreq após a aquisição.

<b>Variáveis</b>	<b>Mudanças pós-aquisição</b>
Preço	O preço passou a ser mais importante, sendo o único critério na decisão de compra da Holcim-Brasil, nesse tipo de componente, o que levou a empresa a comprar no mercado paralelo de peças
Quantidade	A quantidade passou a ser menos importante após a aquisição
Contrato	Não há como comparar, pois houve extinção do contrato após a aquisição
Compartilhamento de informações	Não houve alteração pós-aquisição, pois as informações compartilhadas continuaram a ser triviais

Figura 12 - Mudanças pós-aquisição na relação com a Sotreq  
Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 4.3.4 Análise intragrupo na RCV

Após a descrição e análise das mudanças pós-aquisição em cada fornecedor RCV, passamos à análise intragrupo. Nesse momento, examinamos as mudanças ocorridas após a aquisição na relação com os três fornecedores RCV – Casa do Serralheiro, Ferragens Cunha e Sotreq, em relação às quatro variáveis. Essa situação foi sintetizada num quadro, em que mostramos as alterações por meio de seta, indicando em que sentido se deu a mudança. Nos casos em que não houve alteração do período anterior para o posterior à aquisição, indicamos (não alterou) e no caso de não ter como analisar essa variável em relação a algum dos fornecedores, registramos (não se aplica), conforme consolidado na figura 13.

Variáveis	Casa do Serralheiro	Ferragens Cunha	Sotreq
Preço	↑ (mais importante)	(não alterou)	↑ (mais importante)
Quantidade	(não alterou)	(não alterou)	↓ (menos importante)
Contrato	(não se aplica)	(não se aplica)	(não se aplica)
Compartilhamento de informações	↓ (menos informações estratégicas)	↑ (mais informações estratégicas)	(não alterou)

Figura 13 - Comparação intragrupo na relação com os fornecedores RCV após a aquisição  
Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

De forma geral, a figura 13 nos permite verificar que apenas na variável preço foi evidenciada uma alteração mais evidente, ocorrida na transação com os três fornecedores, possibilitando, assim, uma análise das mudanças pós-aquisição.

Em relação às outras variáveis, não há um padrão de mudanças definido, dificultando a análise intragrupo na RCV, em decorrência da aquisição. A quantidade não se alterou em função da aquisição. No que tange ao contrato, não há como verificar em termos de rigidez ou não das cláusulas, pois, antes da aquisição, apenas uma empresa tinha contrato formalizado e, após a aquisição, em nenhum dos três fornecedores houve formalização contratual. Quanto ao compartilhamento de informações, as alterações foram diferenciadas nos três fornecedores RCV. Enquanto na Casa do Serralheiro o compartilhamento de informações estratégicas reduziu, na Ferragens Cunha ocorreu o oposto, com verificação de aumento significativo na troca de informações estratégicas. Já com relação à Sotreq, não houve alteração nesse aspecto,

pois nunca houve compartilhamento de informações estratégicas com esse fornecedor antes e após a aquisição.

Segue-se uma análise mais detalhada de cada uma das variáveis. O preço era importante para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso quando da negociação, mas não era o único critério de decisão de compra nesse tipo de fornecedores. Percebemos que a Casa do Serralheiro, mesmo com preço acima dos concorrentes, era favorecida nas compras, por ter relação de amizade com funcionários do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Como a compra era descentralizada na fábrica e as diretrizes para aquisição não estavam claramente estabelecidas, os funcionários podiam optar pelo fornecedor, sem terem que justificar o critério estabelecido. Já a Sotreq oferecia condições de pagamento diferenciado aos compradores com os quais mantinha contrato, o que favorecia o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, nos períodos em que manteve contrato de consignação de peças. Mas, no depoimento do assistente de vendas da Sotreq, ficou evidenciado que o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso sempre concordou com as condições de pagamento oferecidas, não solicitando redução do preço ou maior prazo para pagamento, o que indica que o preço não era tão importante para o comprador, quando comparado com o da Holcim-Brasil. Em relação à Ferragens Cunha, os depoimentos apontaram que o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso parecia ser mais exigente em relação ao preço nas compras desse fornecedor do que com os demais fornecedores. Entretanto, observamos que a Ferragens Cunha vendia os mesmos materiais que a Casa do Serralheiro sendo, portanto, concorrentes. Como a Casa do Serralheiro tinha prioridade nas vendas, por ter relacionamento pessoal com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, parece-nos que a questão do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso com a Ferragens Cunha não era unicamente o preço, pois a loja aceitava negociar preço para ganhar a venda. Essa situação sugere que havia claramente um favorecimento da Casa do Serralheiro nas

compras efetuadas pelo Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, referentes a ferragens e material de construção.

Já para a Holcim-Brasil, o preço é muito importante, sendo a base da transação com todos os fornecedores RCV, além de a cimenteira também negociar melhores condições de pagamento. Como a cimenteira não tem contrato com fornecedores para esse tipo de material, a Holcim-Brasil faz a cotação de preço a cada aquisição, optando pelo fornecedor com menor preço. Em relação à Casa do Serralheiro e à Ferragens Cunha, que são fornecedores do mesmo tipo de material, contrariamente ao que percebemos com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, foi verificada uma preferência pela Ferragens Cunha na compra de ferragens e material de construção. Entretanto, o coordenador de compras da Holcim-Brasil ressaltou que há uma preferência pela Ferragens Cunha, desde que o preço ofertado seja, pelo menos, igual ao dos concorrentes, nunca superior, pois esse é o critério estabelecido pela metodologia de suprimentos em vigor na empresa. Segundo depoimento do próprio coordenador de compras da Holcim-Brasil, o interesse do proprietário da loja em conhecer o tipo de material utilizado na fábrica, a solicitação de acesso livre para verificar as atividades desenvolvidas e a oferta de entrega do material diretamente na fábrica, a qualquer dia e hora da solicitação, mesmo nos fins de semana, além da disponibilidade de reduzir o preço para ganhar a venda, foram fundamentais para a preferência pelo fornecedor, que ainda tem a facilidade de estar localizado no mesmo município.

A Casa do Serralheiro ficou em desvantagem com a Holcim-Brasil, pois, geralmente, oferece preço maior e não aceita negociar melhores condições, além de estar situada fora do município da fábrica, o que impossibilita a entrega imediata, como a realizada pela Ferragens Cunha. Em relação à Sotreq, da mesma forma que os demais fornecedores, o preço também é muito importante após a aquisição, em se tratando de equipamentos e peças de manutenção. Como trabalha com peças originais que, por esse motivo, têm um valor muito elevado, a

Sotreq foi perdendo vendas, em detrimento do mercado paralelo, que oferece o mesmo componente, sem garantia de fábrica, por um preço infinitamente menor. Pareceu-nos, pelo depoimento dos entrevistados, que já havia uma tendência a terceirizar as atividades de mineração, que é a unidade que utiliza o tipo de equipamentos transacionados pela Sotreq. Daí a falta de interesse da Holcim-Brasil em renovar a frota de máquinas, desde a aquisição do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. A partir da terceirização, os equipamentos e sua manutenção ficaram a cargo da empresa contratada, fato que, praticamente, extinguiu a transação entre a Holcim-Brasil e a Sotreq.

Em suma, na variável preço, ocorreu a mudança mais evidente nos fornecedores RCV, verificando-se que, após a aquisição, o preço tornou-se mais importante na decisão de compra na RCV.

A quantidade não tem alto grau de importância na aquisição de material de ferragens e para construção, nem com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, nem com a Holcim-Brasil pois, como o produto não é de uso comum às fábricas, são adquiridas pequenas quantidades, ocasionalmente, não dando poder ao comprador de negociar melhores condições. No Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, as compras da Casa do Serralheiro e Ferragens Cunha confirmavam essa concepção de pequenas quantidades, de itens variados, cuja compra é esporádica, não havendo exigência em relação à quantidade. Não houve mudanças após a aquisição, no que tange a esses fornecedores, pois a Holcim-Brasil, da mesma forma, não tem, na quantidade, um aspecto muito importante para a RCV.

Já em relação à Sotreq, fornecedor de equipamentos para mineração e peças, ocorreu uma exceção, pois, na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, era comprada grande quantidade de peças, do mesmo fornecedor, com o qual a cimenteira firmou contrato, com cláusula de consignação, o que sugere que esse tipo de produto era muito importante para o comprador, apresentando características dos fornecedores RI. Nesse caso, a quantidade era

importante, apesar de o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso não utilizar o grande volume de compras para barganhar redução de preço ou maiores prazos de pagamento, aceitando as condições oferecidas pelo fornecedor. Com a Holcim-Brasil, a situação era oposta, pois, como o contrato foi extinto, eram compradas pequenas quantidades, sempre tendo o preço como fator preponderante, o que fez com que a Sotreq reduzisse cada vez mais as vendas para a cimenteira, que optava sempre por fornecedores que vendiam peças não originais com preço reduzido.

Percebemos que, de forma geral, a quantidade não é tão importante na RCV, não sendo utilizada na seleção de fornecedores, pois o volume de compras é pequeno. Por esse motivo, não há interesse do comprador em obter maior poder de negociação em função da quantidade, preferindo a opção de, a cada compra, selecionar o fornecedor que ofereça o menor preço.

No que tange ao contrato, não há como avaliar mais rigidez ou flexibilidade em relação à RCV, pois, apenas com a Sotreq, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso firmou contrato, com cláusulas rígidas e detalhadas. Já a Holcim-Brasil nunca teve contrato com nenhum dos três fornecedores RCV, mesmo havendo uma proposta formalizada pela Ferragens Cunha nesse sentido. O coordenador de compras da cimenteira revelou que não há interesse em formalizar contrato com esses fornecedores, pois esse tipo de material é comprado individualmente, de acordo com a necessidade de cada fábrica, e a formalização de contrato, na concepção da Holcim-Brasil, se dá, apenas, para produtos corporativos, ou seja, aqueles que são comuns a todas as fábricas e considerados importantes para o processo de produção. Nesse caso, há um contrato único, formalizado na gerência de suprimentos corporativos, para atendimento a todas as fábricas, o que não ocorre com ferragens e material de construção, comercializados pelos fornecedores em análise. Em relação à Sotreq, como a manutenção de peças para equipamentos de mineração passou a ser da empresa contratada, a



transação é mínima com esse fornecedor. Dessa forma, o contrato não é uma variável que possibilitou analisar as mudanças pós-aquisição na RCV.

O compartilhamento de informações estratégicas só foi evidenciado na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso com a Casa do Serralheiro. Como havia relação de amizade entre o proprietário da loja e funcionários da cimenteira, eram repassadas informações de novas obras e feitas consultas de material para utilização na fábrica, além de resultado de cotação de preço com outros fornecedores. Em relação aos outros dois fornecedores, não havia troca de informações mais estratégicas. Com a Sotreq, apesar de haver muitos contatos, as informações transacionadas eram mais triviais. No que se refere à Ferragens Cunha, as informações limitavam-se a preço e quantidade, quando da cotação de preço.

Já com a Holcim-Brasil, verificamos que apenas com a Ferragens Cunha aumentou o conteúdo das informações compartilhadas, que passaram a ser mais estratégicas, relacionadas a novas obras que demandassem material do fornecedor, ou cotação de preço menor do concorrente. Em relação à Casa do Serralheiro e à Sotreq, as informações são apenas triviais.

Em relação à Holcim-Brasil, parece que a característica da RCV não propicia o compartilhamento de informações mais estratégicas. Por isso, em dois dos fornecedores, a troca de informações é de conteúdo trivial. O maior compartilhamento de informações com a Ferragens Cunha pode ser atribuído ao investimento do fornecedor, que visita a fábrica, verificando o tipo de produto utilizado e informando os materiais disponíveis na loja.

#### 4.4 MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA REDE DE FORNECEDORES RI

Neste bloco, descrevemos os impactos da aquisição sobre a rede de fornecedores RI. Os três fornecedores analisados são Klabin, Açominas e Copabo.

Tratamos individualmente cada fornecedor, iniciando pela sua caracterização, para, em seguida, detalhar a relação com a adquirida, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, e a adquirente, a Holcim-Brasil. Em seguida, identificamos e analisamos as mudanças pós-aquisição na RI e efetuamos a análise intragrupo, ou seja, verificamos em quais variáveis as alterações se deram de forma similar ou diferenciada nesse grupo.

##### 4.4.1 Fornecedor 1 – Klabin

A Klabin, fornecedora exclusiva de embalagens para a Holcim-Brasil, aos 105 anos de existência, lidera a produção integrada de celulose, papel e produtos de papel do País. Em 2003, a empresa apresentava uma capacidade de 1,5 milhão t/ano e receita bruta superior a R\$ 2,7 bilhões. Nesse ano, a empresa contava com 7.324 empregados diretos e 4.757 trabalhadores terceirizados em suas operações florestais e industriais. Com 19 unidades industriais (18 no Brasil e uma na Argentina), seu portfólio de produtos inclui papéis e cartões para embalagens, caixas de papelão ondulado, sacos e envelopes.

Atualmente, a empresa é auto-suficiente em madeira e celulose, segmento em que opera com um dos mais baixos custos em nível mundial. É ainda a maior recicladora de papéis do Brasil, com capacidade anual de 400 mil toneladas. Mas essa auto-suficiência é uma

situação mais recente. Já houve momento no Brasil em que as empresas de embalagem tinham mais poder em relação aos seus compradores, pois havia uma deficiência de celulose no País, a qual era, em grande parte, importada. Nesse contexto, a oferta era menor do que a demanda, o que levou algumas cimenteiras a implantar fábrica de embalagem, para tentar minimizar o problema de fornecimento.<sup>13</sup>

Superadas as dificuldades em relação à produção de celulose, a Klabin segmentou a área comercial, definindo uma unidade de negócios que se concentrasse, especificamente, no setor cimenteiro, que é o principal segmento atendido pela Klabin, respondendo por 40% do seu volume de vendas. A Klabin atende a todas as cimenteiras localizadas no Brasil e algumas no exterior, e foi pioneira, no ramo de embalagens, na implementação de prestação de assistência técnica preventiva às fábricas.

Para atendimento a todas essas cimenteiras, tanto na entrega de pedidos, como na assistência técnica, a Klabin implantou unidades de produção estrategicamente localizadas em vários estados, inclusive em Minas Gerais, cuja fábrica está situada em Betim.

#### 4.4.1.1 Relação Klabin - Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso

A relação da Klabin com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso foi percebida de duas maneiras distintas pelos entrevistados. Na avaliação do chefe do departamento de controle de qualidade, a relação foi inicialmente considerada muito boa, sugerindo uma proximidade entre a Klabin e o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso.

---

<sup>13</sup> A própria Holcim-Brasil chegou a ter uma fábrica de embalagens na Argentina, posteriormente vendida à Klabin.

Entretanto, notamos, no decorrer da entrevista, e pelo que relatou o ex-gerente de fábrica da Klabin, que a relação era impessoal, pois a empresa comprava de diversos fornecedores de embalagem, não dando preferência a nenhum deles. A falta de interesse do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso em ter uma relação mais próxima pode ser exemplificada quando da proposta da Klabin de formação de acordo, formalizado por contrato de fornecimento de longo prazo, o que não foi aceito pela cimenteira.

Parece que a estratégia adotada pelo Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso consistia em comprar embalagens de diversos fornecedores. Não havia contrato, e as compras eram esporádicas com cada um deles. A negociação e a transação, inicialmente, eram descentralizadas nas fábricas, passando, posteriormente, a ser centralizadas em São Paulo, sede do Grupo Paraíso.

Percebemos um consenso nos depoimentos coletados na Klabin, no sentido de que as negociações não eram bem definidas pois, uma vez que, como foi ressaltado pelos três entrevistados, não ficavam claras para o fornecedor as condições requeridas pelo Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso como prazo de entrega e quantidade. Como não havia planejamento de aquisição, depois de acertada a compra, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso informava que o estoque de embalagem estava no fim, não sendo possível atender tão rapidamente quanto o comprador necessitava, o que gerava insatisfação da cimenteira. Por esse motivo, na visão dos entrevistados, a dificuldade em satisfazer o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso estava vinculada à desorganização do sistema de suprimentos da empresa e não à incapacidade da Klabin.

Um outro aspecto que acarretava atrito entre as partes, segundo os entrevistados, diz respeito à reclamação do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso quanto à má qualidade dos produtos quando, na realidade, o defeito apresentado pelas embalagens, com maior número de

perdas, era causado pela falta de manutenção dos equipamentos de ensacamento<sup>14</sup>. Tal fato reforça a idéia de que a relação entre as duas empresas não era tão boa, conforme inicialmente declarado pelo chefe do departamento de controle de qualidade.

Além disso, parece que não havia abertura para negociação desses problemas, pois o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso vinculava a compra seguinte de produtos da Klabin à reposição das embalagens perdidas, não reconhecendo o problema com seus equipamentos e não aceitando discutir essa questão.

#### 4.4.1.2 Relação Klabin – Holcim-Brasil

A relação da Klabin com a Holcim-Brasil anteriormente à aquisição era impessoal, pois a cimenteira não tinha contrato para fornecimento de embalagens, comprando de diversos fornecedores, em função do menor preço ofertado.

Logo após a aquisição, em 1996, a Holcim-Brasil, inicialmente, manteve a estratégia utilizada pelo grupo anterior, de comprar pequenas quantidades de diversos fornecedores, descentralizando a negociação e as compras nas fábricas, aguardando a definição da metodologia de suprimentos, que já estava em discussão na subsidiária brasileira.

Enquanto não estavam definidas as regras para a metodologia de suprimentos, a Holcim-Brasil priorizou a reorganização do sistema de produção. Com esse objetivo, a Klabin foi contratada para fazer a avaliação dos equipamentos e do seu manuseio na fábrica de Barroso e ficou constatado que as máquinas não tinham a manutenção adequada, o que gerava

---

<sup>14</sup> Os entrevistados da Klabin informaram que, no processo de ensacamento do produto final, se o equipamento apresentasse algum defeito, ele podia danificar a embalagem, acarretando perdas do produto.

um desempenho muito abaixo do esperado, conforme o chefe do departamento de controle de qualidade da Klabin.

A partir desse período, a Klabin passou a prestar assistência técnica mensal preventiva nos equipamentos dos clientes, o que se tornou seu diferencial. Mensalmente, técnicos da Klabin acompanham o processo de produção nas fábricas da Holcim-Brasil, tentando identificar problemas nos equipamentos que pudessem provocar danos às embalagens.

Em 1998, a Holcim-Brasil fez cotação de preço, selecionando alguns fornecedores de embalagem que melhor atendiam suas necessidades e assinou com eles uma intenção de compra, que não era propriamente um contrato. Em 1999, com a definição da nova metodologia de suprimentos, a embalagem passou a ser considerada produto corporativo. Conforme definido pela Holcim-Brasil, a compra de produto corporativo, ou seja, aquele que é importante para o processo de produção, de uso comum a todas as fábricas no Brasil, com volume de compras e valores elevados, passou a ser centralizada na gerência de suprimentos corporativos, em Pedro Leopoldo, com formalização contratual.

Nessa época, foi assinado o primeiro contrato com a Klabin, tendo duração anual, com revisão a cada período. Posteriormente, a Klabin passou a ser o único fornecedor de embalagens para a Holcim-Brasil, com inclusão da cláusula de exclusividade, o que mudou completamente a relação em comparação à época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. A maior proximidade entre a Holcim-Brasil e a Klabin pode ser exemplificada pelo desempenho de atividades conjuntas entre comprador e fornecedor, resultando no desenvolvimento de embalagens para novos produtos e testes de produtos da Klabin na fábrica da Holcim-Brasil. Além disso, a Klabin desenvolveu um sistema de gerenciamento de estoque para a Holcim-Brasil, que passou a ser gerenciado pelo próprio fornecedor, o que gerou a redução dos estoque na cimenteira de 45 a 60 dias para 15 dias.

O bom atendimento prestado à Holcim-Brasil propiciou à Klabin a indicação para exportação a outras unidades do Grupo Holcim na América Latina. Na visão do vendedor da Klabin, o bom relacionamento é consolidado pela visita anual de funcionários da Holcim-Brasil à fábrica da Klabin, para troca de informações e experiências, além de envolvimento da direção das duas empresas nos acordos comerciais.

#### 4.4.1.3 Mudanças pós-aquisição na relação com a Klabin

As mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores foram analisadas com base em preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações, aspectos que permitiram balizar as alterações verificadas na relação entre comprador e fornecedor.

Apesar de o preço ser levado em consideração pelo Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso na seleção de fornecedores, não era o aspecto mais importante na compra de embalagem. O fato de comprar de diversos fornecedores devia-se muito mais à necessidade de assegurar a entrega do mínimo de embalagens, uma vez que havia pouca oferta do produto no mercado, do que para gerar competição entre os fornecedores e obter menor preço, conforme explicitou o ex-gerente da Klabin.

A falta de gerenciamento de suprimentos de forma geral, agravada pela descentralização das compras, fazia com que o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso não tivesse controle dos preços de compras de produtos nas fábricas. Tal fato foi exemplificado pelo ex-gerente da Klabin, informando que o mesmo tipo de embalagem da Klabin era vendido a preço diferenciado nas diversas unidades do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso.

Dessa forma, acreditamos que dois aspectos podem ter concorrido para o preço não ser tão importante para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. O primeiro deles é a falta de gerenciamento de suprimentos e, o segundo, a maior demanda agregada de embalagem em relação à oferta agregada, que dava mais poder ao fornecedor na negociação de preço.

“O vendedor de embalagem era muito forte em relação ao cliente, pois havia uma deficiência muito grande de celulose no Brasil, que era, em grande parte, importada” (Ex-gerente da Klabin).

Para a Holcim-Brasil, o preço é considerado mais importante no que tange à embalagem, apesar de não ser o único fator na seleção desse tipo de fornecedor, sendo aliado à quantidade, segundo o gerente de suprimentos corporativos. O preço é primordial para a cimenteira e ela é rigorosa na negociação com o fornecedor, segundo o vendedor da Klabin. Nesse sentido, o contrato de exclusividade é uma estratégia utilizada pela Holcim-Brasil para barganhar redução de preço de embalagem. Mas o fato de ter o contrato de exclusividade faz com que a própria Klabin conceda à Holcim-Brasil melhores condições de pagamento.

Com relação à quantidade, esse aspecto tinha pouca importância no Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. O cliente optava por comprar de diversos fornecedores e, conseqüentemente, eram adquiridas pequenas quantidades de cada um deles. O comprador da adquirida não esclareceu na entrevista se este era um procedimento definido pelo Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Tal situação permite dois tipos de inferência. De um lado, podemos considerar que a insegurança no mercado fornecedor de embalagem levava o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso a comprar de diversos fornecedores, para assegurar o mínimo de fornecimento. De outro, a falta de gerenciamento de suprimentos fazia com que não existissem critérios definidos para compras. Por esse motivo, evidenciamos que a quantidade não era muito importante para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso na transação com os fornecedores.



Contrariamente, na Holcim-Brasil, a quantidade é muito importante na transação com a Klabin, pois, além de permitir negociar preço em função do volume, a compra de maior quantidade reduz o custo de transação, conforme explicitado pelo gerente de suprimentos corporativos. Essa orientação do preço associado à quantidade foi apontada pelo gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil como uma das estratégias determinadas pela metodologia de suprimentos em vigor. Após a assinatura do contrato de exclusividade, aumentou sobremaneira a quantidade comprada, consolidando a estratégia da Holcim-Brasil de trabalhar com poucos fornecedores para produtos mais importantes, negociando redução de preços.

“...em decorrência da assinatura do contrato, com exclusividade no fornecimento de embalagem, a Klabin passou a ter um contato muito grande com a Holcim-Brasil com o aumento do número de transações e do volume de produtos, passando a fornecer para todas as unidades, o que permitiu redução do preço do produto, em função da maior quantidade vendida” (Ex-gerente da Klabin).

Em relação ao contrato, esse aspecto não pode ser analisado no Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, pois não havia contrato com a Klabin. A cimenteira comprava de diversos fornecedores, fazendo cotação de preços e seleção do fornecedor a cada aquisição.

Já, com a Holcim-Brasil, os entrevistados informaram que há formalização contratual, com cláusulas rígidas, não havendo flexibilização em função de maior aproximação entre as empresas. O contrato é detalhado, explicitando todos os itens do fornecimento e qualquer mudança no produto, mesmo a mínima alteração na especificação técnica das embalagens é imediatamente alterada no contrato.

“Recentemente, a Klabin fez uma alteração num tipo de embalagem para a Holcim-Brasil, com alterações mínimas de tamanho e

densidade, que já estão sendo alteradas no contrato” (Gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil).

Apesar do contrato rígido, há uma cláusula que prevê negociação de qualquer imprevisto que possa ocorrer. Para o vendedor da Klabin, é muito simples negociar qualquer problema, bastando a formalização da solicitação. Após o recebimento do pleito, a Holcim-Brasil reúne-se com a Klabin para discutir a proposta e, se achar a justificativa válida, o gerente de suprimentos corporativos tem autonomia para aprovar a solicitação.

As informações compartilhadas pelo Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso com a Klabin eram superficiais. Eram trocadas informações triviais, restringindo-se a preço, quantidade e prazo de entrega, sendo esse o único contato entre comprador e fornecedor. Como as compras do fornecedor eram esporádicas, basicamente, o contato ocorria quando da cotação de preço.

“Como o Grupo Paraíso comprava no mercado, adquirindo pequenas quantidades de diversos fornecedores, não havia um relacionamento mais próximo, com repasse de informações sobre novos projetos, nem outro tipo de informações. Eles só procuravam a Klabin quando iam comprar mais embalagem” (Ex-gerente da Klabin).

A troca de informações entre Holcim-Brasil e a Klabin passou a ter conteúdo mais estratégico, a partir da assinatura de contrato. Do lado da Holcim-Brasil, a cimenteira repassa informações sobre novos produtos em desenvolvimento, solicitando sugestão da Klabin para embalagens. Devido à abertura dada pela cimenteira, a Klabin testa seus produtos nas unidades da Holcim-Brasil e desenvolve produtos customizados, quando solicitada. Do lado da Klabin, são repassadas informações sobre o funcionamento interno da empresa, inclusive estrutura de custos.

A figura 14 sintetiza as mudanças na relação com a Klabin, após a aquisição pela Holcim-Brasil, em relação às variáveis identificadas.

<b>Variáveis</b>	<b>Mudanças pós-aquisição</b>
Preço	O preço é mais importante para a Holcim-Brasil. A redução do número de fornecedores é uma estratégia para barganhar preço, associada à quantidade
Quantidade	A quantidade é mais importante, sendo usada para dar poder de compra à Holcim-Brasil. O contrato de exclusividade permite a compra de maior volume, negociando menor preço
Contrato	Não é possível comparar pois, anteriormente, não havia contrato. Atualmente, o contrato contém cláusulas rígidas, sem flexibilização por maior proximidade com o cliente
Compartilhamento de informações	Aumentou o conteúdo das informações, que são mais estratégicas, inclusive, com desenvolvimento de atividades conjuntas

Figura 14 - Mudanças pós-aquisição na relação com a Klabin

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

#### 4.4.2 Fornecedor 2 – Açominas

O segundo fornecedor de componentes mais importantes examinados nesta dissertação é a Açominas, produtor de escória. A escória não é produto final da siderurgia, mas um rejeito na produção de aço e ferro gusa, sendo um componente fundamental na fabricação do cimento, uma vez que reduz a utilização do calcário, que tem um custo mais elevado. Dessa forma, a adição de escória às demais matérias-primas necessárias à produção do cimento permite duplicar a quantidade de cimento produzido, a um custo menor. Por esse motivo, todas as siderúrgicas do País têm contrato com as cimenteiras que atuam no Brasil.

A Açominas iniciou suas operações em 1986, na Usina Presidente Arthur Bernardes, localizada no município de Ouro Branco, em Minas Gerais. Em setembro de 1993, a empresa passou para as mãos da iniciativa privada, após ser disputada, em leilão, por diversos grupos econômicos. Em 2000, o Grupo Gerdau assumiu o controle acionário da empresa, que, desde então, tem passado por uma redução contínua de pessoal.

Sua principal unidade industrial, localizada em Ouro Branco, fabrica produtos em aço e carboquímicos para aplicações diversas nos mais diferentes tipos de indústrias. Os produtos fabricados pela Açominas são exportados pelo Terminal Portuário de Praia Mole, localizado em Vitória (ES), para mais de 40 países.

O poder das siderúrgicas em relação às cimenteiras, em função da importância da escória, é demonstrado na seguinte afirmação:

“...a cimenteira é que compra a escória e não a siderúrgica que a vende” (Analista de vendas da Açominas).

#### 4.4.2.1 Relação Açominas – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso

Existia um contrato para venda casada de escória e calcário entre o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso e a Açominas desde 1986, quando a siderúrgica entrou em funcionamento. A negociação era centralizada na sede do Grupo Paraíso em São Paulo. O Grupo Paraíso comprava, aproximadamente, 45.000 t de escória e vendia 20.000 t de calcário/mês para a Açominas.

O Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso não negociou um contrato com cláusula de exclusividade, pois não tinha como absorver toda a escória gerada pela Açominas. Dessa forma, a escória era vendida para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso e para outra cimenteira.

A relação com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso era estável e durou 10 anos, até a venda da empresa, em 1996. Apesar da boa relação com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, os analistas de vendas da Açominas consideram que a cimenteira era menos profissional e menos ágil em relação à gestão empresarial, de forma geral, pois não tinha procedimentos

racionalizados, nem investia na informatização da empresa, o que, para eles, representava poucas perspectivas de expansão do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso.

#### 4.4.2.2 Relação Açominas – Holcim-Brasil

Não havia transação entre a Açominas e a Holcim-Brasil antes da aquisição do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. A aproximação entre as duas empresas começou quando da compra do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso pela Holcim-Brasil e posterior assinatura de contrato para fornecimento de escória. Por se tratar de um componente de grande importância para o processo de produção, a negociação com a Açominas é centralizada na gerência de suprimentos corporativos, em Pedro Leopoldo.

O contrato com a Açominas é considerado fundamental para a Holcim-Brasil, por causa da proximidade da siderúrgica à fábrica de Barroso, o que facilita a logística no transporte de calcário e escória em operações casadas, representando uma redução de custos de fretes com cargas nos dois sentidos. Dessa forma, os caminhões saem de Barroso com calcário, a principal matéria-prima do cimento, para os altos-fornos de Ouro Branco e voltam com escória da usina para Barroso.

“Devido à importância da escória para a sobrevivência da fábrica de Barroso, a quebra dessa parceria com a Açominas seria problemática para a Holcim-Brasil, porque reduziria a produção de cimento, já que não há outro fornecedor tão próximo como a Açominas, o que acarretaria um aumento de custo de transporte” (Gerente de fábrica da Holcim-Brasil).

A importância da escória para a Holcim-Brasil é confirmada quando da compra de 2,81% das ações da Açominas pela cimenteira, em setembro de 1998, para assegurar a manutenção do contrato. A notícia, veiculada nos meios de comunicação, evidenciava a utilização da escória para redução do preço do produto final das cimenteiras. A participação acionária da Holcim-Brasil na Açominas contribuiu para maior aproximação entre as duas empresas, gerada pela perspectiva de uma relação duradoura, segundo os analistas de venda da siderúrgica.

Apesar de a escória ser muito mais importante para a Holcim-Brasil, por haver poucos fornecedores no mercado brasileiro, há também grande interesse da Açominas em manter o contrato, porque é fundamental para a siderúrgica que a escória seja retirada constantemente e, na visão dos entrevistados, a Holcim-Brasil é uma empresa sólida, com capacidade para absorver toda a escória gerada. Em épocas anteriores, em que a siderúrgica vendia para mais de uma cimenteira, já ocorreu de um dos compradores não fazer a retirada da escória, o que causou sérios problemas para a empresa, tais como paralisação da produção, por não haver espaço para o produto final, devido ao acúmulo de escória. Um outro aspecto importante para a siderúrgica é o fato de a Holcim-Brasil absorver toda a produção, pois restringe a negociação para um único cliente o que, para os analistas de vendas da Açominas, é melhor para a empresa, por reduzir o custo de transação.

Atualmente, a Holcim-Brasil compra 65.000 t de escória e vende 30.000 t de calcário/mês. A Açominas considera que a Holcim-Brasil, por ser uma empresa maior que o Grupo Paraíso, com perspectivas de crescimento no mercado nacional e mundial, tem mais capacidade de absorver a produção de escória, que tende a aumentar, futuramente, com a expansão da siderúrgica.

#### 4.4.2.3 Mudanças pós-aquisição na relação com a Açominas

As mudanças pós-aquisição foram investigadas em relação a preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações.

O preço era importante para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso e foi negociado entre as duas partes no estabelecimento do contrato. Entretanto, a forma de reajuste do preço da escória foi definida pela Açominas, baseada no saco de cimento. Dessa forma, se variasse o valor do saco de cimento, o valor da escória alteraria. Segundo os vendedores da Açominas, essa forma de reajuste proposta beneficiava as duas empresas e nunca foi questionada pelo Grupo Paraíso.

“Essa base de cálculo era mais leal, pois beneficiava as duas empresas, ao manter uma paridade de valores. Se variasse o valor do saco de cimento, o preço da escória sofreria alteração. Dessa forma, as duas empresas saíam ganhando” (Analistas de vendas da Açominas).

Para a Holcim-Brasil, o preço é mais importante, e a negociação com a Açominas é sempre na perspectiva de obter redução do valor do preço da escória. Apesar de haver uma dependência da Holcim-Brasil em relação à siderúrgica, pelo fato de a escória ser componente estratégico na produção de cimento e de difícil obtenção, o comprador negociou, após a aquisição, alteração no índice de reajuste para IGPM, no que houve a concordância da Açominas. Esse fato evidencia a maior importância do preço para a Holcim-Brasil que, no caso de componentes mais importantes para o processo de produção, vem adotando a estratégia de comprar grande volume, para poder negociar preço, segundo o gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil. Como o saco do cimento subiu muito mais do que

o IGPM, a Holcim-Brasil tem levado vantagem na aquisição da escória, uma vez que,

“a Holcim-Brasil sabia da tendência do aumento do cimento, por ser o seu ramo de atuação e, por isso, negociou a mudança do índice, que é menos benéfico à Açominas. Esse tipo de risco é mais administrado pelo cliente, que conhece as tendências do mercado cimenteiro”  
(Analistas de vendas da Açominas).

A quantidade tinha menor importância para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Apesar de a cimenteira ter contrato para fornecimento de escória com a Açominas, sua produção não era capaz de absorver toda a escória gerada pela siderúrgica e não havia perspectiva de crescimento. Dessa forma, para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, a quantidade não era tão importante, pois o fornecedor tinha maior quantidade do produto para oferecer. O comprador é que não tinha capacidade de produção equivalente. Assim, uma parte da produção de escória da Açominas era vendida a outra cimenteira.

Já, para a Holcim-Brasil, a quantidade é muito importante, apesar de não ser o único fator que define a compra. O fato de negociar exclusividade no fornecimento da escória assegura a obtenção de toda a produção da siderúrgica, que é imprescindível para a produção de cimento. Como a Holcim-Brasil adquire toda a escória gerada pela Açominas, aumentou o poder de negociação da cimenteira, que utiliza o grande volume de compra para barganhar preço. A Holcim-Brasil utilizou o volume de compras para negociar a alteração do cálculo do reajuste de preço, o que resultou em um preço unitário bem menor do que pelo índice anterior, segundo os analistas de venda da Açominas. Esse fato revela a maior importância da quantidade como estratégia da Holcim-Brasil, aliada ao preço para propiciar condições de compra mais favoráveis.

Quanto ao contrato, verificamos que, na época do Grupo Paraíso/ Fábrica de Barroso, as cláusulas eram rígidas em questões como preço e duração do contrato. Todos os itens



estavam expressamente detalhados, não dando margem à flexibilidade.

Com a Holcim-Brasil, as cláusulas contratuais são similares ao período anterior, no que se refere à rigidez. Apesar de ter havido alteração nos itens relativos à forma de reajuste, duração do contrato, que passou de um para 10 anos e à inclusão da cláusula de exclusividade, o contrato continua bem definido e rígido. Como o fornecedor tem mais poder, em se tratando da negociação de escória, parece-nos que a formalização contratual segue um padrão da Açominas, no que diz respeito à forma e detalhamento<sup>15</sup>. Por esse motivo, não houve alteração do contrato de forma geral, após a aquisição, a não ser nos itens negociados entre as duas empresas, permanecendo com cláusulas rígidas.

O compartilhamento de informações da Açominas com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso era esporádico e se restringia a questões específicas e triviais como a revisão contratual, ao final de cada ano, ou a solução de algum tipo de problema que ocorresse durante o período. Pelo fato de o calcário e a escória não serem produtos finais das duas empresas, não havia interesse em trocar informações sobre novos produtos, ou desenvolvimento de atividades em conjunto, ou outro tipo de informações, segundo os analistas de vendas da Açominas.

Entretanto, verificamos que o compartilhamento de informações com a Holcim-Brasil passou a envolver informações mais estratégicas, pois, com a compra de ações da Açominas, a cimenteira passou a ter mais interesse em obter informações da siderúrgica. Além disso, as duas empresas passaram a desenvolver atividades em conjunto, uma vez que a Holcim-Brasil solicitou à Açominas que o envio das informações de faturamento da siderúrgica fosse realizado por meio de sistema informatizado. Para atender a cimenteira, foi desenvolvido um sistema de faturamento, que demandou informações estratégicas das duas partes. Dessa forma, percebemos que, com o mesmo componente negociado, foi alterado o conteúdo das

---

<sup>15</sup> Isso, apesar de a Holcim-Brasil ser acionista minoritária da Açominas.

informações compartilhadas, o que sugere que a aproximação promovida pela participação acionária entre as duas empresas foi a responsável pelo maior interesse das duas partes.

“O desenvolvimento de um sistema em conjunto, como o de faturamento, requer troca de informações sobre os procedimentos das duas empresas, o que implica a existência de confiança. A Açominas atendeu prontamente à solicitação da Holcim-Brasil, por existir uma relação próxima entre as duas empresas, consolidada pelo contrato de exclusividade e um interesse mútuo em continuar trabalhando juntas”  
(Analistas de vendas da Açominas).

A figura 15 resume as mudanças na relação com a Açominas, após a aquisição, em relação às variáveis em análise.

<b>Variáveis</b>	<b>Mudanças pós-aquisição</b>
Preço	O preço é mais importante para a Holcim-Brasil, apesar de não ser o único fator na definição do fornecedor. A negociação do índice de reajuste de preço mais benéfico à cimenteira, em função da exclusividade, revela a estratégia do comprador de busca da redução de preço
Quantidade	A quantidade é considerada mais importante, para dar poder de compra à Holcim-Brasil. O contrato de exclusividade permite a compra de maior volume, negociando menor preço
Contrato	Não houve alteração na forma geral do contrato, o que sugere que a Açominas determina os parâmetros contratuais, com cláusulas rígidas, bem definidas sem flexibilização
Compartilhamento de informações	Aumentou o conteúdo das informações, que são mais estratégicas, inclusive com desenvolvimento de atividades conjuntas

Figura 15: Mudanças pós-aquisição na relação com a Açominas.  
Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

#### 4.4.3 Fornecedor 3 – Copabo

A Copabo é o terceiro fornecedor RI considerado nesta dissertação. A empresa comercializa correias transportadoras, que são utilizadas para transporte de matérias-primas da mineração até as fábricas de cimento e siderúrgicas.

A história da Copabo começa em São Paulo, em 1968, com uma pequena loja na zona sul da cidade. A primeira atividade foi a comercialização, no varejo, de produtos de borracha e plástico fabricados pela Goodyear para as linhas automotivas, domésticas e industriais.

Após dois anos de uma relação comercial crescente, a Copabo celebrou com a Goodyear um acordo de distribuição de correias em V e mangueiras, um marco na história da empresa. Na década de 80, a Copabo, já como a maior distribuidora da Goodyear no Brasil e na América Latina, iniciou sua expansão para outros mercados, como de irrigação e engenharia e infra-estrutura marítima.

##### 4.4.3.1 Relação Copabo – Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso

A Copabo fornece correias para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso desde 1977. A relação entre as duas empresas era *muito boa*, segundo o gerente comercial do fornecedor. Credita-se a ótima relação comercial à amizade existente entre os proprietários das duas empresas. O contrato foi negociado uma única vez entre 1977 e 1996, sendo feitos reajustes de preço quando necessário. As cláusulas eram flexíveis, e as negociações informais centralizadas em São Paulo e realizadas sempre entre os dois proprietários, sem participação

dos funcionários das empresas. Essa amizade, na visão do gerente comercial da Copabo, dava segurança ao fornecedor de uma relação duradoura.

#### 4.4.3.2 Relação Copabo – Holcim-Brasil

A Copabo já detinha contrato com a Holcim-Brasil antes da aquisição. A fábrica da Holcim-Brasil em Pedro Leopoldo foi o primeiro local em que a Goodyear instalou um equipamento denominado *sensor-guard*, que é uma proteção contra cortes de correias, cuja foto é estampada na capa do catálogo da Goodyear. Além disso, na fábrica de Pedro Leopoldo, está instalado o maior transportador contínuo do Brasil, desde a implantação da fábrica em 1973.

Após a aquisição, que ocorreu em 1996, o contrato da Copabo com a Holcim-Brasil foi refeito para encampar todas as unidades do Grupo Paraíso, incluindo a fábrica de Barroso. O contrato previa que a Copabo deveria ter, em sua regional, em Belo Horizonte, estoques dos produtos consumidos pela cimenteira, para reposição imediata, cláusula inexistente na época do Grupo Paraíso.

No final de 1996, ocorreu um defeito na correia de uma das fábricas da Holcim-Brasil, e a Copabo não atendeu imediatamente a cimenteira, conforme previa o contrato, pois havia transferido sua pronta entrega para São Paulo, causando paralisação de quatro dias na produção. A partir desse momento, o contrato do principal produto, a correia transportadora, que correspondia a 99% da transação entre as partes, foi rompido, permanecendo apenas o contrato de correia em V.

Durante seis anos, a Holcim-Brasil comprou correia transportadora de diversos fornecedores, selecionados por preço, sendo a negociação descentralizada nas fábricas. Em outras palavras, cada compra era efetuada do fornecedor que oferecesse melhores condições, não firmando contrato com nenhum deles. Segundo o gerente comercial, sempre houve confiança entre as duas empresas, em relação a questões técnicas, pois, no período em que fornecia para a Holcim-Brasil, esporadicamente, a Copabo foi chamada para fazer a reespecificação das correias de todas as fábricas, numa demonstração de reconhecimento profissional da cimenteira, em função do vínculo anterior entre as empresas.

Em 2002, a Holcim-Brasil abriu concorrência para fornecimento exclusivo de correias e alguns fornecedores foram convidados para a negociação. Apesar de diversas propostas, a Copabo foi selecionada para a assinatura de contrato com exclusividade, devido às melhores condições oferecidas quanto ao menor preço e consignação das peças na fábrica. A partir desse momento, a relação mais próxima entre as duas empresas foi restabelecida, voltando a ocorrer contatos frequentes. A negociação passou a ser centralizada na gerência de suprimentos corporativos de Pedro Leopoldo, com revisão anual do contrato.

#### 4.4.3.3 Mudanças pós-aquisição na relação com a Copabo

Tal como em relação aos fornecedores anteriores, as mudanças pós-aquisição na relação com a Copabo foram analisadas com base na alteração de preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações.

O preço era negociado diretamente entre os proprietários do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso e da Copabo. Como havia relação de amizade entre os proprietários das empresas, a

negociação foi realizada uma única vez, e os reajustes de preço ocorriam apenas quando havia alguma alteração que impactava o produto, sugerindo que o preço não era muito importante para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Esse aspecto foi reforçado pelo gerente comercial da Copabo, ao informar que apesar de a empresa ser fornecedora exclusiva de correias para a cimenteira, não houve redução de preço por esse motivo. O entrevistado acrescentou que acredita não ter havido negociação do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso nesse sentido, pelo fato de ter relação de amizade com o fornecedor.

Para a Holcim-Brasil, o preço é mais importante, apesar de não ser o único fator levado em conta no caso de correias transportadoras, sendo a quantidade também considerada fundamental. Em 2002, foi aberta a concorrência para fornecimento de correias, e a Holcim-Brasil foi rigorosa no critério relativo a preço. Diversos fornecedores concorreram e a Copabo só foi selecionada porque reduziu sua margem de lucro, uma vez que

“a negociação com a Holcim-Brasil é extremamente profissional; eles são rígidos e a negociação do contrato é pesada, porque eles negociam preços até 20% abaixo do valor de mercado” (Gerente comercial da Copabo).

Com relação à quantidade, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso comprava grande volume da Copabo, pois era o único fornecedor da cimenteira. Entretanto, a quantidade não era aspecto muito importante na seleção do fornecedor e nem a cimenteira solicitava vantagens, em função do volume, segundo o gerente comercial. Não ficou claro se não era estratégia do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso utilizar a maior quantidade para negociar melhores condições de preço ou se a amizade entre as duas empresas minimizava a importância desse aspecto na negociação.

Ao contrário do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, a quantidade para a Holcim-Brasil é muito importante, sendo parte da estratégia de compras definida pela cimenteira,

conjuntamente com o preço. A Holcim-Brasil tem como uma das normas da metodologia de suprimentos trabalhar, sempre que possível, com fornecedores que tenham capacidade para atender ao maior número de unidades da empresa, quando se trata de componentes mais importantes. A formalização do contrato, com exclusividade para um único fornecedor, assegura que a Copabo tenha condições de atender à quantidade requerida pela cimenteira no âmbito nacional, além de dar maior poder à cimenteira na negociação de preço. Por esse motivo, foi centralizada a negociação e compra desse tipo de material com um único contrato para todas as unidades da subsidiária brasileira, segundo o gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil.

“...a compra de volume maior de produtos propiciou a negociação de um preço bem menor do que os praticados no mercado” (Gerente comercial da Copabo).

“... a metodologia de suprimentos prevê a redução do número de fornecedores, com o aumento da quantidade comprada. Dessa forma, conseguiremos reduzir o custo de transação e o preço do produto adquirido, em função do maior volume comprado” (Gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil).

Em relação ao contrato, na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, o documento formal era bem simples, com conteúdo mais geral, dando flexibilidade para que houvesse negociação a cada ocorrência. Esse aspecto se deveu à relação estreita entre as duas empresas, na visão do gerente comercial da Copabo. Qualquer questão era resolvida, informalmente, pelos proprietários das duas empresas.

Ao contrário, o contrato com a Holcim-Brasil é bem rígido, constando condições de pagamento, forma de reajuste de preço, prazo de entrega, quantidade, sanções por descumprimento de cláusulas e previsão de negociação em caso de necessidade. Um aspecto

interessante é revelado no depoimento do gerente comercial da Copabo que, mesmo reconhecendo que a amizade existente anteriormente dava mais vantagens para a Copabo, afirmou que a Holcim-Brasil é uma empresa mais profissional para negociar.

“Tudo está previsto em contrato, que tem cláusulas referentes a preço, prazo de entrega, quantidade, forma de pagamento, sanções por descumprimento de algum item, duração do contrato. Entretanto, há uma cláusula que prevê a possibilidade de negociação, no caso de algum problema durante a execução do contrato. A gente percebe que a Holcim-Brasil é mais profissional em termos de negociação”  
(Gerente comercial da Copabo).

O compartilhamento de informações não era institucionalizado na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Como os proprietários das duas empresas tinham uma relação próxima, as negociações e troca de informações ficavam restritas apenas às duas partes. O gerente comercial da Copabo acredita que eram compartilhadas informações estratégicas, principalmente pelo nível de amizade, mas fica difícil evidenciar a profundidade e extensão do compartilhamento de informações, pois elas não eram difundidas a outros níveis das empresas. As informações técnicas, de conhecimento do gerente comercial, referiam-se a algumas poucas consultas sobre novos projetos do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, que envolviam utilização de correia transportadora.

Com a Holcim-Brasil, apesar de a relação ser estritamente profissional, a Copabo compartilha mais informações estratégicas, no que se refere a novos projetos e consulta técnica ao fornecedor para fazer especificação de correias e sugestão para qualquer alteração nas fábricas que envolva correias transportadoras. Pelo fato de termos poucas evidências do tipo de informações compartilhadas com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, consideramos que houve aumento da troca de informações estratégicas, embasados no depoimento do



gerente comercial da Copabo, segundo o qual, as consultas técnicas e informações sobre novos projetos, que demandariam a atuação da Copabo, aumentaram após a aquisição pela Holcim-Brasil. Além disso, a própria Copabo procura estar atenta às necessidades da Holcim-Brasil, procurando informações sobre novas atividades em que o fornecedor possa estar presente.

“A Copabo sempre atendeu consultas técnicas das empresas com as quais trabalha. Mas há um repasse maior de informações da Holcim-Brasil sobre novos projetos e a Copabo passou a ficar mais atenta às necessidades do cliente” (Gerente comercial da Copabo).

A figura 16 mostra as mudanças na relação com a Copabo, em função da aquisição:

<b>Variáveis</b>	<b>Mudanças pós-aquisição</b>
Preço	O preço é mais importante para a Holcim-Brasil, apesar de não ser o único fator considerado. A Copabo teve que reduzir a margem de lucro para conseguir o contrato
Quantidade	A quantidade é mais importante para a Holcim-Brasil, apesar de não ser o único fator na decisão de compras, estando aliada ao preço. O contrato de exclusividade permite a compra de maior volume, negociando menor preço
Contrato	O contrato tem cláusulas mais rígidas
Compartilhamento de informações	Aumentou a troca de informações técnicas sobre novos projetos e especificação de correias, que são disseminadas no nível técnico. Não há como comparar as demais informações estratégicas pois, elas deviam existir, mas ficavam restritas aos proprietários das duas empresas

Figura 16 - Mudanças pós-aquisição na relação com a Copabo

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

#### 4.4.4 Análise intragrupo na RI

Após a descrição e análise das mudanças pós-aquisição em cada um dos fornecedores RI, passamos à análise do impacto das mudanças, de forma coletiva, ou seja, intragrupo. Na comparação entre os três fornecedores RI, verificamos a existência de mudanças pós-aquisição na relação com estes fornecedores: Klabin, Açominas e Copabo, considerando as quatro variáveis. Sintetizamos num quadro essas mudanças. Para cada variável em que identificamos mudança pós-aquisição, assinalamos, por meio de seta, o sentido da alteração. Quando a variável não pôde ser analisada em alguma das situações indicamos (não se aplica). Caso não tenha ocorrido alteração, registramos (não alterou), conforme representado na figura 17.

<b>Variáveis</b>	<b>Klabin</b>	<b>Açominas</b>	<b>Copabo</b>
Preço	↑ (mais importante)	↑ (mais importante)	↑ (mais importante)
Quantidade	↑ (mais importante)	↑ (mais importante)	↑ (mais importante)
Contrato	(não se aplica)	(não alterou)	↑ (mais rígido)
Compartilhamento de informações	↑ (mais informações estratégicas)	↑ (mais informações estratégicas)	↑ (mais informações estratégicas)

Figura 17 - Comparação intragrupo na relação com os fornecedores RI após a aquisição.

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Uma visão geral da figura 17 revela que, nos fornecedores RI, após a aquisição, o preço e a quantidade se tornaram mais importantes e aumentou o repasse de informações estratégicas com a Holcim-Brasil. Os depoimentos revelam que a Holcim-Brasil tem uma

estratégia de atuação definida pela metodologia de suprimentos em nível mundial, que associa os dois aspectos na negociação com os fornecedores de componentes mais importantes (preço e quantidade), sendo mais rígida nesses aspectos. No caso do contrato, não há como fazer comparação entre o período anterior e o posterior à aquisição, pois essa variável se comportou de forma diferenciada nos três fornecedores RI.

Analisando detalhadamente as alterações em relação a cada variável, percebemos que o preço, apesar de não ser o único aspecto que define a transação no caso de componentes transacionados pelos fornecedores RI, é um critério no qual a Holcim-Brasil é mais exigente, conforme depoimento dos entrevistados dos fornecedores Klabin, Açominas e Copabo e do gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil. Ficou evidenciado nas entrevistas que essa variável é mais importante para a empresa, sendo que a redução do número de fornecedores, com conseqüente aumento da quantidade comprada de cada um, faz parte de uma estratégia definida nas diretrizes para aquisição de suprimentos, objetivando dar maior poder de barganha à cimenteira.

Em comparação ao Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, a preocupação com o preço fica mais evidente pois, segundo o gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso não tinha um gerenciamento eficiente dos preços dos produtos comprados, permitindo um reajuste constante por parte dos fornecedores. Os depoimentos dos fornecedores da Klabin e da Copabo confirmam a percepção de que o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso era menos profissional em relação ao gerenciamento de aquisição, sem controle do que era comprado nas fábricas. Em relação à Klabin, a mesma embalagem era vendida em várias fábricas do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, a preços diferenciados.

“Reduzimos o número de fornecedores de componentes de mais importância, com conseqüente aumento do volume comprado. Esses fornecedores se tornaram mais importantes para a Holcim-Brasil,

passando a atender a todas as unidades no Brasil. Em função da priorização dos fornecedores, negociamos redução de preço. Quando da aquisição, percebemos que, anteriormente, os fornecedores aumentavam os preços dos produtos vendidos para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso com mais frequência, porque as regras não eram claras. Depois da aquisição, o aumento de preços foi reduzido, pois a negociação já prevê reajuste de preços” (Gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil).

Há um outro aspecto a ser considerado em relação ao preço. Verificamos que, devido à importância do preço para a Holcim-Brasil, a cimenteira parece, muitas vezes, conseguir reduzir o preço, mesmo em situações em que o fornecedor tem mais poder, em função da oferta reduzida do produto. Esse é o caso da Açominas, no qual percebemos que, mesmo havendo dependência em relação à siderúrgica, devido ao fato de a escória ser componente estratégico para a produção de cimento e haver poucos fornecedores no mercado, a Holcim-Brasil sugeriu uma mudança no índice de reajuste, no que houve concordância da Açominas, beneficiando a cimenteira. Portanto, este fato, conjugado com depoimentos dos fornecedores RI, conduz à inferência de que há grande interesse dos fornecedores em transacionar com a Holcim-Brasil, devido à sua reputação e credibilidade no mercado, por tratar-se de uma multinacional bem conceituada no mercado brasileiro. Os analistas de vendas da Açominas expressaram a preferência pela Holcim-Brasil devido a esses aspectos, pois acreditam que o porte e a estabilidade da cimenteira transmitem segurança de que o contrato com a siderúrgica será mantido por longo prazo.

A quantidade não era de grande importância para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, conforme percebemos na relação com os três fornecedores RI, apesar de as situações serem diferenciadas. Mesmo no caso da Copabo, com a qual o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso

tinha contrato de exclusividade, a quantidade não foi ressaltada como importante na seleção do fornecedor e não era utilizada para dar maior poder ao comprador de melhores condições de preço. No caso da Açominas, a situação era diferente, porque o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso não tinha capacidade para absorver toda a escória produzida pela siderúrgica. Portanto, a quantidade era menos importante pela falta de capacidade do comprador. No caso de embalagens, a quantidade também não era importante para a transação, pois o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso comprava pequenas quantidades da Klabin e de outros fornecedores, o que demonstra a menor importância desse fator, como critério de negociação para a empresa.

A compra de maior quantidade faz parte da estratégia da Holcim-Brasil para transação com os fornecedores RI. O comprador barganha preço em função do maior volume adquirido, além de reduzir o custo de transação, ao trabalhar com menos fornecedores. Tanto em relação à Klabin, quanto com a Açominas e a Copabo, a quantidade foi importante na opção pelos fornecedores após a aquisição, apesar de não ser o único aspecto considerado. É importante ressaltar que a compra de maiores volumes propiciou a redução de preços com os fornecedores. Isso porque,

“A metodologia de suprimentos da Holcim-Brasil prevê a redução do número de fornecedores, com aumento do volume de venda para os fornecedores que trabalham com a empresa e conseqüente aumento do faturamento. A nossa estratégia é negociar redução de preço em função da quantidade comprada” (Gerente de suprimentos corporativos da Holcim-Brasil).

Em relação ao contrato, as informações do entrevistado da Copabo revelam que o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso era mais flexível em relação às cláusulas contratuais. No entanto, não é possível comparar esse item em relação aos demais fornecedores, pois, em

relação à Açominas, não houve alteração nas cláusulas, porque elas já eram rígidas na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso e continuaram da mesma forma com a Holcim-Brasil. A manutenção do contrato rígido com a Açominas, sem alteração na forma geral, reforça nossa percepção de que as cláusulas contratuais são definidas pelo fornecedor. Com a Klabin não havia contrato, pois a empresa comprava de diversos fornecedores, fazendo a seleção a cada compra. Portanto, não é possível analisar se as cláusulas se tornaram mais rígidas. Percebemos que o contrato atualmente é bem detalhado e tem todos os itens expressamente previstos, com baixo grau de flexibilização.

Quanto ao compartilhamento de informações, com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso as informações transacionadas com a Açominas e a Klabin eram mais triviais, referindo-se, no geral, a preço e quantidade. Não havia troca de informações estratégicas ou desenvolvimento de atividades conjuntas. Mesmo com a Copabo, fornecedor com o qual havia uma relação próxima, as informações sobre novos projetos eram em menor quantidade. Acreditamos que, por haver uma relação de amizade entre os proprietários das duas empresas, existia troca de outras informações estratégicas, mas, como as negociações ficavam restritas à direção das empresas, não obtivemos evidências desse tipo de informações.

Com a Holcim-Brasil, verificamos um aumento no volume e na profundidade das informações estratégicas trocadas entre o cliente e os três fornecedores. Em relação à Klabin, a troca de informações refere-se ao desenvolvimento de novos produtos, necessidade de customização de embalagens e ao desenvolvimento de atividades em conjunto, tal como o sistema de gerenciamento de estoque. No caso da Açominas, houve a solicitação de desenvolvimento de um sistema de faturamento pelo fornecedor, que demandou troca de informações mais estratégicas entre as duas empresas. Além disso, a Holcim-Brasil tem interesse em obter mais informações sobre a Açominas, por ter participação acionária na

siderúrgica. Já, com a Copabo, similarmente à Klabin, é intenso o repasse de informações e consultas técnicas sobre novos projetos.

Em suma, os aspectos que sofreram impacto da aquisição nos fornecedores RI são o preço, a quantidade e o compartilhamento de informação. Em relação ao preço e à quantidade, acreditamos que alguns fatores podem ter contribuído para a menor importância verificada quanto a esses dois aspectos no Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso. Primeiro, a empresa não tinha uma estratégia definida para gerenciamento de suprimentos. Por não ter critérios preestabelecidos, muitas vezes, acatava as condições estabelecidas pelos fornecedores. Segundo, o relacionamento social parecia se sobrepor às questões comerciais, não viabilizando negociações mais profissionais no caso de amizade do proprietário do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso com a Copabo. Em terceiro lugar, no caso de componentes cuja demanda era maior, o comprador não tinha poder, tentando assegurar o mínimo de entrega, como no caso da embalagem, em que havia deficiência de papel no mercado.

Quanto ao aumento do compartilhamento de informações mais estratégicas nos três fornecedores RI, esse aspecto permite a inferência de que a Holcim-Brasil prioriza a troca de informações nas relações em que há maior proximidade com o fornecedor e, por ter sistemas informatizados integrados, tem interesse em desenvolver atividades conjuntas com esses fornecedores para integração eletrônica dos dados, visando à agilização de processos e redução de custos.

#### 4.5 ANÁLISE INTERGRUPO: RCV *versus* RI

No último bloco deste capítulo, efetuamos a análise intergrupo, ou seja, as mudanças pós-aquisição nos dois tipos de relação: RCV e RI. Indicamos com a seta em que sentido se deram as alterações ou registramos (não alterou), quando for o caso. Ainda, em outros casos em que as mudanças não seguem um padrão que nos permita analisar o impacto com base no tipo de fornecedores, apontamos (sem padrão), conforme visualizado na figura 18.



Variáveis	RCV	RI	Mudança pós-aquisição
Preço	↑	↑	Na Holcim-Brasil, o preço é mais importante após a aquisição. A diferença é que, na RCV, ele é decisivo, enquanto, na RI, não é o único aspecto considerado
Quantidade	(não alterou)	↑	Não alterou na RCV após a aquisição, pois, devido ao tipo de produto, é comprada pequena quantidade, não dando poder de barganha ao cliente. Na RI, a estratégia da Holcim-Brasil é comprar grande quantidade de poucos fornecedores
Contrato	(sem padrão)	(sem padrão)	Na RCV, não há padrão de comparação, pois não existe contrato após a aquisição e, anteriormente, havia formalização contratual apenas com um fornecedor RCV. Em relação à RI, não há padrão de comparação, pois as mudanças foram diferenciadas nos três fornecedores
Compartilhamento de informações	(sem padrão)	↑	Na RCV, não há padrão de comparação, pois as alterações foram diferenciadas nos três fornecedores após a aquisição. Já na RI, houve aumento da troca de informações estratégicas e desenvolvimento de atividades conjuntas

Figura 18: Comparação intergrupo nos fornecedores RCV e RI após a aquisição  
 Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Uma visão geral da figura 18 revela que somente uma mudança pós-aquisição é comum aos dois tipos de relação, RCV e RI: o preço. O preço é um critério considerado muito

importante no sistema de suprimentos da Holcim-Brasil, independentemente do tipo de relação, ou seja, tanto na RCV, como na RI. Percebemos que, após a aquisição, a exigência no que se refere ao preço aumentou nos dois tipos de relação, embora de maneira diferenciada, conforme detalhamos na seqüência.

Em relação à quantidade e ao compartilhamento de informações, as mudanças pós-aquisição se comportam de forma distinta, em cada grupo de fornecedores. Em outras palavras, as alterações que ocorreram na RCV não foram verificadas na RI e vice-versa. Esse achado confirma o nosso pressuposto inicial de que as mudanças pós-aquisição são diferenciadas pelo tipo de relação com o fornecedor. Esse tópico será discutido detalhadamente no capítulo posterior.

Analisamos, a seguir, detalhadamente, as mudanças ocorridas em cada variável após a aquisição. O preço passou a ser mais importante na Holcim-Brasil após a aquisição, independentemente do tipo de relação. Além disso, a cimenteira é mais organizada no gerenciamento, tanto de suprimentos, como de preços. Na RCV, a Holcim-Brasil faz a cotação de preço a cada compra, selecionando o fornecedor que oferece menor preço e condições mais favoráveis para o pagamento, não existindo nenhum tipo de privilégio ou concessão ao fornecedor, sendo o preço o critério básico de decisão. Anteriormente, na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, o preço tinha menor importância na RCV, pois constatamos que a relação de amizade com o fornecedor interferia na decisão de compra.

Na RI, após a aquisição, o preço também é mais importante, só que não é o único critério de decisão, sendo conjugado com a quantidade, que também é considerada muito importante. Acreditamos que, como há um contrato firmado com esses fornecedores, há outros aspectos que motivam as partes a manterem a relação como o desenvolvimento de atividades conjuntas, inviabilizando o rompimento contratual apenas pela oferta de menor preço pelo concorrente. Nesse aspecto, o profissionalismo da Holcim-Brasil é percebido pelos

fornecedores RI entrevistados. Eles sabem que, a longo prazo, não há segurança de manutenção da relação, a não ser pelo aprimoramento constante do seu produto e pela busca incessante da redução de custo que beneficie o comprador. Com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, ficou evidenciado que a falta de gerenciamento de preços fazia com que a empresa comprasse de fornecedores RI o mesmo produto, a preços diferenciados em cada fábrica.

Em relação à quantidade, não houve mudança pós-aquisição na RCV. Devido ao tipo de produto transacionado, o volume comprado é pequeno, pois trata-se de material específico a cada fábrica, utilizado para reparos, manutenção ou pequenas obras, não justificando mais exigência do fornecedor em relação a essa variável. A constatação de inexistência de mudança pós-aquisição na RCV no que tange à quantidade conduz à inferência de que a pouca relevância do componente para o processo de produção é determinante nesse tipo de relação, independentemente da identidade do comprador.

Já no que tange à RI, a quantidade tornou-se mais importante após a aquisição para a Holcim-Brasil, o que resultou em maior grau de exigência com os fornecedores em relação ao volume. Por meio da metodologia de suprimentos da Holcim-Brasil, introduzida após a aquisição, um dos critérios estabelecidos é a redução do número de fornecedores de forma geral. Para cumprimento dessa norma, é verificada, na seleção dos fornecedores RI, a capacidade de atendimento a todas as unidades da subsidiária brasileira. O objetivo é que, ao possibilitar ao fornecedor auferir um lucro maior, com a venda de maior quantidade, o comprador obtenha condições especiais de pagamento. Já o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, mesmo com fornecedores dos quais comprava grande quantidade, o volume não parecia ser tão importante como para a Holcim-Brasil na decisão de compra. A análise dos dados aponta que o critério de seleção, em alguns casos, era baseado em relação de amizade, e não há indicação de que o volume tenha sido utilizado como critério de negociação.

Em suma, no que diz respeito à quantidade, o impacto da aquisição foi diferenciado nos dois tipos de relação. Enquanto na RCV não houve mudança na relação com os fornecedores em decorrência da aquisição, na RI, contrariamente, a quantidade passou a ser mais importante. Esse procedimento da Holcim-Brasil de considerar a quantidade muito importante na transação parece estar vinculado ao setor de atuação da cimenteira, pois, por tratar-se de uma *commodity*, o preço final do cimento é decisivo na opção do consumidor. Dessa forma, acreditamos que as indústrias cimenteiras buscam um custo menor em todas as etapas da produção, desde a aquisição de matéria-prima.

Em relação ao contrato, não há como fazer a comparação em termos de rigidez ou flexibilidade na RCV nos dois períodos, uma vez que dois desses fornecedores não tinham contrato na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso e, após a aquisição, não houve formalização contratual com nenhum fornecedor. Isso parece evidenciar que, no caso de componentes que não são importantes para o processo de produção, não há formalização contratual, pois o tipo de produto não gera interesse em manutenção de vínculo com o mesmo fornecedor. Por esse motivo, não foram constatadas mudanças pós-aquisição na RCV.

Na RI, também não há como estabelecer comparação em termos de flexibilidade ou rigidez contratual nos dois períodos, pois não houve um padrão de mudanças. O Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso não firmou contrato com um dos fornecedores, enquanto com o outro não houve alteração em função de rigidez das cláusulas e, em relação ao terceiro fornecedor, o contrato se tornou mais rígido. Após a aquisição, verificamos que a Holcim-Brasil, no que se refere aos fornecedores RI, identifica aqueles que atendem as exigências de preço e quantidade, estabelecendo com esses fornecedores uma relação de longo prazo, assegurando o fornecimento duradouro para a empresa. Nesse sentido, é estabelecido o contrato, para garantir que todos os itens negociados com esse tipo de fornecedores RI sejam cumpridos. O contrato consiste de cláusulas rígidas, que prevêm, inclusive, o consumo

mensal, a forma de faturamento, sanções em caso de descumprimento de algum item e a previsão de negociação, caso ocorra algum imprevisto durante a execução do contrato. Dessa forma, a cimenteira reduz as transações e os contatos durante a vigência do contrato, já que todos os procedimentos foram previamente estabelecidos.

Podemos inferir, da análise da variável contrato, que a falta de interesse em estabelecer contrato com os fornecedores RCV, tanto antes quanto após a aquisição, se deve ao fato de a formalização contratual não ser interessante para o comprador nesse caso, pois, além de ser oneroso negociar e estabelecer contrato com vários fornecedores, esse procedimento limitaria o comprador, que não tem interesse em comprar esse tipo de produto sempre do mesmo fornecedor e, sim, daquele que oferecer menor preço a cada aquisição. Contrariamente, nos fornecedores RI, a inexistência de um padrão de mudanças não permite essa análise.

O compartilhamento de informações alterou de forma diferenciada nos três fornecedores RCV da época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso para a Holcim-Brasil. Dessa forma, como verificamos que, dos três fornecedores investigados, em um deles ocorreu redução da troca de informações estratégicas, no outro houve aumento do compartilhamento de informações estratégicas e no terceiro não se verificou alteração após a aquisição, mantendo-se o compartilhamento de informações triviais, consideramos que a RCV, no que tange ao compartilhamento de informações, é caracterizada pela inexistência de padrão.

Nos fornecedores RI, identificamos o aumento do compartilhamento de informações estratégicas, após a aquisição. Enquanto na época do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso não constatamos evidências da troca de informações estratégicas neste tipo de relação, a Holcim-Brasil, contrariamente, aumentou sistematicamente, o compartilhamento de informações com os três fornecedores RI, desenvolvendo, inclusive, atividades conjuntas.

Dessa forma, enquanto na RCV as mudanças pós-aquisição em relação ao compartilhamento de informações não são claramente evidenciadas, na RI, verificamos que as

mudanças afetaram a relação com esse tipo de fornecedores de forma homogênea, com aumento de troca de informações estratégicas, o que nos leva à inferência de que o impacto foi maior na relação com esses fornecedores, inclusive, passando a ser desenvolvidas atividades em conjunto.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1 INTRODUÇÃO

Nos capítulos anteriores, apresentamos a questão e os objetivos de pesquisa, a fundamentação teórica e o quadro de análise da dissertação. Em seguida, discutimos a metodologia adotada para analisar as mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores, e, posteriormente, descrevemos o caso estudado e efetuamos a análise dos dados coletados.

Neste capítulo, tratamos das conclusões da nossa pesquisa. Inicialmente, mostramos os principais resultados da análise do estudo de caso sobre o processo de aquisição, envolvendo a adquirente, a adquirida e a rede de fornecedores, realizada no capítulo anterior, confrontando-a com o quadro conceitual. Na seqüência, revisitamos a questão de pesquisa. Finalizando o capítulo, discutimos as contribuições que a presente dissertação oferece, suas limitações e apresentamos algumas sugestões para pesquisas futuras.

### 5.2 PRINCIPAIS RESULTADOS

#### 5.2.1 Resultados Gerais

A seguir, discutiremos os quatro principais resultados gerais apontados pela pesquisa. O primeiro deles é que o processo de aquisição não é confinado à díade adquirente e

adquirida, podendo, pois, provocar alterações na rede em que a adquirida está inserida. O segundo resultado aponta que as mudanças pós-aquisição não são, necessariamente, homogêneas na rede, ou seja, o impacto da aquisição pode afetar de maneira distinta as relações da adquirida. Revela o terceiro que as mudanças pós-aquisição podem ser diferenciadas a partir das relações entre a adquirida e seus fornecedores. O quarto resultado geral indica que a aquisição provoca alterações de quantidade e compartilhamento de informações, de maneira diferenciada em RCV e RI.

Ao discutir o processo de aquisição a partir da abordagem de redes industriais, Halinen, Salmi e Havila (1999) sugerem que as mudanças subseqüentes a uma aquisição não são, necessariamente, confinadas à díade. As autoras propõem que as mudanças podem extrapolar a díade, afetando a rede da adquirida. Nesse contexto, o primeiro resultado apresentado por esta dissertação sinaliza que as alterações provocadas pelo processo de aquisição extrapolararam a díade, causando impactos na rede. O estudo de caso envolvendo a adquirente e a adquirida, respectivamente, a Holcim-Brasil e o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, revelou que a aquisição afetou, não apenas a díade, mas também as relações da adquirida. Alguns dos fornecedores que trabalhavam anteriormente com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso foram consultados, para verificar a possibilidade de venderem para as outras unidades da Holcim-Brasil. Para esses fornecedores, a proposta implicou a adequação em termos de quantidade e preço.

Este primeiro resultado, de que as mudanças decorrentes da aquisição podem afetar a rede, tal como propõem Halinen, Salmi e Havila (1999), sugere, em nível teórico, que a abordagem de redes industriais (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989; HAVILA e SALMI, 2000; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001) é adequada para a ampliação do entendimento de processos de aquisição, ao abranger os diversos atores que participam da rede, como os fornecedores. Em outras palavras, reconhece-se que as empresas operam de



forma tão intrincada na rede, que as mudanças em uma parte da rede podem causar efeitos em outra parte não havendo, por esse motivo, como separar a empresa do contexto em que ela atua (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989). Sob essa perspectiva, é possível expandir a análise de processos de aquisição para um enfoque que permita discutir seus impactos na rede da adquirida e/ou da adquirente.

Constatado que os efeitos da aquisição ultrapassam os limites da díade, afetando a rede, aprofundamos a nossa investigação para analisar quais são as mudanças pós-aquisição na rede da adquirida. Nosso questionamento inicial, nesse contexto, era se os efeitos da aquisição afetam a rede de forma homogênea, porque, apesar de a literatura de redes industriais (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989; HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999; HAVILA e SALMI, 2000; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001) ampliar o entendimento do processo de aquisição, ela diz pouco sobre outros níveis de análise, tais como a *net*, ou seja, em partes da rede.

Tomando os fornecedores como exemplo de uma parte da rede da adquirida (*net*), o segundo resultado desta pesquisa é que as mudanças decorrentes do processo de aquisição podem ser heterogêneas na rede, dependendo da força dos laços existentes nas relações. Em outras palavras, os efeitos da aquisição sobre a relação com os fornecedores podem ser diferenciados, de acordo com o vínculo desses atores com a empresa adquirida.

De maneira mais específica, os resultados indicam que as mudanças pós-aquisição foram distintas em RCV e RI. A nosso ver, esse resultado pode representar uma possibilidade de expansão da utilização da abordagem de redes industriais para analisar processos de aquisição, explicitando a heterogeneidade das mudanças na rede. Nesse sentido, é proposta uma reflexão teórica, ainda em forma embrionária.

Verificamos que, na RCV, o padrão de relação é de compra e venda, o qual não foi substancialmente alterado após a aquisição. A identidade do fornecedor não é importante, pois

ele é substituído a cada transação, tendo o preço como único critério de seleção. Mais especificamente, após a aquisição, se os fornecedores não se adequam ao critério primordial da adquirente, que é o preço, eles são facilmente substituídos, sendo essa a regra nesse tipo de transação. Dessa forma, os efeitos pós-aquisição na RCV parecem estar mais sujeitos a mudanças estruturais, com alterações na composição da rede, devido à entrada e saída de fornecedores, ou seja, a mudanças revolucionárias, conforme denominação de Easton (1992), para representar a extinção de vínculos, com substituição dos atores.

No que diz respeito à RI, verificamos que a abordagem de inserção propõe que as transações consistem de uma orientação mais relacional, que tendem a se aprofundar, na medida em que as partes se tornam interligadas em relações de mais longo prazo. Na RI, existe um investimento das partes no desenvolvimento e manutenção da relação (HAKANSSON e FORD, 2002), o que representa um custo na quebra desse vínculo, pois os investimentos feitos são difíceis de replicar em outra relação. Dessa forma, há um interesse de ambas as partes em adaptar-se mutuamente, fazendo com que as mudanças decorrentes da aquisição nesse tipo de relação sejam mais processuais. Nesse caso, as mudanças, utilizando a terminologia de Easton (1992), tendem a ser evolucionárias, ou seja, as partes fazem ajustamentos para a manutenção do relacionamento.

Em outras palavras, os resultados da pesquisa suscitam a reflexão de que a aquisição provoca impactos diferenciados na RCV e na RI. Na RCV, as mudanças tendem a ser mais bruscas, no que tange à estrutura da rede e, na RI, as alterações tendem a ocorrer mais em forma de ajustes. Na nossa opinião, esse aspecto deve ser aprofundado em estudos posteriores, pois não foi o enfoque principal da nossa pesquisa.

Investigando as mudanças pós-aquisição, em cada tipo de relação, chegamos ao terceiro resultado, indicando que, apesar de as mudanças serem heterogêneas na rede da adquirida, essa diferenciação não ocorre em nível individual, sendo possível mapear

mudanças similares na relação com grupos de atores com características semelhantes. Especificamente no nosso estudo de caso, constatamos que as mudanças seguiram um padrão definido nos dois grupos analisados, RCV e RI. Na RI, após a aquisição, as mudanças verificadas em relação a preço, quantidade e compartilhamento de informações afetaram da mesma forma a relação com todos os fornecedores pesquisados e, na RCV, a única alteração que ocasionou o mesmo efeito na relação com os três fornecedores foi no que se refere ao preço, sugerindo que o agrupamento RI é muito mais homogêneo em relação a mudanças, ou seja, as alterações são perceptíveis em três das quatro variáveis analisadas. Já, no que se refere à RCV, não percebemos um padrão de mudanças, a não ser em relação a preço.

Em suma, as mudanças pós-aquisição na rede não são homogêneas, conforme sugerem, de maneira implícita, Halinen, Salmi e Havila (1999). Contudo, esses efeitos também não são particulares a cada ator e, sim, semelhantes, em se tratando de grupos, razoavelmente, homogêneos. Nesse caso específico, os grupos homogêneos são os fornecedores, que foram diferenciados de acordo com o tipo de produtos transacionados, critério sugerido por diversos autores (DWYER, SCHURR e OH, 1987; DYER, CHO e CHU, 1998, ARAÚJO, DUBOIS e GADDE, 1999; GADDE e SNEHOTA, 2000 e STYLES e AMBLER, 2003.

Ressaltamos também a distinção da relação comprador-fornecedor em RCV e RI como importante para entender as mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores. Isso significa que, da mesma forma que na RCV o preço é a base da transação, verifica-se que, no caso da aquisição, o impacto maior na relação com os fornecedores RCV foi em relação ao preço. Já, na RI, em que o preço é importante, mas não é o único critério utilizado na transação, constatamos que as mudanças pós-aquisição, da mesma forma, não se restringem ao preço.

O quarto resultado geral apresentado pela pesquisa refere-se às quatro variáveis investigadas: preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações. Verificamos

que, em duas variáveis, quantidade e compartilhamento de informações, houve diferença dos impactos da aquisição da RCV para a RI. No contrato não houve um padrão de mudanças que permitisse comparar as mudanças nos dois tipos de relação. Apenas no preço, a alteração foi comum aos dois tipos de relação, conforme detalharemos a seguir.

Iniciaremos pelo preço, a única variável cuja mudança pós-aquisição ocorreu de forma similar na RCV e na RI. As evidências indicam que a alteração no que tange ao preço se deu tanto na RCV quanto na RI após a aquisição, apontando que, para a Holcim-Brasil, o preço é mais importante do que para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, independentemente do tipo de relação, havendo distinção apenas no grau de importância atribuído a essa variável em cada relação. A Holcim-Brasil estabelece com clareza que a redução de custo deve ser perseguida em todas as etapas da produção pois, por trabalhar com produto considerado uma *commodity*, os concorrentes competem em preço, por isso, a necessidade de reduzir o preço do produto final. Assim, a negociação com os fornecedores se tornou mais rígida, com a diferença que, na RCV, o preço é a base da transação, enquanto, na RI, ele é associado a outros aspectos como quantidade.

Da mesma forma, a teoria pesquisada faz uma distinção do preço nos dois tipos de relação, propondo que, enquanto na RCV o preço é considerado o único critério de seleção do fornecedor, suplantando outros fatores (KUPFER e HASENCLEVER, 2002), na RI, o preço, apesar de muito importante, é associado à quantidade, sendo esses aspectos discutidos conjuntamente (GRANOVETTER, 1985; BACHMANN, 2003).

O achado da nossa pesquisa leva a uma reflexão sobre a forma como o preço é enfatizado na literatura que aborda os relacionamentos de compra e venda (EBERS, 1997; KUPFER e HASENCLEVER, 2002) e de inserção (GRANOVETTER, 1985; POWELL, 1990; UZZI, 1997; SOLLNER, 1997). Segundo a teoria econômica neoclássica, como na RCV não ocorre formação de relação de longo prazo, por haver troca freqüente de parceiros, o

preço é o aspecto primordial nas transações, tornando-se, dessa forma, o critério único na seleção do fornecedor. O resultado da pesquisa reflete a importância do preço na RCV. Por isto, o impacto da aquisição foi preponderante nessa variável. Já a perspectiva da inserção parece enfatizar que, na transação, serão levados em consideração aspectos como confiança, reputação e longa duração da relação que, conjuntamente com o preço, são considerados importantes. Assim, na RI, o preço, apesar de ter alto grau de importância, não é o único critério de decisão de compra, sendo agregado a outros aspectos. Dessa forma, após a aquisição, verificamos alteração na relação com os fornecedores RI em relação a preço e quantidade.

Nas quatro variáveis discutidas na seqüência, percebemos que as mudanças pós-aquisição foram diferenciadas da RCV para a RI. Em relação à quantidade, a literatura pesquisada preconiza que, na RCV, a preocupação em minimizar a dependência em relação aos fornecedores e aumentar o poder do comprador faz com que haja uma tendência do comprador em dividir o número de pedidos entre diversos fornecedores (DYER, CHO e CHU, 1998; BRONZO, 2004). Na RI, diferentemente, a relação mais próxima e de longa duração reduz o interesse em transacionar com diversos fornecedores (JOHANSON e MATTSSON, 1987), resultando na transação com poucos fornecedores e compra de grande volume de produtos de cada um. Partindo desse pressuposto, consideramos que o impacto da aquisição, da mesma forma, se daria de forma diferenciada nos dois tipos de relação.

O resultado da pesquisa revela que as alterações no que tange à quantidade ocorreram de forma diferenciada na RCV e na RI após a aquisição. Na RCV, não houve mudança, ou seja, o aspecto quantidade continuou a ser de pouca relevância para o comprador na transação, permanecendo a compra de pequenas quantidades de itens variados, motivo pelo qual constatamos que o grau de importância nessa variável não se alterou.

Na RI, a quantidade passou a ser mais importante, juntamente com o preço na decisão de compra da Holcim-Brasil, o que fez com que os efeitos da aquisição nessa variável fossem mais evidentes nesse tipo de relação. Na adquirente, normas estabelecidas para suprimentos passaram a determinar a centralização das compras de componentes mais importantes para o processo de produção e, conseqüentemente, de uso comum. Assim, a seleção de fornecedores leva em consideração a capacidade de atendimento à grande quantidade adquirida. Nesse caso, a maior quantidade permite à empresa negociar redução de preço e melhores condições de pagamento, além de reduzir custo de transação. Com isso, a Holcim-Brasil prioriza os fornecedores com capacidade para atender a todas as unidades da subsidiária brasileira.

Os achados da pesquisa no que se refere à quantidade encontram respaldo na literatura pesquisada. Especificamente na RCV, a quantidade não é importante para a transação, pois o único aspecto considerado é o preço, o que explica não termos constatado nenhuma mudança pós-aquisição em RCV no que tange à quantidade. Tanto para o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, quanto para a Holcim-Brasil, a quantidade é um aspecto de pouca importância na RCV. Já, na RI, a quantidade é muito importante, associada ao preço e, por isso, verificamos o impacto maior da aquisição no que diz respeito à quantidade em RI. A constatação desse impacto maior no que se refere à quantidade na relação RI, havendo maior exigência para que os fornecedores possam atender maior quantidade de pedidos, parece se dar na mesma direção proposta pelo modelo de inserção, de que a formação de vínculos restringe o número de fornecedores e, por conseguinte, aumenta a quantidade comprada dos fornecedores com os quais o comprador transaciona (JOHANSON e MATTSSON, 1987).

Em relação ao contrato, as características da RCV descritas pelos autores que discutem a relação entre comprador e fornecedor como a compra pontual, com negociação a cada transação, tendo o comprador liberdade na substituição de parceiros, sugere que, nesse tipo de relação, não é firmado contrato (DWYER, SCHURR e OH, 1987; DYER, CHO e CHU, 1998,

ARAÚJO, DUBOIS e GADDE, 1999; GADDE e SNEHOTA, 2000 e STYLES e AMBLER, 2003). Nesse caso, a compra direta pode ser mais benéfica que o custo de formalizar o contrato, considerando, ainda, que o fornecedor poderá ser substituído a cada compra por novos entrantes que ofertem preço mais baixo (POWELL, 1990; UZZI, 1997).

No que tange à RI, verificamos em alguns estudos de inserção (CHILD, 2002) e de contratos (MACAULAY, 1963), menção ao acordo contratual, sob a orientação mais relacional, com características da RI, sugerindo que, na relação de mais proximidade com os fornecedores, com frequência alta de transações, o contrato é mais genérico e flexível.

O resultado da pesquisa revela que as mudanças pós-aquisição foram diferenciadas nos dois tipos de relação. Não houve mudanças em RCV, pois não existia contrato com esse tipo de fornecedor, o que foi mantido após a aquisição, não havendo como analisar o grau de flexibilidade no acordo contratual. Parece que essa concepção é intrínseca à RCV, independentemente do comprador, por isso, o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso e a Holcim-Brasil têm o mesmo comportamento em relação à formalização contratual. Por se tratar de componentes específicos a cada fábrica, sem importância para a produção, a compra é descentralizada, o que representa a aquisição de pequenas quantidades em cada unidade, de forma esporádica, não justificando o estabelecimento de contrato com esse tipo de fornecedores.

Em relação à RI, não constatamos a existência de um padrão de mudanças que permita avaliar se o contrato se tornou mais rígido ou flexível após a aquisição, pois o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso só tinha contrato com um desses fornecedores. Entretanto, o resultado da nossa pesquisa indicou que, após a aquisição, foram formalizados contratos detalhados e com cláusulas rígidas com os fornecedores RI, apesar de haver previsão de negociação, em caso de necessidade. Assim, a longa duração da relação, com formação de vínculos sociais não se traduziu em flexibilização contratual na RI, sugerindo que a

importância do componente transacionado para o processo de produção faz com que o comprador estabeleça contratos rigorosos com esse tipo de fornecedor, em que todos os itens estão expressamente descritos.

Dessa forma, em relação ao contrato, a literatura pesquisada parece não ser totalmente adequada para explicar as mudanças pós-aquisição em RI, já que alguns estudos na área de contratos e de inserção sugerem que, na RI, há condições favoráveis para a flexibilização dos contratos (MACAULAY, 1963; CHILD, 2002).

No nosso ponto de vista, uma observação de Bachmann (2003) parece justificar os achados da nossa pesquisa de que as mudanças pós-aquisição em relação a contratos nos relacionamentos RI foram distintas do que preconiza a literatura pesquisada. A familiaridade traz confiança, ou seja, quanto maior o número de transações e os contatos pessoais efetuados entre comprador e fornecedor, mais aproximação haverá entre as partes, o que repercutirá em relacionamentos fundamentados, basicamente, na confiança (BACHMANN, 2003). Contudo, o autor faz uma ressalva de que essa característica relacional é mais fácil de ser encontrada em pequenos sistemas familiares ou distritos industriais, não sendo comum em grandes empresas multinacionais. Em sistemas grandes e complexos, são necessárias outras formas impessoais de produzir confiança no relacionamento (BACHMANN, 2003). No nosso caso específico, pelo fato de a adquirente ser uma empresa multinacional, com normas definidas de suprimentos para as subsidiárias em nível mundial, o contrato segue um padrão para toda a empresa em relação aos seus diversos fornecedores, sem possibilidade de flexibilização.

Em relação à última variável investigada, o compartilhamento de informações, também existe uma diferenciação na literatura pesquisada, em decorrência do tipo de relação, RCV ou RI. Na RCV, por ser uma relação caracterizada pela inexistência de relacionamento pessoal entre as partes, devido à troca freqüente de fornecedores, a comunicação é limitada, sendo trocadas informações básicas como preço, quantidade, qualidade e prazo de entrega



(EBERS, 1997). A RI preconiza o maior grau de compartilhamento de informações estratégicas e tácitas entre comprador e fornecedor, devido às relações sociais e à maior duração dos relacionamentos (GRANOVETTER, 1985; POWELL, 1990; UZZI, 1997; DYER, CHO e CHU, 1998).

O resultado da pesquisa apontou que, em se tratando dos fornecedores RCV, não foi verificado um padrão de mudanças que possibilitasse analisar o impacto da aquisição nesse tipo de relação.

Já, na RI, o resultado indica um aumento considerável da troca de informações estratégicas após a aquisição, o que representa que a relação com esses fornecedores foi mais afetada em função da aquisição, em se tratando dessa variável. Assim, a literatura pesquisada parece fornecer subsídios importantes para a investigação das mudanças pós-aquisição nessa variável, pois os resultados confirmam o disposto tanto para a RCV quanto a RI.

Um aspecto interessante é que a ampliação da troca de informações estratégicas para o desenvolvimento de atividades conjuntas com os fornecedores na relação RI pode ser uma tendência das empresas com gerenciamento informatizado que, por esse motivo, têm interesse no desenvolvimento de atividades conjuntas com os fornecedores, para transmissão de informações por meio eletrônico. No nosso caso, verificamos que a Holcim-Brasil tem solicitado aos fornecedores RI o desenvolvimento de sistemas que permitam a interligação eletrônica dos dados como faturamento e controle de estoque. O desenvolvimento desses sistemas requer um compartilhamento de informações estratégicas das duas partes e um investimento do fornecedor, o que justifica ocorrer apenas na RI, cuja expectativa de longa duração do relacionamento faz com que os atores tenham mais interesse em investir no desenvolvimento desse tipo de atividade. Nesse sentido, a troca de informações estratégicas na RI pode reforçar o interesse em fazer adaptações para manutenção do relacionamento,

evitando um impacto mais profundo em função da aquisição, como extinção do relacionamento nesse tipo de fornecedores.

Em suma, concluímos que a diferenciação de relação com fornecedores em RCV e RI revelou-se pertinente para análise de mudanças pós-aquisição em partes de redes, tais como fornecedores, em relação a preço, quantidade e compartilhamento de informações. No nosso caso, as mudanças foram muito próximas do que a literatura sugere nos dois tipos de relação.

Com respeito ao contrato, as mudanças pós-aquisição não ocorrem no sentido preconizado pela literatura pesquisada. A explicação dos resultados dessa parte da pesquisa está sintetizada na figura 19.

<b>Variáveis</b>	<b>Principais resultados</b>
Preço	Apesar de ter-se tornado mais importante tanto na RCV, quanto na RI, o impacto foi maior em RCV, por ser o único critério na seleção desse tipo de fornecedores. As mudanças pós-aquisição podem ser explicadas pela literatura que trata da diferenciação RCV e RI
Quantidade	As mudanças em relação à quantidade ocorreram de forma diferenciada na RCV e na RI. Na RCV, não houve alteração em função da aquisição nessa variável, devido ao tipo de produto. Já, na RI, a quantidade se tornou mais importante, permitindo explicar as mudanças nessa variável, por meio da diferenciação de fornecedores
Contrato	Na RCV, não houve impacto da aquisição nesse aspecto, pois não existia contrato, nesse tipo de relação, com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, permanecendo da mesma forma após a aquisição, com a Holcim-Brasil. Na RI, não se verificou um padrão de alterações que permitisse analisar as mudanças nesse aspecto
Compartilhamento de informações	Na RCV, a relação com os fornecedores foi pouco afetada nessa variável, pois não há troca de informações estratégicas nesse tipo de relação, tanto antes, quanto após a aquisição. Na RI aumentou a troca de informações estratégicas e, conseqüentemente, os efeitos da aquisição ocorreram em maior grau, confirmando as características explicitadas na literatura que trata de RCV e RI

Figura 19 - Resultados da pesquisa nas variáveis analisadas

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

### 5.2.2 Resultados secundários

Explicitamos neste tópico alguns achados de nosso trabalho que, apesar de não estarem relacionados diretamente à nossa questão de pesquisa, foram evidenciados no decorrer da investigação.

O primeiro resultado secundário revela que a aquisição traz consigo mudanças que estão ocorrendo em outras instâncias, tanto em relações intra como interorganizacionais da adquirente. Nesse contexto, é difícil a certificação de que determinada prática organizacional adotada foi a geradora de um efeito particular na rede de fornecedores da adquirida (HAKANSSON e FORD, 2002).

Especificamente no nosso caso, identificamos mudanças coexistindo na rede da multinacional adquirente, como o sistema de suprimentos implantado após a aquisição do Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso que, apesar de não estar diretamente relacionado à aquisição, causou efeitos na rede de fornecedores e foi catalisado no processo de aquisição. Tal situação, a nosso ver, reforça a idéia de se compreender as multinacionais como uma rede de mudanças intra e interorganizacionais de maneira simultânea.

Um segundo resultado secundário verificado refere-se ao fato de o processo de aquisição poder provocar o estabelecimento de novas relações, causando alterações na rede. Na literatura pesquisada, a criação de vínculos é discutida como mudança de caráter estrutural (HALINEN, SALMI E HAVILA, 1999) ou mudanças revolucionárias (EASTON, 1992).

Especificamente no nosso estudo de caso, após a aquisição ocorreu o estabelecimento de relação da Holcim-Brasil com a Açominas, uma vez que as empresas não haviam trabalhado juntas anteriormente. Entretanto, após a aquisição, as duas empresas firmaram contrato de venda casada de escória e calcário, com posterior participação acionária da

Holcim-Brasil na Açominas. Essa evidência sugere que impactos da aquisição, além da díade – adquirente e adquirida – podem envolver criação ou extinção de vínculos, mas como esse não foi o foco da nossa dissertação, apontamos esse aspecto como sugestão de uma futura pesquisa.

O terceiro resultado secundário revela que os fornecedores após o processo de aquisição contribuíram em termos de custo de racionalização ou sugestão de novas práticas, no desenvolvimento de atividades conjuntas com o comprador. Esse achado indica que o fluxo de mudanças pode ocorrer dos fornecedores em direção à díade, tornando-o bidirecional.

Este resultado é interessante, pois, em se tratando de aquisição, parece haver um pressuposto implícito de que as mudanças ocorrerão da díade para a rede (ANDERSON, HAVILA e HOLSTSTROM, 2003). Entretanto, nesse caso, constatamos que os fornecedores desenvolveram procedimentos beneficiando a adquirente, fazendo com que o fluxo de mudanças seja bidirecional, aspecto não focado na nossa pesquisa. Por exemplo, verificamos o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de estoques pela Klabin, que permite diminuição de custo ao comprador, pois reduz o seu estoque de embalagem de 60 para 15 dias. Além disso, esse fornecedor está constantemente testando novas embalagens, que possam melhorar a qualidade ou reduzir o custo final do produto. Da mesma forma, a Açominas, ao desenvolver um sistema de faturamento integrado ao comprador, possibilitou a racionalização dos procedimentos de pagamento na Holcim-Brasil com conseqüente efeito no custo.

Sintetizando, apesar de nesta dissertação termos focado o fluxo de mudanças verificado da díade para a rede de fornecedores, percebemos que essa análise pode se dar de forma inversa, o que deixamos como sugestão para estudos posteriores.

### 5.3 MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO EM REDES DE FORNECEDORES

Após a apresentação e análise de resultados da pesquisa, nesta seção, retomamos o quadro conceitual desta dissertação, apresentando o modelo de pesquisa, conforme demonstra a figura 20.

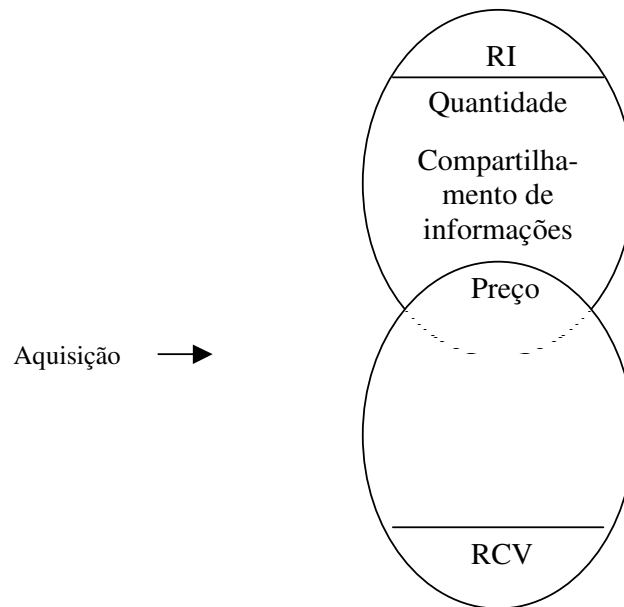


Figura 20 - Modelo de Pesquisa – Mudanças pós-aquisição em redes de fornecedores  
Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

O modelo trata de mudanças pós-aquisição em redes de fornecedores. Isso significa que a aquisição tende a afetar a rede de relações da adquirida com os fornecedores de forma diferenciada, de acordo com o tipo de relação existente. Na RI, o preço, a quantidade e o compartilhamento de informações afetaram a relação, pois os dois primeiros se tornaram mais importantes, e as informações compartilhadas passaram a ser mais estratégicas, enquanto, na RCV, apenas no que se refere ao preço, foi constatada alteração na relação com esse tipo de fornecedores. Dessa forma, o modelo revela que, apenas no preço, as mudanças pós-aquisição foram comuns na RCV e na RI.

Assim, o modelo elaborado permite responder à nossa questão de pesquisa: “quais são as mudanças pós-aquisição na rede de fornecedores da adquirida?”

Ao responder essa questão, sinalizamos novamente que o processo de aquisição não é confinado à díade, o que confirma nosso pressuposto inicial de que as mudanças pós-aquisição afetam a rede de relações da adquirida. Entretanto, essas mudanças não são homogêneas na rede. Na nossa análise, que focou uma parte da rede, mais especificamente os fornecedores, verificamos que o impacto da aquisição é diferenciado nos dois tipos de relação investigados, conforme discutido anteriormente.

#### 5.4 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Como principal contribuição deste trabalho, apontamos a possibilidade de agregação dos resultados ao ainda incipiente corpo de pesquisa que procura analisar mudanças pós-aquisição a partir da abordagem de redes industriais. As evidências reveladas na pesquisa sugerem que a aquisição provoca impactos na rede, sendo esses efeitos diferenciados, de acordo com a relação existente entre a adquirida e o fornecedor. Reforçamos tal entendimento, tendo em vista que, na abordagem de redes industriais pesquisada, verificamos pouca ênfase na questão do impacto diferenciado da aquisição sobre a rede (HAKANSSON e SNEHOTA, 1989; HALINEN, SALMI e HAVILA, 1999; HAVILA e SALMI, 2000; ANDERSON, HAVILA e SALMI, 2001). Nesse sentido, acreditamos que os resultados da nossa dissertação podem representar uma contribuição ao propor categorizar os fornecedores para analisar mudanças pós-aquisição.

Apresentamos, ainda, o que consideramos outra contribuição da nossa pesquisa, que é a perspectiva de analisar mudanças pós-aquisição focando uma parte da rede, os fornecedores. Nos estudos sobre o tema, verificamos que não há um enfoque específico do impacto da aquisição sobre a relação com os fornecedores. A literatura de redes industriais consultada, ao ressaltar a importância de ampliar a análise de processos de aquisição para um enfoque que extrapolasse a díade, não se aprofundou especificamente em nenhum dos atores da rede, sendo os fornecedores e compradores citados de forma homogênea. Entendemos que uma análise mais centrada em uma categoria de atores permite ampliar as informações sobre os tipos de mudanças a que podem estar sujeitos os fornecedores da adquirida, a partir da aquisição. Assim, acreditamos que, ao apresentarmos evidências do impacto diferenciado na rede de fornecedores, discutindo e analisando esses impactos por meio do preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações, suscitamos discussões que podem ampliar o entendimento dos efeitos da aquisição.

Associada a essa contribuição tem-se uma limitação da nossa pesquisa, ao abranger apenas um pequeno número de fornecedores, num total de seis. Os estudos de caso não permitem generalização estatística dos resultados obtidos (NUMAGAMI, 1998; MILES e HUBERMAN, 1994), e não era esse nosso objetivo. Esse número resumido revela nossa opção pela profundidade, em detrimento da extensão. Em outras palavras, ao escolher um menor número de fornecedores para nossa pesquisa, a intenção foi investigar as alterações na relação comprador-fornecedor de forma minuciosa e intensa, em vez de fazer a análise mais superficial com maior número de fornecedores, uma vez que a limitação de tempo não nos permitiria fazer as duas coisas.

Acreditamos que a pesquisa com um número maior desses atores pode acrescentar novas evidências aos dados obtidos, ou confirmar, de forma mais contundente, os resultados

obtidos. Entretanto, acreditamos que esse primeiro passo pode ser uma contribuição para o direcionamento de estudos posteriores que aprofundem os impactos da aquisição na rede.

Um outro aspecto que representa uma limitação da nossa pesquisa é o fato de a análise das mudanças pós-aquisição ter-se concentrado apenas em uma das fábricas da empresa adquirida, a fábrica de Barroso, uma vez que o Grupo Paraíso era composto de quatro fábricas. Se existem redes de fornecedores específicas por fábricas, como foi evidenciado em relação à RCV, a heterogeneidade da rede pode ser ampliada sobremaneira. Ressaltamos que, nesse aspecto, nossa pesquisa pode ter minimizado tal heterogeneidade, ao pesquisar apenas uma fábrica, o que pode ser apontado como uma limitação.

Pode-se argumentar, também, como limitação do presente trabalho, o fato de que, no momento em que foi efetuado o mapeamento dos fornecedores a serem examinados na nossa pesquisa, conforme detalhado no capítulo referente à metodologia, solicitamos aos funcionários que pertenceram à adquirida e aos da adquirente, a indicação de três fornecedores RCV e três fornecedores RI, considerando o período da coleta de dados, ou seja, a classificação foi feita de maneira estática. Entretanto, os resultados da pesquisa parecem sugerir que um dos fornecedores apontados como RCV, especificamente a Sotreq, tinha uma relação com o Grupo Paraíso/Fábrica de Barroso, com características de RI e, após a aquisição, parece que o tipo de relação com a Holcim-Brasil passou a ter características RCV, ou seja, o achado sugere que o tipo de relação se alterou em função da aquisição. Dessa forma, questionamos, *ex-post*, se a maneira como classificamos RCV e RI foi a mais adequada, pois não levamos em consideração que poderia haver alteração na classificação do tipo de relação após a aquisição.

Com base nesse achado, acreditamos que, talvez, uma alternativa interessante de distinção dos dois tipos de relação seja a indicação dos fornecedores que tenham a mesma relação, anteriormente, com a adquirida e se mantenham, da mesma forma, após a aquisição.



Esse fato pode representar uma limitação da pesquisa, na medida em que a Sotreq poderia não ter sido classificada como RCV se tivéssemos utilizado esse critério, pelo fato de o tipo de relação não ter sido mantido após a aquisição. No entanto, é interessante notar que, mesmo desconsiderando a Sotreq, parece que os resultados do estudo têm poucas alterações, o que revela que a manutenção desse fornecedor não invalida as conclusões finais do estudo. Pesquisas futuras sobre mudanças pós-aquisição em redes de fornecedores poderão levar em consideração o fato de que a natureza da relação entre fornecedor e comprador pode se alterar ao longo do tempo: de RCV para RI ou vice-versa. Metodologicamente, critérios para classificação dessa relação deverão ser estabelecidos sob o ponto de vista dinâmico. Isso poderá contribuir para um melhor entendimento desse fascinante tópico de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H., ZIMMER, C. Entrepreneurship through Social Networks. In: SEXTON, D. e SMILOR, R. (Orgs.). *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, 1985, p. 3-23.

ALDRICH, H. ELAM, A. e REESE, P. Strong ties, weak ties, and strangers. In: BIRLEY, S. e MACMILLAN, I. (Orgs.). *Entrepreneurship in a global context*. New York: Routledge, 1997, p. 1-25.

ANDERSON, J.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, vol. 54, n.4, p. 1-22, Oct 94.

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, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 979-96, 2002.

ARAÚJO, L. Narratives, path dependence and case studies. In: *Economia e Gestão*. Revista do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais e do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 11-22, Dez. 2003.

ARAÚJO, L., EASTON, G. Networks in socioeconomic systems: A critical review. In: IACOBUCCI, D. (Ed). *Networks in marketing*. Thousand Oaks: Sage, 1996, p. 63-107.

ARAÚJO, L. DUBOIS, A., GADDE, L. E. Managing interfaces with suppliers. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 28, p. 497-506, 1999.

- BACHMANN, R. The coordination of relation across organizational boundaries. *Interorganizational Studies of Management & Organization*, vol. 33, n. 2, p. 7-21, Summer 2003.
- BARROS, B. *Fusões e aquisições: entendendo as razões do sucesso e do fracasso*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N.; NOOTEBOOM, B. Determinants of supplier dependence: an empirical study. In: EUROPEAN ASSOCIATION OF EVOLUTIONARY POLITICAL ECONOMY. *A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics: key concepts*. Massachusetts: Edward Elgar, 2002, p. 77-92.
- BRONZO, M. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. *RAE*, Belo Horizonte, Edição Especial Minas Gerais, 2004, p. 61-73.
- CHILD, J. Generating and utilizing trust. In: CHILD, J. *Organizing for the Future* (forthcoming), 2002, p. 274-88.
- COASE, R. The Nature of the firm. *Econômica*, p. 386-405, Nov. 1937.
- CUNHA, L. M.; FERNANDEZ, C. A indústria de cimento: perspectivas de retomada gradual. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 18, p. 149-64. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1804.pdf>>. Acesso em: 26 Out. 2004.
- DENZIN, N. K. and LINCOLN, Y. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1994.
- DYER, J. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transactions cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, p. 535-56, 1997.
- DYER, J.; CHO, C.; CHU, W. Strategic supplier segmentation: the next “best practice” in supply chain management. *California Management Review*, vol. 40, n. 2, winter 1998, p. 57-77, Winter, 1998.
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-27. Apr. 1987
- EASTON, G. Industrial networks: a review. In AXELSSON B. e EASTON, G. (Eds). *Industrial networks – a new view of reality*, London: Routledge, 1992, p. 3-27.
- EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. IN: EBERS, M. (Ed). *The Formation of interorganizational networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997, p. 3-40.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. In: HUBER, G. P. e VAN de VEN, Andrew H. *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 65-90.
- FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- FIGUEIREDO, P. Pesquisa empírica sobre aprendizagem tecnológica e inovação industrial: alguns aspectos práticos de desenho e implementação. In: VIERA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (Orgs.). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p. 201-23.
- GADDE, L.E., SNEHOTA, I. Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 29, p. 305-16, 2000.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.
- GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Orgs.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 25-55.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 5, p. 1439-93, Mar. 1999.
- HAKANSSON H.; FORD D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, p. 133-9, 2002.
- HAKANSSON, 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.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing relationships in business networks*. London: Routledge, 1995.
- HALINEN A.; SALMI A.; HAVILA, V. From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. *Journal of Management Studies*, 36:6, November, p. 779-92.
- HAVILA, V.; SALMI. A. Internationalisation through acquisitions: spread of change in business network. In: MARCUS WALLENBERG SYMPOSIUM. 2000, Uppsala. *Paper presented*. Uppsala, 2000, p. 1.-23.
- HERTZ, S. Domino effects in international networks. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 5 n.3, p. 3-31, 1998.
- JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 602- 610, December 1979.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, Lars-Gunnar Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. IN: *Interorganizational Studies of Management & Organization*, v. 18, n. 1, p. 34-48, 1987.
- KROGH, G.; SINATRA, A.; SINGH, H. *The management of corporate acquisitions: international perspectives*. London: Macmillan Press Ltd., 1994.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial – fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAAT, P. Dangerous liaisons: sharing knowledge withing research and development alliances. In: GRANDORI, A. (Ed.) *Interfirm network: organization and industrial competitiveness*. London: Routledge, 1999, p. 208-33.

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

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

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

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

RAPOSO, M. Holderbank quer tirar mercado da Votorantim. *Gazeta Mercantil*, 09/09/1997, p. C3. Disponível em: <<http://www.investnews.net/banconoticias>>. Acesso em 25 jul. 2004.

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

ROXENHALL, T., GHOURI, P. Use of the written contract in long-lasting business relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 33, p. 261-68, 2004.

SHETH, J., SHAH, R. Till death do us part...but not always: six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges. *Industrial Marketing Management*, 32, p. 627-31, 2003.

SNEHOTA, I. Market-as-network; so what? In: XIX IMP CONFERENCE, 2003, Lugano, 2003. *Papers...* Lugano, 2004. p. 1-19

SODA, G., USAI, A. The dark side of dense networks: from embeddedness to indebtedness. In: GRANDORI, A. *Interfirm network, organizational and industrial organization*. London: Routledge, 1999, p. 276-302.

SOLLNER, A. Opportunistic behavior in asymmetrical relationships. In: GEMUNDEN, H.; RITTER, T.; WALTER, A. (Eds). *Relationships and Networks in International Marketing*. Oxford: Elsevier Science, 1997, p. 228-43.

SPÍNOLA, M. O equilíbrio das estruturas básicas de mercado. In: *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva, 1998.

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

SCHWEIGER, D., CSISZAR, E., NAPIER, N. A strategic approach to implementing mergers and acquisitions. In: KROGH, G. SINATRA, A., SINGH, H. (Eds). *The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*, 1994, p. 23-49.

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

VIEIRA, 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.

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

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

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### EMPRESA ADQUIRIDA/ADQUIRENTE

**1. Fale rapidamente sobre a empresa adquirente antes da aquisição, principalmente:**

- origem;
- Caso seja estrangeira, já atuava no brasil?
- no mesmo setor?
- principais produtos;
- mercado atendido;
- participação no mercado;
- existia vínculo anterior com a empresa adquirida. Em caso afirmativo, detalhar.

**2. Fale rapidamente sobre o processo de aquisição.**

- Quais as razões da aquisição?
- Como foi o processo? (quem participou, como ocorreu a identificação da adquirida, quanto tempo durou o processo)?
- Quando ocorreu o processo?
- Qual o percentual envolvido na aquisição? (total ou parcial)?

**3. Fale rapidamente sobre a empresa adquirida, antes da aquisição, principalmente:**

- anos de existência;
- Principal produto. Por quê? (definir o critério: vendas, potencial de crescimento, lucratividade);
- o que é mais importante para o seu produto: preço, qualidade ou tendências de moda?
- Quantos fornecedores, ligados diretamente ao produto final, trabalham para a empresa atualmente?
- Em termos de mercado, qual a localização atendida pela empresa?
- Qual é a participação no mercado?

**4. Em relação aos fornecedores,**

- indique três fornecedores cujo componente, insumo ou matéria-prima é fundamental para o produto final da empresa, com os quais tenha contato frequente e a opção por trabalhar envolva outros fatores além de preço (indicar o componente/matéria-prima relacionado a cada fornecedor);
- explique as alterações na relação com esses fornecedores após a aquisição:
  - a) em função da aquisição, houve mudanças no processo de negociação com esses fornecedores em relação a Quantidade? Preço? Qualidade? Prazo de entrega? Explique.
    - Algum desses fornecedores passou a ser mais importante para a empresa, após a aquisição? O que a empresa fez para manter esse fornecedor de maior interesse?
  - b) Depois da aquisição, você observou se os contatos e as transações de compra de venda com esses fornecedores aumentaram, diminuíram ou permaneceram a mesma coisa? Como? Por quê? Explique.
  - c) Após a aquisição, o volume de produtos comprados desses fornecedores aumentou, diminuiu ou permaneceu inalterado? Por quê?
  - d) A variedade de produtos comprados desses fornecedores alterou em função da aquisição? Explique.
  - e) Devido à aquisição, os contratos com esses fornecedores se tornaram mais ou menos formalizados? Por quê?
    - Você percebeu se as cláusulas contratuais ficaram mais rígidas ou mais flexíveis em relação aos três fornecedores, após a aquisição?
    - Houve alteração nas cláusulas em função da aquisição? Quais cláusulas mudaram? Em que sentido?
    - Por causa da aquisição, os contratos foram refeitos ou sua duração alterada? Explique o que mudou.
    - No caso de desacordos com esses fornecedores, durante a execução do contrato, como são resolvidos? Mudou o procedimento adotado pela empresa, nesses casos, após a aquisição?
    - Você acredita que, após a aquisição, houve aumento ou diminuição de confiança entre as partes, no que se refere a tornar o contrato mais informal, em relação ao período anterior? Como exemplo, a alteração de algum procedimento previsto em contrato, sem preocupação de formalizá-lo.
    - Em caso afirmativo, a que você atribui esse fato? Esse fato ocorreu com todos os fornecedores? Essa mudança partiu da empresa ou dos fornecedores? Explique.



- f) Existia algum fornecedor para esse insumo/componente/matéria-prima, que fornecia para a adquirida anteriormente e cujo contrato foi extinto devido à aquisição? Por quê?
- g) Em decorrência da aquisição, houve alguma mudança na forma de trabalhar com esses fornecedores? Vocês passaram a desenvolver alguma atividade/processo ou produto em conjunto? Quais? Isso ocorria antes da aquisição? Explique.
- h) Em função da aquisição, a empresa passou a transmitir mais informações para esses fornecedores? Por exemplo, informação relacionada a um novo produto, ou alteração nas características do atual. Em que sentido?
  - O que mudou em relação à troca de informação antes da aquisição?
  - Com relação a esses fornecedores, a empresa passou a ter mais informações sobre seu funcionamento interno após a aquisição, como estrutura de custos, ou outras informações? Explique.
- i) Na sua visão, após a aquisição, os fornecedores passaram a investir mais no relacionamento com a empresa como, por exemplo, incluindo novos procedimentos para atender melhor a empresa, além do previsto em contrato? Como?
- j) Quando um fornecedor desse produto, matéria-prima ou componente, que não trabalhe com a empresa, faz uma proposta com menor preço, qual a atitude tomada? A empresa faz contato ou analisa a proposta? No que se diferencia da situação anterior à aquisição?
- l) Houve alguma outra mudança em relação aos fornecedores, relacionada à aquisição que não tenha sido mencionada anteriormente? Qual? Explique.

Repetir as mesmas perguntas do item 4 em relação aos três fornecedores que forneçam componente, insumo ou matérias-prima considerado de menor importância, sejam selecionados, basicamente, pelo critério de preço e tenham pouca interação com a empresa.

## APÊNDICE B

### FORNECEDORES

#### 1. Em relação à empresa adquirida

- Há quanto tempo você tem contrato com esse cliente?
- Explique as alterações na relação com o cliente após a aquisição.
  - a) Em função da aquisição, houve mudanças no processo de negociação e vendas para o cliente em relação a quantidade? preço? qualidade? prazo de entrega? Explique.
    - Vocês perceberam se houve mudança de atitude do cliente em relação ao maior ou menor interesse pela manutenção do contrato com a sua empresa, após a aquisição? Por qual motivo? Houve alteração na forma de negociação por esse motivo? Em que sentido?
  - b) Depois da aquisição, você observou se os contatos e as transações de compra e venda com o cliente aumentaram, diminuíram ou permaneceram a mesma coisa? Como? Por quê? Explique.
  - c) Após a aquisição, o volume de produtos comprados por esse cliente aumentou, diminuiu ou permaneceu inalterado? Explique.
  - d) A variedade de produtos comprados pelo cliente alterou em função da aquisição? Explique.
  - e) Devido à aquisição, os contratos com o cliente se tornaram mais ou menos formalizados? Por quê?
    - Você percebeu se as cláusulas contratuais ficaram mais rígidas ou mais flexíveis após a aquisição?
    - Houve alteração nas cláusulas em função da aquisição? Quais cláusulas mudaram? Em que sentido?
    - Por causa da aquisição, os contratos foram refeitos ou sua duração alterada? Explique o que mudou.
    - No caso de desacordos com o cliente, durante a execução do contrato, como são resolvidos? Mudou o procedimento adotado pelo cliente, nesses casos, após a aquisição?
    - Você acredita que, após a aquisição, houve aumento ou diminuição de confiança entre as partes, no que se refere a tornar o contrato mais informal, em relação ao período anterior? Por exemplo, a alteração de algum procedimento previsto em contrato, sem preocupação de formalizá-lo?
    - Em caso afirmativo, a que você atribui esse fato? Você acha que o mesmo tenha ocorrido com outros fornecedores? Essa mudança partiu do cliente ou da sua empresa? Explique.

- f) Em decorrência da aquisição, houve alguma mudança na forma de trabalhar com o cliente? Vocês passaram a desenvolver alguma atividade, processo ou produto em conjunto? Qual? Isso ocorria antes da aquisição? Explique.
- g) Em função da aquisição, o cliente passou a transmitir mais informações para a sua empresa? Por exemplo, informação relacionada a um novo produto, ou alteração nas características do atual. Em que sentido?
  - O que mudou em relação à troca de informação antes da aquisição?
  - Após a aquisição, vocês passaram a dar mais informações ao cliente sobre seu funcionamento interno, como estrutura de custos, ou outras informações? Explique.
- h) Você considera que, após a aquisição, a sua empresa passou a investir mais no relacionamento como, por exemplo, incluindo novos procedimentos para atender melhor o cliente, além do previsto em contrato?
- i) Na sua opinião, qual é a atitude do cliente, quando um fornecedor do mesmo produto, matéria-prima ou componente que vocês fornecem, que não trabalhe com o cliente, faz uma proposta com menor preço? Você imagina que a empresa faz contato ou analisa a proposta? No que se diferencia da situação anterior?
- j) Houve alguma mudança na relação com o cliente, relacionada à aquisição, que não tenha sido mencionada anteriormente? Qual? Explique.

# 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](#)