PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

FONTES DE PODER MODERADORAS DE MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NOS RELACIONAMENTOS DA ADQUIRIDA COM FORNECEDORES E COMPRADORES

Luciedi Temporal Gomes Esper

Belo Horizonte

2008

Luciedi Temporal Gomes Esper

FONTES DE PODER MODERADORAS DE MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NOS RELACIONAMENTOS DA ADQUIRIDA COM FORNECEDORES E COMPRADORES

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

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando L. Rezende

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

E77f

Esper, Luciedi Temporal Gomes
Fontes de poder moderadoras de mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores / Luciedi Temporal Gomes Esper. Belo Horizonte, 2008.
122f. : il.

Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Empresas - Aquisição. 2. Marketing de relacionamento. 3. Canais de distribuição. 4. Poder. I. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

A minha filha, Júlia,

que me acompanhou em todos os momentos desta etapa, desde os primeiros meses de aula, em meu ventre, até a revisão das últimas páginas, a meu lado. Que eu possa lhe transmitir meu maior aprendizado: “Não tema, não hesite, apenas faça. Tudo é possível para quem crê.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu esposo, Alexandre, a quem também dedico este trabalho, pelo estímulo, companheirismo e apoio incondicional. Sua confiança em que eu terminaria esta etapa, sua compreensão nos momentos em que estive ausente e sua força nas horas mais difíceis foram essenciais para a realização deste trabalho. Pela dedicação a nossa filha e a proteção a nossa família, te amo!

Em especial, agradeço ao Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende, por sua orientação impecável, dedicação e paciência incomparáveis. Sua sabedoria, competência e maestria pessoal deram forma a este trabalho. Registro aqui minha admiração, meu respeito e toda minha gratidão!

À Profª. Dra. Liliane O. Guimarães, que me estimulou a iniciar esta caminhada e me apoiou por todo o tempo; ao Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte, por sua amizade e incentivo; à Profª. Dra. Janete Bertucci pela oportunidade de dar minha primeira aula e por ser a primeira pessoa a 'desconfiar' de minha gravidez. Meu abraço carinhoso também à Prof.ª Dra. Ângela Versiani e ao Prof. Dr. José Márcio de Castro, que, junto com os Professores do Mestrado Profissional de Administração - PUC Minas/FDC, enriqueceram minha caminhada.

Aos queridos funcionários do Mestrado Profissional em Administração, em especial à Jaqueline por sua atenção e carinho.

Aos colegas de classe, em especial às amigas Raquel, Rúbria, Daniela Brum, Leila e ao amigo Bruno, com os quais convivi e partilhei momentos inesquecíveis. Também aos colegas Maria Amália Marques de Freitas e Marcelo Ferreira Tete, pela contribuição intelectual a meu trabalho.

À grande amiga Regina, que me apoiou, apontou alternativas e me assistiu em meu processo construtivo. Com competência e dedicação guiou-me, com ajuda de sua irmã Simone, no caminho da fé e da confiança de que esta etapa seria vencida.

Agradeço à Lúcia e à Ivanilza, que, com sua dedicação e apreço inestimáveis, acalmaram meu coração de mãe e cuidaram de minha obra mais preciosa.

A meus pais, Eniltron e Lucila, com quem aprendi que a fé, a família, o estudo e o trabalho são o sentido da vida. A meus irmãos Lucieni, Lucileni e Ediltron, que, mesmo de longe, não deixaram de me apoiar, torcer e nunca duvidaram de meu êxito. A minha avó, Nininha, que sempre me apoiou com palavras de incentivo e a minha saudosa avó, Lídia, que me transmitiu a alegria de viver.

A minha sogra, Maria José, a minha prima Bethinha, a minha segunda mãe, Nahir, pessoas especiais que, mesmo à distância, acompanharam e torceram por meu êxito.

Enfim, aos amigos e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, de qualquer forma, tenham me ajudado a chegar até aqui, meu muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar como as relações de poder influenciam as mudanças nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores, ocasionadas por processos de aquisição internacionais. Para tanto, realizou-se um estudo de caso de natureza qualitativa, com entrevista aos funcionários das empresas adquirente e adquirida e de dois fornecedores e dois compradores, contando também com dados secundários de fontes variadas. Os resultados do trabalho sugerem que a aquisição introduz inúmeras mudanças nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Revelam ainda que as relações de poder manifestadas pelas fontes de poder moderam tais mudanças. Isso significa que a presença da variável fonte de poder altera os efeitos dos processos de aquisição nos relacionamentos da adquirida. Um outro resultado de pesquisa aponta que as fontes de poder coercitivas são mais utilizadas em atores mais dependentes da díade para introduzir mudanças nos relacionamentos, enquanto fontes de poder não coercitivas estão associadas a atores menos dependentes da díade. Finalmente, verifica-se que as introduções de mudanças relacionadas às práticas de precificação e de custeio foram feitas por meio da utilização exclusiva de fontes de poder coercitivas. Tais resultados sugerem que, em nível teórico, uma melhor compreensão de mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores envolve articular conceitos teóricos provenientes da perspectiva de redes industriais, da abordagem de canais de distribuição e da teoria das trocas sociais.

Palavras-chave: Mudanças pós-aquisição; Redes industriais; Poder; Fontes de poder.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyse how the power relations influence the changes triggered by international acquisitions at the level of the supplier and buyer relationships of the acquired firm. To do so, we carried out a qualitative case study which were based on interviews with individuals from the acquirer and acquired firms as well as from two suppliers and two buyers. We supplemented these interviews with secondary data collected from a number of sources. Our results suggest that the acquisition trigger a number of changes at the level of the supplier and buyer relationships of the acquired firm. They also point out that the power relations manifested through the sources of power moderate these changes. This means that the presence of the variable sources of power modifies the effects at the level of the relationships of the acquired firm. In addition, it is suggested that that the coercive sources of power are more frequently used in order to introduce changes in actors who are more dependent on the dyad, while the non coercive sources of power are more associated with actors who are less dependent on the dyad. Finally, it is found that the introduction of changes related to organizational practices of price and costs were solely based on coercive sources of power. At the theoretical level, these results suggest that a better understanding of post-acquisition changes at the level of the relationships of the acquired firm involves articulate theoretical concepts rooted in the industrial network perspective, the distribution channel approach and the social exchange theory.

Key words: Changes; Post-acquisition; Industrial networks; Power; Sources of power.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Quadro conceitual..... 037

Figura 2 Modelo de pesquisa: fontes de poder e mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores..... 103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Elementos do poder..... 033

Quadro 2 Díade - funções entrevistadas por ator e local..... 045

Quadro 3 Fornecedores - funções entrevistadas por ator e local..... 046

Quadro 4 Compradores - funções entrevistadas por ator e local..... 046

Quadro 5 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Leiteria de Minas e as respectivas fontes de poder..... 066

Quadro 6 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com o Laticínios Ita e as respectivas fontes de poder..... 074

Quadro 7 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com os fornecedores..... 075

Quadro 8 Fontes de poder no relacionamento com os fornecedores..... 076

Quadro 9 Mudanças pós-aquisição e fontes de poder no relacionamento com os fornecedores..... 076

Quadro 10 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Rei do Mate e as respectivas fontes de poder..... 089

Quadro 11 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com o comprador..... 089

Quadro 12 Fontes de poder no relacionamento com o comprador..... 091

Quadro 13 Mudanças pós-aquisição sob a influência do poder nos relacionamentos da adquirida..... 092

Quadro 14 Fontes de poder identificadas nas mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida..... 093

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**.....	011
1.1	**Considerações iniciais e justificativa**.....	011
1.2	**Objetivos**.....	013
1.3	**Estrutura da dissertação**.....	014
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**.....	016
2.1	**Introdução**.....	016
2.2	**Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores**.....	016
2.3	**O poder nos relacionamentos entre fornecedores e compradores**.....	022
2.3.1	***Contexto: a abordagem de canais de distribuição***.....	022
2.3.2	***Elementos de poder em canais de distribuição***.....	027
2.4	**Quadro conceitual**.....	034
3	**METODOLOGIA**.....	038
3.1	**Introdução**.....	038
3.2	**Método de pesquisa**.....	038
3.3	**Coleta de dados**.....	040
3.4	**Análise de dados**.....	047
4	**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**.....	053
4.1	**Introdução**.....	053
4.2	**Conhecendo os atores e o processo de aquisição**.....	054
4.2.1	***Adquirente – Pillsbury***.....	054
4.2.1.1	**Adquirente - General Mills**.....	055
4.2.2	***Adquirida – Forno de Minas***.....	056
4.2.3	***Processo de aquisição***.....	057
4.3	**Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com os fornecedores**.....	059
4.3.1	***Fornecedor 1 – Leiteria de Minas***.....	059
4.3.1.1	**Relacionamento Leiteria de Minas – Forno de Minas.**.....	060
4.3.1.2	**Relacionamento Leiteria de Minas – Pillsbury/General Mills**.....	061
4.3.1.3	**Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Leiteria de Minas**.....	062
4.3.2	***Fornecedor 2 – Laticínios Ita***.....	067
4.3.2.1	**Relacionamento Laticínios Ita – Forno de Minas**.....	068
4.3.2.2	**Relacionamento Laticínios Ita – Pillsbury/General Mills**.....	069
4.3.2.3	**Mudanças pós-aquisição no relacionamento com o Laticínios Ita**.....	070
4.3.3	***Mudanças pós-aquisição no relacionamento com os fornecedores: análise intragrupo***.....	075
4.4	**Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com os compradores**.....	080
4.4.1	***Comprador 1 – Carrefour***.....	081
4.4.1.1	**Relacionamento Carrefour – Forno de Minas**.....	082
4.4.1.2	**Relacionamento Carrefour – Pillsbury/General Mills**.....	083
4.4.1.3	**Mudanças pós-aquisição no relacionamento com o Carrefour**	083

4.4.2 ***Comprador 2 – Rei do Mate*****.....** 083
4.4.2.1 **Relacionamento Rei do Mate – Forno de Minas.....** 084
4.4.2.2 **Relacionamento Rei do Mate - Pillsbury/General Mills.....** 085
4.4.2.3 **Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Rei do Mate.....** 085
4.4.3 ***Mudanças pós-aquisição no relacionamento com os compradores: análise intragrupo*****.....** 089
4.5 **Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores: análise intergrupo.....** 092

5 **CONCLUSÃO.....** 096
5.1 **Introdução.....** 096
5.2 **Principais resultados.....** 096
5.2.1 ***Resultados gerais*****.....** 096
5.2.2 ***Resultados secundários*****.....** 101
5.3 **Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores: modelo de pesquisa.....** 102
5.4 **Contribuições, limitações e pesquisas futuras.....** 104

REFERÊNCIAS..... 107

ANEXOS 115

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais e justificativa

Aquisição é a principal estratégia utilizada mundialmente por empresas que visam crescimento rápido (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001). As aquisições movimentam grandes volumes de recursos financeiros. Por exemplo, o fluxo de investimentos em aquisições transacionais em 2005 foi cerca de US$ 716 milhões de dólares (UNCTAD, 2006). Nesse cenário, muitas empresas brasileiras já participaram, estão participando ou irão participar de alguma aquisição, como atores envolvidos direta ou indiretamente no processo. Só em 2005 ocorreram 363 operações desse tipo no Brasil, sendo 213 aquisições transacionais[1] e 150 domésticas (KPMG, 2006).

Entretanto as estatísticas revelam altos índices de fracassos decorrentes desse processo (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001), em que as expectativas de ganhos substanciais são substituídas por sentimentos de frustração e resultados financeiros negativos. Em busca da identificação dos fatores que influem negativamente nesse processo e as alternativas para minimizar as dificuldades, inúmeros estudiosos dedicam-se à análise de aquisições (ver, por exemplo, JEMISON; SITKIN, 1986; SHRIVASTAVA, 1986; HUNT, 1990; DATTA, 1991). Grande parte da literatura, porém, foca o aspecto diádico – adquirente-adquirida – sugerindo, ainda que de forma implícita, que o processo de aquisição afeta apenas as duas empresas diretamente envolvidas (REZENDE; DUARTE, 2004).

Por outro lado, pesquisadores nórdicos (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001) sugerem que as análises dos processos de aquisição devam considerar não somente as empresas envolvidas na transação, a díade, mas também seus fornecedores e compradores. Para tanto, propõem a utilização da perspectiva de redes industriais (ver, por exemplo, HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995) para se entenderem mudanças ocasionadas por processos de aquisição nos relacionamentos da adquirida. De

[1] Por operações transacionais entende-se que: (a) uma empresa de capital majoritário estrangeiro adquire empresa de capital majoritário brasileiro estabelecida no Brasil; (b) uma empresa de capital majoritário brasileiro adquire empresa de capital majoritário estrangeiro estabelecida no exterior; (c) uma empresa de capital majoritário brasileiro adquire empresa de capital majoritário estrangeiro estabelecida no Brasil; ou (d) uma empresa de capital majoritário estrangeiro adquire empresa de capital majoritário estrangeiro estabelecida no Brasil. Esse é o enfoque do presente trabalho.

maneira geral, essa perspectiva pressupõe que um relacionamento entre duas empresas está conectado, direta ou indiretamente, a outros relacionamentos (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994). Essa conectividade revela uma estrutura em que os relacionamentos estão interconectados por meio de interações (HÄKANSSON, 1982), em termos de vínculos de atividades, recursos e atores, denominada rede de relacionamentos (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Partindo dessa perspectiva para a condução deste trabalho, considera-se que uma aquisição pode desencadear mudanças nos relacionamentos da adquirida, em especial com os fornecedores e compradores (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; BOCCONCELLI; SNEHOTA; TUNISINI, 2006), uma vez que, devido à conectividade dos relacionamentos em rede, o que acontece em um relacionamento de negócios pode afetar outro relacionamento, logo uma mudança em um relacionamento pode gerar mudanças que se propaguem pela rede (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995). Quando a mudança afeta ao menos um outro ator conectado, direta ou indiretamente, ao relacionamento foco, denomina-se mudança conectada ou em nível de rede (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999). Estudiosos desse campo (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; SALMI; ANDERSON; ANDERSSON; HAVILA, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001) sugerem que aquisições e fusões são possíveis eventos críticos disparadores de mudanças de rede.

Além disso, a afirmação de Rezende e Duarte (2004) de que essas mudanças podem ser mais bem entendidas a partir das relações de poder levou a indagar como a variável poder influenciaria esse processo. Dados empíricos levantados no Brasil (TETE, 2005) sugerem que os atores afetados por um mesmo tipo de mudança podem aceitá-la e a ela se adaptar, ou rejeitá-la e romperem seu relacionamento com o ator gerador da mudança. Tal achado, portanto, reforça a idéia de poder na rede de relacionamentos, uma vez que a aquisição parece desencadear o confronto de forças entre a adquirente, a adquirida e os atores com os quais se relacionam, no sentido de aceitarem ou não as mudanças propostas (REZENDE; DUARTE, 2004). Como atestam Häkansson e Ford (2002), a empresa que busca introduzir mudanças é sempre dependente da aprovação e ação de outras partes para implementá-las.

Tendo esse contexto em vista, esta pesquisa se interessa por analisar o papel das relações de poder nos processos de aquisição, entendidos como eventos que deflagram mudanças nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Para tanto se realiza um estudo de caso de natureza qualitativa do processo de aquisição da empresa Forno de Minas, de capital nacional até a época, adquirida pela multinacional norte-americana Pillsbury, por meio das visões dos atores envolvidos no processo, a adquirente, a adquirida,

seus fornecedores e compradores. Utilizou-se como base a literatura existente sobre redes industriais (HÄKANSSON, 1982; HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001) e os conceitos de relações de poder utilizados pela abordagem de canais de distribuição (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; GASKI, 1984; PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH, 1980; JOHNSON et al., 1993). Para construção do caso, os dados primários foram obtidos de entrevistas semi-estruturadas nas empresas estudadas, dados secundários nos documentos internos e documentos divulgados pelas empresas pesquisadas, além de notícias publicadas por jornais e revistas, por exemplo, *Gazeta Mercantil*, *Folha de São Paulo* e *Agência Setorial*.

Como principais resultados encontra-se que os efeitos do processo de aquisição não são confinados à díade, adquirida e adquirente, afetando tanto a rede de fornecedores como a de compradores da adquirida. Isso significa dizer que se encontraram, tanto nos relacionamentos com fornecedores como nos relacionamentos com compradores, mudanças oriundas do processo de aquisição. Esta pesquisa revelou também que essas mudanças podem ser mais bem entendidas se consideradas as relações de poder existentes entre os atores. Essas relações se manifestam por meio das fontes de poder que atuam como variável moderadora das mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com seus fornecedores e compradores. Encontrou-se, por fim, que as fontes de poder não se comportam de maneira homogênea, estando sujeitas aos relacionamentos de dependência entre os atores, ocorrendo a predominância de fontes coercitivas nas relações com os atores mais dependentes e não coercitivas nas relações com atores menos dependentes em relação à adquirida. Entretanto observou-se que, em referência às mudanças nas práticas de precificação e custeio, mudanças que envolvem recursos econômicos, as fontes de poder encontradas foram fontes coercitivas, independente dos relacionamentos de dependência entre os atores.

A partir desses resultados sugere-se um modelo de pesquisa e três hipóteses para testes futuros.

1.2 Objetivos

Considerando-se que processos de aquisição desencadeiam mudanças nas redes de relacionamentos da adquirida (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001) e, segundo sugestão de Rezende e Duarte

(2004), que essas mudanças podem ser mais bem entendidas a partir das relações de poder, tem-se como interesse principal, nesta dissertação, analisar como as relações de poder influenciam as mudanças nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores, ocasionadas por processos de aquisição.

O primeiro aspecto que se investigou foram os impactos que um processo de aquisição causam nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Para tanto se buscou identificar e analisar os impactos de processos de aquisição nos relacionamentos de uma empresa adquirida com seus fornecedores e compradores.

O segundo aspecto refere-se à influência das relações de poder entre os atores envolvidos no processo de aquisição nas mudanças ocorridas na rede da adquirida. O alcance desse objetivo envolve identificar e analisar mudanças pós-aquisição influenciadas pelas relações de poder dos atores envolvidos no processo de aquisição.

O terceiro aspecto a ser examinado refere-se ao papel das fontes de poder nas mudanças ocorridas a partir do processo de aquisição nos relacionamentos da adquirida com seus fornecedores e compradores, o que implica identificar e analisar o papel das fontes de poder nas mudanças pós-aquisição ocorridas nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores.

1.3 Estrutura da dissertação

Para além dessa introdução, esta dissertação está dividida em quatro capítulos. O segundo capítulo consiste da revisão teórica, na qual se embasa este trabalho. Aborda-se, primeiramente, a análise das mudanças pós-aquisição sob o enfoque de redes industriais, a qual considera os possíveis efeitos nos fornecedores e compradores da empresa adquirida. Posteriormente, discutem-se as relações de poder existentes nos relacionamentos entre fornecedores e compradores. Inicialmente, perpassa-se pelos fundamentos propostos pela literatura de poder e redes industriais, de forma a contextualizar a variável poder nas relações interorganizacionais. Em seguida, apresentam-se os propostos de poder tratados pela abordagem de canais de distribuição. De forma mais específica, apresentam-se os elementos de poder apontados por esta abordagem, dando maior ênfase às fontes de poder, foco deste estudo. Por fim, numa terceira parte, apresenta-se o quadro conceitual proposto por esta

pesquisa, sugerindo a relação entre as mudanças pós-aquisição e as relações de poder nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores.

O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos deste estudo. De forma mais específica, justifica a escolha pelo método de estudo de caso de natureza qualitativa, descreve os procedimentos adotados para a coleta de dados e, por fim, relata a conduta para o processo de análise dos dados.

No quarto capítulo apresentam-se a descrição e a análise dos dados coletados nesta pesquisa, que por sua vez está subdividido em quatro grandes tópicos. No primeiro tópico são apresentadas as empresas, a adquirente e a adquirida, bem como o processo de aquisição. No segundo tópico apresenta-se a descrição e a análise das mudanças pós-aquisição nos relacionamentos com os fornecedores, caracterizando, primeiramente, os atores, descrevendo o relacionamento com a díade, relatando e analisando os impactos da aquisição em cada relacionamento. Por fim, é apresentada uma análise comparativa intragrupo dos relacionamentos com os fornecedores. No terceiro tópico são apresentadas e analisadas as mudanças pós-aquisição nos relacionamentos com os compradores. Neste ponto, primeiramente são caracterizadas as empresas compradoras, em seguida descritos os respectivos relacionamentos com a díade, bem como são descritas e analisadas as mudanças específicas para cada relacionamento, ocorridas pós-aquisição, e, por fim, apresentada a análise intragrupo das mudanças encontradas na rede de compradores. No quarto e último tópico deste capítulo é apresentada a análise intergrupo, em que são apresentados os resultados comparativos encontrados nos relacionamentos com fornecedores e compradores da adquirida.

No quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões deste estudo. Inicia-se com a apresentação dos principais resultados alcançados, passa-se pelo resultado secundário obtido e, em seguida, introduz-se o modelo de pesquisa sugerido, contendo três novas hipóteses para futuros testes empíricos. Por fim, apontam-se as contribuições deste estudo, assim como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do presente trabalho, dividida em três tópicos. Primeiramente, aborda-se a temática de mudanças pós-aquisição pela perspectiva de redes industriais, considerando-se os possíveis efeitos nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. No segundo tópico é apresentada a abordagem das relações de poder entre fornecedores e compradores, tratando-se de forma mais específica as fontes de poder. Por fim, no terceiro tópico, apresenta-se o quadro conceitual deste estudo.

2.2 Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores

Aquisições são mecanismos estratégicos freqüentemente utilizados pelas empresas em seu processo de expansão e/ou diversificação de negócios (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001; ANDERSON; HOLTSTRÖM; ÖBERG, 2003) e movimentam grandes volumes de recursos financeiros. Por exemplo, o fluxo global de entrada de investimento direto estrangeiro por fusões e aquisições internacionais[2] em 2005 foi cerca de US$ 716 milhões de dólares, seis vezes maior do que a média de 117.889 milhões de dólares entre 1990 e 2000 (UNCTAD, 2006). Por conseqüência, é grande o interesse acadêmico e são inúmeros os estudos que buscam entender esse fenômeno (ver, por exemplo, SHRIVASTAVA, 1986; HUNT, 1990; DATTA, 1991; HASPESLAGH; JEMISON, 1991; MARKS; MIRVIS, 1998).

Os estudos sobre aquisições e fusões têm diferentes enfoques e, em sua maioria, concentram-se no processo de integração entre adquirente e adquirida e/ou no desempenho da aquisição (DUARTE, 2001; CANÇADO; TANURE, 2005). Enfatizam, por exemplo, aspectos organizacionais, como transferências e integração de práticas e/ou processos operacionais; aspectos culturais, como a influência da nacionalidade da adquirente no processo de integração e aspectos estratégicos, como a criação de valor pós-aquisição (ver,

[2] Processos que envolvem empresas pertencentes a dois ou mais países.

por exemplo, SHRIVASTAVA, 1986; DATTA, 1991; HASPESLAGH; JEMISON, 1991; CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001; DUARTE, 2003). Esse tipo de enfoque sugere, ainda que implicitamente, que os efeitos de um processo de aquisição restringem-se unicamente a duas empresas diretamente envolvidas, adquirida e adquirente (ANDERSON; HOLTSTRÖM; ÖBERG, 2003).

A partir de uma ampla revisão de literatura, Anderson, Havila e Holtström (2003) constataram uma escassez de estudos sobre fusões e aquisições que considerassem ou, ao menos mencionassem, outros atores ligados direta ou indiretamente ao processo de aquisição, que não a díade, ou seja, a adquirente ou a adquirida. Esse estudo ainda revelou que os fornecedores, quando citados nos artigos pesquisados, são tratados como recursos e capacidades, não sendo, no entanto, considerados atores ativos ou que possam oferecer alguma reação à aquisição. A uma conclusão similar chegaram Anderson, Holtström e Öberg (2003) ao pesquisarem as decisões tomadas por órgãos governamentais que analisam e/ou aprovam processos de aquisições. Esse estudo apontou que, em suas decisões, tanto as empresas adquirentes como as autoridades governamentais raramente levam em consideração os relacionamentos da adquirida. Entretanto ressaltam que os fornecedores e os clientes, quando consultados, acreditavam que poderiam ser afetados pela aquisição.

Inspirando um enfoque mais amplo, pesquisadores nórdicos (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001) sugerem que a análise dos processos de aquisição deve considerar não somente as empresas envolvidas na transação, adquirente-adquirida, mas também o ambiente em que essas empresas estão inseridas, ou seja, a rede de relacionamentos com fornecedores e compradores. Sugerem ainda que a utilização da literatura de redes industriais pode fornecer uma visão mais abrangente sobre esses processos considerando as mudanças pós-aquisição. Na concepção de Havila e Salmi (2000), ao se adotar uma visão de rede, assume-se que processos de aquisição ocorrem em contextos relacionais, em que atores são vinculados, direta ou indiretamente, por meio de relacionamentos.

A importância dos relacionamentos entre fornecedores e compradores industriais foi destacada pelo chamado *Internacional Marketing and Purchasing Group* (IMP Group), precursores da perspectiva de redes industriais, e o foco de análise não estava no comportamento individual das empresas, mas na interação recorrente entre elas (HÄKANSSON, 1982). Nessa perspectiva, os relacionamentos são vistos como freqüentes, complexos e de longo prazo. Em vez de terem uma visão separada de cada transação de

compra ou venda, como na abordagem econômica neoclássica (WILLIAMSON, 1985), esses pesquisadores, como, por exemplo, Häkansson (1982) e Häkansson e Snehota (1995), enfatizam a interconexão entre compras e vendas ao longo do tempo. Ambos, fornecedores e compradores, são concebidos como partes ativas nas interações que se estendem além da compra de determinado produto (RITTER; FORD, 2004).

A perspectiva de redes industriais ainda sugere que um determinado relacionamento seja analisado, considerando-se o contexto em que este está inserido, ou seja, considerando-se as interações que tal relacionamento possui, direta ou indiretamente, com outros relacionamentos (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994). Por essa perspectiva, então, uma empresa e seus relacionamentos somente podem ser entendidos como parte de uma complexa e dinâmica rede de relacionamentos interconectados (RITTER; FORD, 2004). Como colocam Häkansson e Snehota (1995), o relacionamento não é visto como formado e desenvolvido isoladamente, mas considerado como parte de um contexto mais amplo - uma rede de relacionamentos interdependentes. Trata-se de uma interdependência em referência ao efeito que um relacionamento pode produzir em outro (SNEHOTA, 2003) [3].

Dito de outra maneira, um relacionamento diádico, entre dois atores, está sempre conectado com outros relacionamentos, podendo afetá-los ou ser afetado significativamente. Clientes e fornecedores do cliente ou do fornecedor podem ter, então, um impacto significativo no relacionamento foco (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994).

Se o que acontece em um determinado relacionamento afeta outro relacionamento, então é fato que uma mudança em um relacionamento pode gerar mudanças que se propaguem pela rede. O efeito em cadeia não é automático ou determinista, mas passa a vigorar quando a mudança é transmitida ao menos por um dos atores (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995). Halinen, Salmi e Havila (1999) concordam que mudanças podem emergir e serem transmitidas de uma parte a outra da rede, mas enfatizam que mudanças sempre emergem em nível da díade, podendo ser confinadas a um único relacionamento ou espalharem-se por outros, tornando-se assim uma mudança em nível de rede, as chamadas mudanças conectadas.

Häkansson e Snehota (1995) apontam dois fatores para o surgimento de mudanças em redes industriais, os exógenos e os endógenos à rede. Os fatores exógenos - alterações nas condições econômicas gerais, sociais, de desenvolvimentos tecnológicos ou culturais – exigem que os atores se adaptem às novas condições contextuais. Ao se adaptarem a essas

[3] Aspectos teóricos como centralidade e assimetrias nos relacionamentos em redes industriais não são aqui abordados.

mudanças externas, mudanças em seus relacionamentos são geradas pela díade e são transmitidas, transformadas e/ou absorvidas assim que outras partes reajam a elas (EASTON; LUDGREN, 1992).

Mudanças endógenas à rede, por sua vez, surgem quando há interações entre os relacionamentos em termos de vínculos de atividades, recursos e atores, pois sempre haverá razões para ao menos um dos atores iniciar mudanças em ao menos um de seus relacionamentos. Por exemplo, quando empresas desenvolvem produtos, tentam tornar o processo produtivo mais eficiente, introduzem novas soluções e assim por diante, ou seja, as partes em conjunto se descobrem desenvolvendo e experimentando melhores soluções. Em todas as mudanças conduzidas por empresas alguma(s) parte(s) externa(s) pode(m) ser(em) envolvida(s) de uma forma ou de outra (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Apesar da evidente continuidade dos relacionamentos, o mercado, visto da perspectiva de redes industriais, apresenta-se, então, inerentemente instável, de forma evolutiva e dinâmica, como bem ressalta Snehota (2003). Os atores se ajustam tanto às mudanças exógenas, quanto ajustam, de forma mútua, seu comportamento entre si, à medida que participantes continuamente mudam e revisam seus planos e modificam o conteúdo de seus relacionamentos. Nesse contexto, Ritter e Ford (2004) salientam: o que ocorre em um relacionamento não está dentro do completo controle das empresas envolvidas, mas sim é um resultado das interações entre elas.

Buscando entender essa dinâmica das redes industriais, Halinen, Salmi e Havila (1999) propuseram um modelo analítico em que mecanismos, natureza e forças das mudanças fossem integrados. A partir de recorrentes ondas de aquisições, fusões e falências em vários campos de negócios, perceberam que mudanças descontínuas e revolucionárias podiam também acontecer em redes. Sugeriram, então, que a evolução em redes industriais envolvesse tanto mudança incremental quanto radical. Por mudança incremental em redes industriais referiam-se às mudanças na natureza e conteúdo de um único relacionamento, aquelas que ocorrem de forma gradual e que se comportam mais como adaptações necessárias ao relacionamento. Enquanto, por mudança radical, entendiam mudanças abruptas nos relacionamentos de uma rede, como a extinção de algum relacionamento com a saída de algum ator da rede ou o estabelecimento de um novo relacionamento por meio da entrada de um novo ator.

Nesse ponto, os autores introduziram o conceito de evento crítico como disparador de mudanças radicais em redes, definido como um incidente que aciona mudanças radicais em díades e/ou redes de relacionamentos. Mas salientam que, para se caracterizar como uma

mudança radical, os efeitos do evento têm que ser recebidos em vários relacionamentos, porque não é o mero evento por si só que é crítico, mas sim a forma como a díade foco e outras díades reagem a ele. Para Halinen, Salmi e Havila (1999), aquisições, fusões, falências e trocas abruptas de parceiros de negócios podem também ser identificadas como potenciais eventos críticos para um relacionamento e para a rede em geral.

Inspirados nessas idéias, outros autores (HAVILA; SALMI, 2000; SALMI et al., 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001) buscaram investigar a extensão da mudança e seus efeitos em redes industriais, com o foco em aquisições e fusões como eventos críticos disparadores de mudanças radicais. Os resultados gerais foram convergentes e confirmaram a premissa de que mudanças pós-aquisição afetam atores relativamente vinculados à díade e geram as chamadas mudanças conectadas.

Mais especificamente, Salmi et al. (2000) e Freitas (2005) observaram que a fusão ou aquisição ocasiona mudanças na rede dependendo do grau de conectividade dos relacionamentos. Concluíram ser essencial, para o gerenciamento desses processos, o conhecimento dessa conectividade nas fases pré-aquisição (planejamento) e integração (implementação) de fusões e aquisições, para analisar os resultados potenciais.

Da mesma forma, Anderson, Havila e Salmi (2001) chegaram à conclusão de que uma aquisição influencia e é influenciada não somente pelas duas empresas fusionadas, mas também por seus relacionamentos com fornecedores e compradores. E a maneira como esses relacionamentos são influenciados pode ter um efeito decisivo nos resultados da própria aquisição. Suas análises mostram que relacionamentos com fornecedores e compradores interferem em como o processo de uma aquisição se desenrolará. Para eles, alguns dos efeitos podem ser esperados e ‘calculados’ e outros podem ser inesperados, porque, em sua opinião, subestimam-se ou até negligenciam-se as partes conectadas. Uma aquisição pode, por exemplo, fortalecer e desenvolver o relacionamento com fornecedor ou comprador. Em um outro extremo, esses relacionamentos podem deteriorar e até mesmo terminar. Por fim, seus resultados mostram que fusões e aquisições têm implicações importantes, tanto positivas quanto negativas, para os relacionamentos com fornecedores e compradores das empresas integradas.

Seguindo essa linha de pesquisa, Rezende e Duarte (2004) encontraram em seus estudos que, em vez da rede como um todo, partes da rede parecem ser o lócus em que mudanças pós-aquisições além da díade ocorrem. Encontraram que mudanças que ocorrem nas redes de fornecedores não são iguais às mudanças que ocorrem nas redes de compradores. As de fornecedores estão mais relacionadas ao desenvolvimento tecnológico, enquanto em

compradores relaciona-se a políticas de *marketing* e distribuição. Para esses autores, mudanças nas redes de fornecedores e compradores não são homogêneas e devem ser diferenciadas como mudanças que variam em termos de tipo (conteúdo) e força (intensidade). Os resultados encontrados pelos autores também indicam que mudanças revolucionárias e evolucionárias podem coexistir numa mesma rede de negócios. Isto significa dizer que partes da rede podem ser radicalmente transformadas após uma aquisição, enquanto outras partes podem permanecer mais ou menos inalteradas.

Um aspecto ressaltado pelos estudos de aquisição e mudança em redes de relacionamentos diz respeito ao poder das partes envolvidas. De maneira geral isso quer dizer que, devido à conectividade, os relacionamentos provêem a oportunidade de influências recíprocas entre as empresas, afirmam Häkansson e Ford (2002). Segundo esses autores, uma mudança em rede sempre envolve mudanças nas empresas e seus relacionamentos. Isto significa dizer que uma empresa buscando mudar é sempre dependente da aprovação e ações de outras para alcançá-la. Nesse caso, as mudanças têm de ser aprovadas e algumas vezes absorvidas por outros atores, caso contrário podem ser 'recusadas'. Inspirados nessa idéia, Wilkinson e Young (2002) acreditam que os atores em rede devem tentar, simultaneamente, alcançar seus próprios objetivos enquanto consideram os efeitos e as respostas de outros.

Uma vez que os resultados das ações de qualquer empresa são fortemente influenciados pelas atitudes e ações daqueles com os quais se interage, Ritter e Ford (2004) acreditam que empresas, inevitavelmente, tentam fazer com que as partes façam o que elas querem, por exemplo, em relação às condições ofertadas, ao preço cobrado, ao desenvolvimento do próprio relacionamento ou à atenção destinada aos outros relacionamentos do parceiro. Por essas razões, segundo os autores, empresas deparam com a escolha de coagir outros, para a realização de seus objetivos, e/ou conceder aos objetivos e à iniciativa de outro.

Nessa mesma linha de raciocínio, Rezende e Duarte (2004) encontraram indícios de que mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores podem ser explicadas pelas relações de poder. Para eles as mudanças pós-aquisição alteram a distribuição de poder entre a díade, seus fornecedores e compradores. Dessa forma, então, sugerem que poder potencial e/ou exercido poder ser tratado como uma variável independente em mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Ou seja, mudanças pós-aquisição podem ser entendidas pelo distúrbio do equilíbrio de poder existente e/ou novo exercício de poder, e, nesse caso, o poder existente passa a ser utilizado de uma forma diferente da que vinha ocorrendo, o que significa

que o poder potencial de um ator permanece similar, mas a forma em que esse poder é usado muda.

Nas palavras de Rezende e Duarte (2004), tais achados destacam a questão de poder na rede de relacionamentos, uma vez que a aquisição parece desencadear o confronto de forças entre a adquirida e os atores com os quais se relaciona, no sentido de aceitarem ou não as mudanças propostas. Inspiradas nas conclusões de Rezende e Duarte (2004), outras pesquisas empíricas realizadas no Brasil (FREITAS, 2005; TETE, 2005) indicaram reações distintas dos atores da rede de relacionamentos diante de mudanças de mesma natureza.

Na tentativa de embasar essas idéias e buscando aprofundar sobre as relações de poder nas mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com os fornecedores e compradores, no próximo tópico, será apresentada a literatura de poder em relacionamentos interorganizacionais. Como já sugeria Cook (1977), interações organizacionais são vistas como redes de relações de troca e várias formas de atividade interoganizacional, como fusões, coalizões e formação de alianças, podem ser mais bem compreendidas se analisadas a partir da relação de poder dos atores envolvidos.

2.3 O poder nos relacionamentos entre fornecedores e compradores

Para a discussão do poder nos relacionamentos entre fornecedores e compradores, na primeira parte deste tópico serão trabalhados seus fundamentos, propostos pela literatura de poder e redes industriais, buscando contextualizar a abordagem de canais de distribuição, base teórica deste estudo. Na segunda parte, de maneira mais específica, apresentam-se os elementos de poder em canais de distribuição, dedicando-se atenção especial às fontes de poder, foco deste estudo.

2.3.1 *Contexto: a abordagem de canais de distribuição*

O conceito de poder é discutido amplamente em inúmeras áreas de pesquisa (ZOLKIEWSKI, 2001). Com diferentes abordagens e por distintas perspectivas, esse construto é analisado tanto na teoria das trocas sociais (EMERSON, 1962), quanto na teoria

organizacional (JACOBS, 1974; PFEFFER, 1981; SANTOS; EISENHARDT, 2005), em redes interorganizacionais (BENSON, 1975; COOK, 1977; ZEITZ, 1980) e nos canais de distribuição (EL-ANSARY; STERN, 1972; FRAZIER, 1983; GASKI, 1984).

Como bem destaca Snehota (2004), dependendo da abordagem e do ângulo de análise, um fenômeno ou objeto pode ser muitas coisas. Diferentes perspectivas resultam em variados quadros de um mesmo campo, quando diferentes características assumem maiores ou menores proporções, ao serem ressaltadas ou ocultadas. Delimita-se então a presente pesquisa aos conceitos de relações de poder trabalhados pela abordagem de canais de distribuição (ver, por exemplo, EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; GASKI, 1984), tendo como foco, mais especificamente, as manifestações de poder em redes industriais.

A partir da perspectiva de redes industriais, em que empresas interagem entre si por meio de um grande número de atividade e recursos heterogêneos (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995) e cada uma se relaciona com outras buscando soluções para seus diferentes problemas (FORD et al., 2002), considera-se o conceito de poder enquanto propriedade de uma relação social entre atores – indivíduos ou grupos, considerados atores coletivos (EMERSON, 1962).

De maneira mais específica, para Emerson (1962) o cerne do poder reside implicitamente no conceito de dependência (do outro), no controle de coisas que o outro valoriza dependendo da relação em questão. É importante destacar, como proposto por Jacobs (1974), que nem todos os recursos levam à dependência da organização, mas sim àqueles que são percebidos como sendo essenciais ou, então, recursos que não são facilmente obtidos de fontes alternativas, características denominadas pelo autor de “essencialidade” e “disponibilidade”. Como resumem Provan, Beyer e Kruytbosch (1980), a fim de sobreviverem e prosperarem, organizações adquirem aqueles recursos que são críticos para o desempenho de suas atividades. Para tanto, organizações dependem de seus fornecedores de recursos, os quais são, geralmente, outras organizações. Numa perspectiva de dependências interoganizacionais, prediz-se, então, que organizações serão mais poderosas em relação às outras à medida que elas controlam recursos necessários para outros e possam reduzir suas próprias dependências por recursos (EMERSON, 1962; COOK, 1977).

À medida que se consideram duas ou mais relações de poder-dependência conectadas (EMERSON, 1962) como interações organizacionais em redes (COOK, 1977), o poder passa a residir no controle e influência do fluxo de recursos na rede (BENSON, 1975). Nesse contexto, a localização na rede torna-se um elemento importante e a centralidade toma forma

como uma fonte importante de poder, na medida em que o ator na posição central tem maior poder de troca e maior potencial de ganho de poder das unidades periféricas (COOK, 1977). Como ressalta Brass (1984), na literatura de poder, atores e unidades ocupando posições centrais em redes são vistos como potencialmente poderosos por causa de seu grande acesso e, possivelmente, controle sobre recursos relevantes.

Nesse contexto, pode-se falar então que estruturas de poder mais complexas emergem (ZOLKIEWSKI, 2001), e sobressalta-se a característica de multiplicidade de relações de poder-dependência em redes industriais (KUTSCHKER, 1982). Para Zolkiewski (2001), pode-se analisar poder em redes industriais em três níveis: o micro (inter-pessoal), o meso (intermediário ou de relacionamentos) e o macro (de rede). Nesse sentido, poder pode ser descrito como:

a) poder pessoal ou interno, relacionado ao controle de um indivíduo sobre recursos e habilidade de influenciar outros;

b) poder organizacional, como controle de uma empresa sobre recursos e habilidade de influenciar outras empresas, formar alianças e se adaptar;

c) poder indireto ou de rede, que se refere à habilidade de um ator influenciar a rede e a habilidade de, o que a autora chama, acionar ações políticas e ou ações de mídia.

Por essa perspectiva, o poder de rede é derivado de todas as bases de poder que são associadas a vínculos de recursos, atividades e atores dentro da rede (ZOLKIEWSKI, 2001).

Devido à complexidade inerente da teorização multinível (ZOLKIEWSKI, 2001; FIOL; O'CONNOR; AGUINIS, 2001) e da multiplicidade de relações de poder-dependência em redes industriais, torna-se difícil a mensuração das diferentes dimensões de poder em relações interorganizacionais (KUTSCHKER, 1982). Kutschker (1982) e Kim (2000) sugerem, então, ser produtiva a decomposição da rede em relacionamentos bilaterais, formando relacionamentos diádicos, reduzindo a complexidade de relacionamentos variados de poder-dependência em redes. De acordo com os autores, isso vem sendo feito com êxito por pesquisas na área de canais de distribuição (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976), o que tem trazido importantes contribuições para a literatura de redes industriais.

De maneira geral, observa-se que os estudos em canais de distribuição baseiam-se nos sistemas comportamentais e utilizam como unidade de análise os relacionamentos interorganizacionais, em que são examinadas as relações de poder mútuas entre empresas fornecedoras e compradoras (KUTSCHKER, 1982). Por exemplo, em seu clássico artigo, El-Ansary e Stern (1972, p.47) assumem que seus estudos se reportam "a um campo de pesquisa

em que um ator qualquer, dentro de um canal específico de distribuição, tem mais poder que outros atores", e esse ator "[...] deverá ser o lócus do poder relativo a outros atores com quem ele está verticalmente alinhado".

El-Ansary e Stern (1972) podem ser considerados pioneiros na abordagem de canais de distribuição ao oferecerem um modelo de mensuração de poder a partir da definição de poder de Dahl (1964[4] *apud* EL-ANSARY; STERN, 1972); dos princípios de dependência, como função de poder, de Emerson (1962); das idéias de que a importância da fonte de poder pode ser empregada como um índice de influência, de Simon (1953[5] *apud* EL-ANSARY; STERN, 1972); e da classificação das fontes de poder sugerida por French e Raven (1959[6] *apud* EL-ANSARY; STERN, 1972). De forma geral essas idéias e conceitos guiaram os trabalhos seguintes em canais de distribuição, tamanha sua relevância e coerência (ver, por exemplo, HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; WILKINSON; KIPNIS, 1978; WILKINSON, 1979; KUTSCHKER, 1982; FRAZIER, 1983).

De forma operacional El-Ansary e Stern (1972, p.47) sugeriram uma definição de poder para análise dos relacionamentos em canais de distribuição como sendo "a habilidade de controlar variáveis de decisão nas estratégias de mercado/*marketing* de um outro ator do canal em um diferente nível de distribuição". E ressaltaram que, para que esse controle seja qualificado como poder, deverá ser diferente do nível de controle original do ator influenciado sobre sua própria estratégia de mercado[7]. Ou seja, o ator mais poderoso do canal tem a habilidade de fazer com que outro ator faça algo que de outra forma não faria.

Tal definição serviu de base para alguns estudos seguintes (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976), sofrendo algumas variações em outros (PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH, 1980; JOHNSON et al., 1993). Entretanto Gaski (1984, p.10), em uma extensa revisão da literatura de canais de distribuição, sugere existir claramente um consenso, que denomina de considerável, entre as definições de poder de autores freqüentemente citados, sendo poder, portanto, "habilidade de um ator provocar mudança no comportamento de outrem", definição esta usada como base para a presente pesquisa.

Apesar desse consenso, é importante destacar inicialmente que poder é um construto problemático e de difícil mensuração (PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH, 1980; GASKI, 1984; BRASS, 1984). Para Gaski (1984) há uma evidência empírica conflitante em relação à

---

[4] DAHL, R. **Modern political analysis**. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1964.
[5] SIMON, H. Notes on the observation and measurement of power. **Journal of Politics**, 15. 500-518. Nov.1953.
[6] FRENCH, J. R.P.; RAVEN,B. The bases of social power. IN: CARTWRIGHT, D. (Ed.) **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 150-167. 1959.
[7] Como já sugeria Emerson (1962), qualquer definição operacional de poder deverá fazer referência à mudança na conduta de um ator (B) atribuída à demanda feita por outro ator (A).

direção de alguns relacionamentos, visto que alguns autores encontraram relacionamento positivo e outros, negativo, entre as fontes de poder coercitivas e poder, bem como relacionamento positivo e negativo das fontes de poder não coercitivas e poder. Atribui a isso algumas falhas nos estudos em canais de distribuição, por esses geralmente não poderem medir a habilidade de alterar comportamento, o chamado poder potencial (EMERSON, 1962), mas sim medirem a 'real alteração de comportamento', o que denomina poder exercido ou acionado. Como bem destacam Provan, Beyer e Kruytbosch (1980), em algumas situações, relações de poder podem existir mesmo que resultados imediatos não sejam evidentes, ou nenhuma requisição de poder óbvia tenha sido feita. Essas relações estão baseadas no potencial de poder (poder potencial), uma vez que não significa que a relação de poder não exista ao não se observar o resultado de uma requisição de poder em determinado tempo, mas sim que poder pode não estar sendo exercido naquele momento.

Outra questão crítica para a mensuração refere-se à distinção, de forma clara, quanto ao uso dos indicadores de poder, se subjetivo ou objetivo, devido a cada indicador trabalhar com aspectos distintos deste construto, como ressaltam Provan, Beyer e Kruytbosch (1980). De acordo com os autores, a mais freqüente forma de mensurar poder subjetivamente é perguntando aos respondentes quanto poder eles inferem que uma parte tem sobre outra. Acredita-se que a percepção dos respondentes está baseada não só em eventos específicos testemunhados por eles, sejam as mudanças reais de comportamento de um ator (B) a pedido de outro ator (A), mas também em suas próprias interpretações do comportamento em geral desses atores em suas interações corriqueiras. Nesse sentido Brass (1984) alerta que a dificuldade de mensurar poder pode referir-se, em parte, a ele ser uma propriedade atribuída, ou seja, assume-se que os respondentes têm o conhecimento das relações de poder, que eles vão divulgar isso de forma apropriada e que a própria resposta não cria o fenômeno.

Os indicadores de poder objetivos, de acordo com Provan, Beyer e Kruytbosch (1980), são medidas que tipicamente usam os resultados ou atributos dos relacionamentos. Nesse sentido, são sugeridos como indicadores a dependência da empresa-alvo da empresa fonte (EL-ANSARY; STERN, 1972; FRAZIER, 1983; GASKI, 1984; FRAZIER; GILL; KALE, 1989) e o tamanho relativo da empresa fonte (WILKINSON; KIPNIS, 1978; KUTSCHKER, 1982; BERTHON et al., 2003). A mensuração da dependência como base de poder está ancorada no percentual de uma empresa contratado pela outra e na representatividade de lucratividade de uma empresa em relação à outra (EL-ANSARY; STERN, 1972). Frazier, Gill e Kale (1989) encontraram em seus resultados que essa abordagem parece ser adequada para a explicação de níveis de dependências dos distribuidores em relacionamentos de canal em

mercados vendedores. Na opinião de Gaski (1984), a dependência poderá ser um indicador razoavelmente adequado de poder. Por sua vez, Wilkinson e Kipnis (1978), ao considerarem o tamanho relativo da empresa do respondente em relação à empresa-alvo como uma medida de poder, encontraram que táticas fortes e controladoras foram usadas significativamente com mais freqüência quando a empresa-alvo era menos poderosa que a empresa influenciadora. Nesse mesmo sentido, Berthon et al. (2003) operacionalizaram poder utilizando o tamanho da empresa compradora mensurada em termos monetários. Seus resultados indicaram que o tamanho da empresa tem um impacto significativo no controle de decisões.

Em resumo, a abordagem de canais de distribuição preconiza que atores dependem de outros atores do canal para o desempenho de determinadas atividades de *marketing* (WILKINSON, 1979). Então, para obterem bons resultados, atores do canal buscam controlar o comportamento de outros atores, como, por exemplo, o fazem fabricantes de automóveis ao controlarem promoções e políticas de preço dos distribuidores a fim de atrair determinado público de seu interesse. Nesse sentido, maior poder tem o influenciador sobre o influenciado, quanto maior sucesso o influenciador tiver em fazer o influenciado agir de acordo com suas intenções (BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995).

Além disso, evidências empíricas indicam que as conseqüências do exercício de poder num canal de distribuição dependem das fontes de poder exercidas (HUNT; NEVIN, 1974) e que a tipologia das fontes, se coercitivas ou não coercitivas, têm impactos distintos no conflito do canal (LUSCH, 1976). Para tanto, no próximo tópico, serão apresentados os principais elementos determinantes de poder encontrados na literatura de canais de distribuição, com maior ênfase em fontes de poder, foco do presente trabalho.

2.3.2 *Elementos de poder em canais de distribuição*

Na literatura de canais de distribuição, conforme levantado por Gaski (1984) em sua minuciosa revisão, há uma proposição de que dependência, fontes de poder e estratégias de influência são os três principais elementos de poder nos relacionamentos entre fornecedores e compradores (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; FRAZIER, 1983; GASKI, 1984; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995; BOYLE; DWYER, 1995; KIM, 2000; BERTHON et al., 2003; HU; SHEU, 2005).

O primeiro elemento é a dependência como determinante de poder e teve sua origem nos propostos de Emerson (1962). Suas idéias foram trazidas para os estudos de canais de distribuição por El-Ansary e Stern (1972), ao sugerirem que a extensão da dependência de um ator estava relacionada:

a) à percentagem do negócio de um ator do canal contratado com outro ator e o tamanho da contribuição que este negócio tem sobre seus lucros;

b) ao comprometimento de um ator do canal com outro em termos da importância relativa da política de *marketing*;

c) à dificuldade em esforço e custos encontrada por um ator do canal na tentativa de substituição de outro membro como fonte de suprimento ou como um consumidor.

Esse tipo de enfoque foi amplamente adotado por outros estudos na literatura de canais (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995; BOYLE; DWYER, 1995; BERTHON et al., 2003).

Com base no trabalho de El-Ansary e Stern (1972), outra abordagem foi sugerida por Frazier (1983) para análise da dependência em canais de distribuição. Essa abordagem sugere que o desempenho do papel de um ator no canal pode explicar o nível de dependência de uma empresa-alvo num relacionamento de troca, porque, quando o nível de desempenho do papel da empresa fonte é percebido como sendo alto, a empresa-alvo deverá estar altamente motivada a manter o relacionamento de troca. Mais ainda, quanto maior o desempenho do papel de uma fonte percebida, menor será o número de alternativas disponíveis para a empresa-alvo substituí-la satisfatoriamente. Em resumo, a base de poder da empresa fonte está na dependência da empresa-alvo quanto ao (bom) desempenho da empresa fonte. Esse tipo de enfoque, conhecido como *Role Performance Approach*, aqui traduzido como desempenho do papel, foi adotado em alguns trabalhos seguintes na literatura de canais de distribuição, como por Frazier, Gill e Kale (1989), Kim (2000) e Hu e Sheu (2005).

Por exemplo, os resultados encontrados por Frazier, Gill e Kale (1989), quando da aplicação das duas abordagens, indicaram que em mercados vendedores, como a Índia, por exemplo, a abordagem de dependência de recursos (EL-ANSARY; STERN, 1972) parece ser a mais indicada para se explicarem níveis de dependências dos distribuidores em relacionamentos de canal. Para os autores, a abordagem de desempenho do papel (FRAZIER, 1983), por sua vez, é mais indicada para analisar os níveis de dependência em mercados desenvolvidos, ou mercados compradores como denominam, por exemplo, a França e os Estados Unidos.

O segundo elemento determinante de poder trabalhado na literatura de canais de distribuição são as fontes de poder que, segundo definição, são os recursos que uma parte tem e que pode utilizar para influenciar o comportamento de uma outra parte (KUTSCHKER, 1982). Para que esses recursos sejam traduzidos em fontes de poder, eles devem ser importantes, ou seja, valorizados pela outra parte.

Os primeiros a tratarem as fontes de poder em canais de distribuição foram também El-Ansary e Stern (1972). Para eles, a importância das fontes de poder pode ser empregada como um índice de influência. Por essa visão, em um contexto de canal, por exemplo, um fabricante que faz propaganda diretamente para seus consumidores mantém uma influência base, ou fonte de poder, em relação aos distribuidores que distribuem sua marca.

Como base de seus estudos utilizaram a classificação de fontes de poder proposta por French e Raven (1959[6] *apud* EL-ANSARY; STERN, 1972). Para esses autores, as fontes de poder de A sobre B são os relacionamentos entre A e B de onde o poder deriva. Essas fontes foram denominadas recompensa, coerção, legitimidade, referência e *expertise*[8]. A fonte de poder recompensa refere-se à percepção de B que A tem habilidade de mediar premiações para B. Coerção refere-se à percepção de B que A tem habilidade de mediar punição para B, envolvendo ameaças ou sanções negativas. Legitimidade, refere-se à percepção de B que A tem o direito legítimo de prescrever comportamento de B, particularmente relevante naqueles relacionamentos estabelecidos a longo prazo, tendo como base as expectativas mútuas entre as empresas. Referência é a identificação de B com A, tendo sua base na intenção de uma empresa se identificar com ou se associar a outra. Por último, a fonte de poder *expertise*, por sua vez, tem suas bases na percepção de B que A tem algum conhecimento especial. Para a classificação dessas fontes, esses autores sugeriram a dicotomia coercitiva-não coercitiva, em que poder coercitivo é diferenciado das outras fontes, porque ele, por si só, envolve potencial de punição. Todas as outras fontes de poder, as fontes não coercitivas - recompensa, legitimidade, referência e *expertise* - envolvem consentimento individual do influenciado, o que dá naturalmente poder ao outro, sem envolver relutância.

Apesar de não alcançarem os resultados esperados, as idéias, os conceitos e as medidas sugeridas por El-Ansary e Stern (1972) inspiraram muitos outros estudos seguintes em canais de distribuição (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; WILKINSON, 1978; WILKINSON, 1979; KUTSCHKER, 1982; JOHNSON et al., 1993). Hunt e Nevin (1974), por exemplo, com o mesmo objetivo de verificar as conseqüências do exercício das fontes de poder, aplicaram as

---

[8] *reward, coercion, legitimate, referent e expert,* no original

idéias de El-Ansary e Stern (1972) em uma franquia de restaurantes *fast-food*, canal com estrutura de poder mais bem definida. Como forma de identificar as fontes de poder não coercitivas nesse canal, esses autores introduziram a percepção do franqueado quanto à qualidade da assistência oferecida pelo franqueador[9]. Em seus resultados encontraram que os franqueadores usam primeiramente as fontes coercitivas, ameaças e imposições, para alcançarem poder sobre seus franqueados. Os resultados também provêem evidência empírica de que o uso de fontes de poder não coercitivas e o menor uso de fontes coercitivas aumentam a satisfação do franqueador quanto ao relacionamento do canal. Utilizando-se das mesmas medidas sugeridas por Hunt e Nevin (1974), Lusch (1976), por sua vez, encontrou que as fontes coercitivas e não coercitivas de poder que os fabricantes de automóveis usam para obter controle sobre sua rede de distribuidores têm um impacto significativo no nível de conflito existente nesse canal. Para ele, seus resultados indicam que fontes coercitivas tendem a aumentar o nível de conflito intracanal, reduzindo a satisfação, enquanto fontes não coercitivas tendem a reduzir sua freqüência.

O terceiro elemento determinante de poder trabalhado na literatura de canais de distribuição são as estratégias de influência, meios pelos quais os atores do canal operacionalizam as fontes de poder, sendo inúmeros os estudos que buscam entendê-las (WILKINSON; KIPNIS, 1978; WILKINSON, 1979; FRAZIER, GILL; KALE, 1989; JOHNSON et al., 1993; BOYLE; DWYER, 1995; KIM, 2000; HU; SHEU, 2005). Por definição, tem-se que estratégias de influências são os meios de comunicação utilizados por uma empresa ao exercer seu poder (BOYLE; DWYER, 1995; KIM, 2000). Dito de outra forma, estratégias de influências compreendem as atividades pelas quais uma empresa transforma seus recursos inerentes para influenciar o real comportamento de outra empresa, o que inclui as atividades de divulgação e promoção, esforços de vendas, persuasão, promessas e ameaças (KUTSCHKER, 1982).

Em canais de distribuição, as estratégias de influência foram identificadas como promessas, ameaças, apelos legais, pedidos, recomendações e troca de informação e foram dicotomizadas, de forma variada, em fortes e fracas (WILKINSON; KIPNIS, 1978), percepções alteradas – percepções inalteradas (FRAZIER; SUMMER, 1984), coercitivas -

[9] Para Hunt e Nevin (1974), nos relacionamentos de franquias, o franqueador provê aos franqueados uma série de assistências em vista a influenciar o comportamento do franqueado, como assistência na escolha do ponto do negócio, treinamento no local de trabalho, programas de divulgação local e nacional e orientações do dia-a-dia do negócio. À medida que a assistência é vista como de alta qualidade, o franqueador passa a ser visto como um ‘expertise’ aos olhos do franqueado, coloca o franqueador como alguém hábil a oferecer recompensas; legitimiza os esforços do franqueador para a obtenção de poder e auxiliam o franqueado no consentimento ao franqueador quanto ao uso de seu poder.

não coercitivas (FRAZIER; SUMMER, 1986) ou em mediadas – não mediadas (JOHNSON; KOENIG; BROWN, 1985[10] *apud* BOYLE; DWYER, 1995).

Apesar de não haver um consenso quanto a nomenclaturas e termos adotados para a dicotomia das estratégias de influência em canais de distribuição percebe-se um padrão de análise. As táticas consideradas 'fortes' envolvem uma variedade de ameaças e punições e estão baseadas, principalmente, em recursos econômicos (WILKINSON; KIPNIS, 1978). Por meio dessas estratégias de influência também chamadas 'coercitivas', a empresa fonte pressiona diretamente a empresa-alvo para o desempenho de comportamento específico por meio da ênfase nas conseqüências adversas de não obediência (FRAZIER; SUMMER, 1986). As estratégias, então, alteram o real comportamento do influenciado, mas não alteram suas percepções, seus valores, por isso podem ser classificadas como 'percepções inalteradas' (FRAZIER; SUMMER, 1984). Outra denominação para classificação dessas táticas pode ser 'mediadas', ao se considerar que a motivação que leva à aceitação e mudança de comportamento ou atitude é externa às intenções da empresa influenciada, sendo para tanto mediada pela empresa influenciadora (BOYLE; DWYER, 1995).

Por sua vez, as táticas consideradas 'fracas' incluem várias formas de apelos de dependência e, sob sua influência, a empresa-alvo tem uma certa liberdade de escolha quanto a atender ou não à ordem, sem incorrer em custos severos (WILKINSON; KIPNIS, 1978). Considera-se, então, que as estratégias de influências 'não coercitivas' repousam nas crenças e atitudes da empresa-alvo sobre questões gerais de negócios e envolvem pouca, se não nenhuma, pressão direta aplicada pela fonte (FRAZIER; SUMMER, 1986). Como alteram a percepção do influenciado, são chamadas também 'percepções alteradas' (FRAZIER; SUMMER, 1984) ou 'não mediadas', visto que sob táticas não mediadas a empresa-alvo obedece, porque a própria mudança em seu comportamento e/ou atitude por si só é um meio de obter os resultados desejados ou evitar os indesejados. Nesses casos, a empresa fonte funciona, meramente, como uma fornecedora de *expertise*, referência ou informação, não mediando nenhuma ação específica (BOYLE; DWYER, 1995).

O Quadro 1, apresentado a seguir, resume os três elementos determinantes de poder trabalhados na literatura de canais de distribuição. Na primeira coluna, apresentam-se os elementos de poder e, nas colunas seguintes, apresentam-se os 15 autores que, de uma forma ou outra, abordaram esses aspectos em seus estudos. Na primeira linha, apresentam-se o

---

[10] JOHNSON, J.L.; KOENIG, H.F.; BROWN, J.R. The bases of marketing channel power: an exploration and confirmation of their underlying dimensions. In: LUSHC, R.F. et al. (Eds) **AMA Educators' Proceedings.** Chicago: American Marketing Association, p.160-165. 1985.

elemento dependência, subdividido em dependência por recursos ou dependência por desempenho do papel, indicando com uma marca os autores que adotaram um ou outro enfoque. Na segunda linha, apresenta-se o elemento fontes de poder, indicando com um C ou NC se a fonte foi considerada por tal autor como coercitiva ou não coercitiva, respectivamente. Na terceira linha, apresentam-se as estratégias de influência e especifica-se qual autor adotou a dicotomia forte-fraca (F ou Fr), mediada-não mediada (M ou NM) e coercitiva-não coercitiva (C ou NC).

ELEMENTOS DO PODER \ Autores		El-Ansary, Stern 1972	Hunt, Nevin 1974	Lusch 1976	Wilkinson Kipnis 1978	Wilkinson 1979	Kutschker 1982	Frazier 1983	Gaski 1984[i]	Frazier, Gill Kale 1989[ii]	Johnson Sakano, Cote Onzo 1993	Brown, Lusch Nicholson 1995	Boyle, Dwyer 1995	Kim 2000	Berthon, Pitt, Ewing Bakkeland 2003	Lai Hu, Sheu 2005
Dependência	**D1** de recursos (EL-ANSARY; STERN, 1972)	X	X	X					X	X		X	X		X	
	D2 desempenho do papel (FRAZIER, 1983)							X		X				X		X
Fontes de Poder: recompensa, coerção, expertise, referência e legitimidade		X	X	X		X	X		X		X					
F1 Coerção (habilidade de aplicar sanções negativas, punições)			C	C		C										
F2 Recompensa (habilidade de mediar premiação)			NC	NC		C										
F3 Expertise (tem algum conhecimento especial ou *expertise*)			NC	NC		NC										
F4 Referência (há uma identificação com o influenciador)			NC	NC		NC										
F5 Legitimidade legal (direito legal de prescrever o comportamento)			NC	NC		NC										
Estratégias de Influência:																
Forte – Fraca (WILKINSON; KIPNIS 1978)					X											
Percepção Alterada – Percepção Inalterada (FRAZIER; SUMMERS, 1984)										X						
Mediada – Não mediada (JOHNSON; KOENIG; BROWN, 1985)											X	X	X			
Coercitiva – Não coercitiva (FRAZIER; SUMMERS, 1986)														X		X
E1 Promessas					Fr					C	M	M	M	C		
E2 Ameaças					F					C	M	M	M	C		C
E3 Apelos legais					F					C	M	M	M	C		C
E4 Pedidos					Fr						NM	NM	NM	NC		NC
E5 Recomendações					Fr						NM	NM	NM	NC		NC
E6 Troca de informação					Fr						NM	NM	NM	NC		NC
E7 Legitimidade tradicional					Fr						NM	NM	NM			
E8 Argumentação					Fr											NC

Quadro 1 – Elementos do poder
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

[i] Fala da dependência como um componente da fonte de poder, não um fenômeno separado
[ii] De acordo com contingências contextuais

Fr – fraca	F – forte
C – coercitiva	NC – não coercitiva
M - mediada	NM – não mediada

Com base na discussão até aqui apresentada, no tópico seguinte, será detalhado o quadro conceitual proposto pelo presente trabalho, visto que pesquisas empíricas em redes industriais indicam que mudanças disparadas por processos de aquisição podem ser mais bem entendidas pelo exercício das relações de poder (REZENDE; DUARTE, 2004), e os resultados de pesquisas em canais de distribuição sugerem que esse exercício de poder está calcado, por sua vez, às fontes de poder exercidas (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976).

2.4 Quadro conceitual

O quadro conceitual proposto pela presente dissertação e aqui apresentado está embasado nas revisões das literaturas de aquisições, de mudanças em redes industriais e das relações de poder em canais de distribuição discutidas nos tópicos anteriores.

O primeiro tema abordado apresentou a perspectiva de redes industriais para análise de processos de aquisição. Com base na proposta de pesquisadores nórdicos (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001), esta dissertação, ao procurar investigar as mudanças decorrentes de processos de aquisição, acredita frutífero ampliar o foco de análise além das empresas envolvidas na transação, adquirente-adquirida, considerando o contexto relacional em que essas empresas estão inseridas, ou seja, os relacionamentos com fornecedores e compradores. Esse tipo de enfoque, com seus pilares na literatura de redes industriais, que pressupõe a conectividade dos relacionamentos e a interdependência existente nas relações em redes (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995), reconhece que os efeitos de uma aquisição, tanto positivos quanto negativos, se expandem além do nível diádico e ocasionam mudanças na rede de fornecedores e compradores (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001).

Para tanto, esta dissertação assume que aquisições são possíveis eventos disparadores de mudanças em redes (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999), visto que estudos nessa área indicam que não só efeitos esperados ou desejados, mas também inesperados e imprevistos, tendem a se manifestar na rede como resultado de uma fusão ou aquisição (HAVILA; SALMI, 2000). Uma aquisição pode, por exemplo, fortalecer e desenvolver relacionamentos com clientes e fornecedores, ou, no outro extremo, deteriorar ou inclusive terminar determinados relacionamentos, alterando a profunda estrutura da rede (ANDERSON;

HAVILA; SALMI, 2001). Mais ainda, não só mudanças estruturais podem ocorrer a partir de um processo de aquisição, mas também mudanças nas práticas organizacionais dos atores conectados direta ou indiretamente à díade por um pedido ou imposição da díade (REZENDE; DUARTE, 2004).

A partir desses achados, nesta dissertação vê-se interessante trabalhar com mudanças nos relacionamentos de fornecedores e compradores de uma empresa adquirida. Pressupõe-se aqui, também, a partir da sugestão de Rezende e Duarte (2004), que a questão do poder que permeia as relações interorganizacionais pode ser uma variável importante para se analisarem mudanças pós-aquisição, visto que os dados de sua pesquisa sugerem que uma aquisição pode alterar as relações de poder numa rede, por meio do distúrbio de equilíbrio de poder existente e/ou novo exercício de poder. Na opinião dos autores, uma aquisição pode representar posições mais fortes na rede para alguns atores e posições mais fracas para outros ou, então, pode estimular os atores mais poderosos a exercer o poder de maneira diferente.

Para análise das mudanças pós-aquisição a partir das relações de poder, esta pesquisa recorreu à literatura de poder, mais especificamente, às proposições sugeridas pela abordagem de canais de distribuição, e passou a entender esse construto enquanto propriedade de uma relação social entre atores (EMERSON, 1962) que permeia as relações de trocas, à medida que atores dependem entre si de recursos necessários para suas atividades (COOK, 1977). Por essa visão, esta dissertação assume que empresas dependem de outros atores do canal para o desempenho de determinadas atividades de *marketing* e, para obterem bons resultados, buscam controlar o comportamento de outros membros (WILKINSON, 1979). Nesse sentido, poder é aqui reconhecido como a habilidade de um ator provocar mudança no comportamento de outrem, consenso existente nas pesquisas da área (GASKI, 1984; PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH, 1980; JOHNSON et al., 1993) a partir da definição de poder proposta por El-Ansary e Stern (1972).

Ao adotarem-se os pressupostos da literatura de canais de distribuição que enuncia a existência de três principais elementos de poder de um membro do canal: dependência, fontes de poder e estratégias de influência (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; FRAZIER, 1983; GASKI, 1984; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995; BOYLE; DWYER, 1995; KIM, 2000; BERTHON et al., 2003; HU; SHEU, 2005), na presente dissertação foca-se apenas o elemento fontes de poder. Para esta análise será utilizada a dicotomia coercitiva e não coercitiva que está presente nos trabalhos de El-Ansary e Stern (1972), Hunt e Nevin (1974), Lusch (1976), Wilkinson (1979), Gaski (1984) e Johnson et al. (1993). De maneira geral, para esses autores, fontes de poder

coercitivas podem ser entendidas como potencial de punição e ameaça que um ator possui para fazer com que um outro ator haja segundo suas intenções. A influência não é obtida pelo consentimento do influenciado, que muda seu comportamento somente pelo receio de sofrer sanções negativas ou punições, por meio de ameaças ou imposições, não por ser de sua vontade. Por sua vez, as fontes de poder não coercitivas têm em suas bases a própria vontade do influenciado em mudar seu comportamento de acordo com as intenções do influenciador. Isso ocorre porque o influenciado vislumbra o potencial do ator mais poderoso em lhe mediar recompensa ou premiação, porque se identifica com o influenciador ou porque tem uma admiração por ele, que detém um conhecimento especial. A mudança de comportamento se dá pela aceitação do influenciado, por vontade própria e não por coerção.

A partir da união das literaturas de aquisições, de mudanças em redes industriais e da literatura de poder em canais de distribuição, forma-se, então, o quadro conceitual proposto pela presente pesquisa (ver FIG. 1). A partir de uma visão de rede (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995), presume-se que os efeitos de um processo de aquisição expandem o nível diádico e causam mudanças nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001). Esse processo, por sua vez, pode sofrer influências da variável poder (REZENDE; DUARTE, 2004), que se supõe, aqui, ser uma variável moderadora[11], à medida que pode alterar os efeitos do processo de aquisição nesses relacionamentos. O elemento de poder destacado nesta dissertação são as fontes de poder (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; FRAZIER, 1983; GASKI, 1984; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995; BOYLE; DWYER, 1995; KIM, 2000; BERTHON et al., 2003; HU; SHEU, 2005) aqui categorizadas como coercitivas e não coercitivas (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; WILKINSON, 1979; GASKI, 1984; JOHNSON et al., 1993).

[11] Entende-se como variável moderadora um fenômeno ou propriedade que também é condição, causa, estímulo ou fator determinante para que ocorra determinado efeito, situando-se, porém, em nível secundário à variável independente, aqui o próprio processo de aquisição.

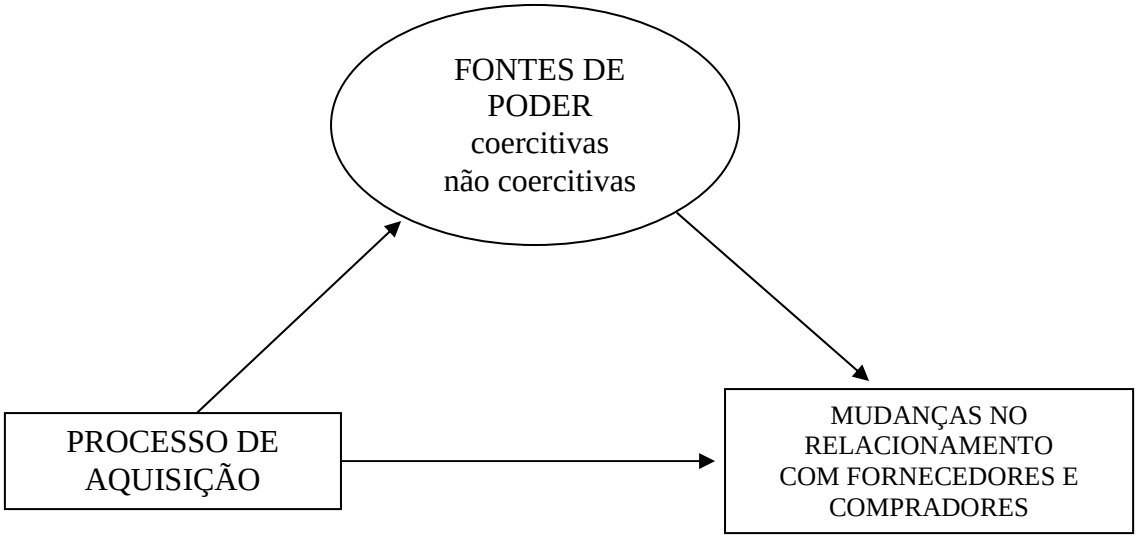

Figura 1 - Quadro conceitual
Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se a metodologia adotada para esta dissertação, a qual embasou e guiou os trabalhos. O capítulo está dividido em três tópicos. No primeiro tópico é apresentado o método de pesquisa utilizado, o estudo de caso de natureza qualitativa, destacando e relacionando suas principais características com a investigação. No segundo tópico seguiu-se com a descrição dos procedimentos adotados para a coleta de dados e, por fim, no terceiro tópico, é descrita a conduta adotada para o processo de análise dos dados.

Neste ponto é importante salientar que os dados do presente estudo fazem parte de uma pesquisa maior sobre a influência de processos de aquisição em redes de negócios, em que quatro casos de empresas brasileiras adquiridas por multinacionais foram analisados (REZENDE et al., 2004). Para a presente dissertação foram utilizados apenas os dados de um dos casos, o processo de aquisição da empresa Forno de Minas.

3.2 Método de pesquisa

Nesta dissertação, ao buscar-se estudar mudanças nos relacionamentos da empresa adquirida com seus fornecedores e compradores a partir de processos de aquisição, utilizou-se o estudo de caso de natureza qualitativa. A primeira razão para adotar-se o estudo de caso como método de pesquisa refere-se ao fato de ele servir ao propósito de investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno sob estudo e o próprio contexto não são facilmente identificados (YIN, 1981; 2001). Essas características aplicam-se às pesquisas em redes industriais (HALINEN; TÖRNROOS, 2005), nas quais as interações diretas e/ou indiretas entre os atores e suas interdependências de recursos e atividades dificultam a distinção dos limites de cada ator (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995). Para pesquisas em *marketing*, a adoção do estudo de caso é sugerida por Bonoma (1985, p.203), visto que muitas questões de interesse dos pesquisadores nessa área não podem ser estudadas fora do ambiente em que naturalmente

ocorrem. Em suas palavras: “É notório que muitos dos fenômenos de *marketing* importantes encontram condições duais de pouco conhecimento teórico e alta complexidade”.

A segunda razão para a escolha do método de estudo de caso foi o fato de se trabalhar com a variável poder para análise das mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Trata-se de um método de pesquisa suficientemente sensível para captar as nuances, as ambigüidades e os conflitos de poder existentes entre diversos atores inseridos em redes de relacionamentos (EASTON, 2000).

A terceira razão para adotar-se esse método é que uma orientação qualitativa permite ao pesquisador ir em busca da percepção da realidade, do conhecimento e da compreensão de fatos e fenômenos, sem apenas registrá-los ou descrevê-los (CASTRO, 2003). Permite, ainda, a obtenção de descrições mais detalhadas e abrangentes de um fenômeno (HALINEN; TÖRNROOS, 2005) e, no caso deste estudo, dos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores.

Cientes da complexidade dos estudos em redes industriais (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995; HALINEN; TÖRNROOS, 2005), optou-se aqui pela análise de caso único (YIN, 2001). Esse tipo de análise proporciona uma visão mais profunda e ampla dos dados empíricos (HALINEN; TÖRNROOS, 2005). Conforme atestam Dubois e Gadde (2002), por meio de estudos de caso único é que a interação entre o fenômeno e seu contexto é mais bem compreendida. Nesta pesquisa, o caso único é representado por uma rede composta pela adquirente, adquirida e seus dois principais fornecedores e dois principais compradores, a partir da noção de contexto de rede proposto por Anderson, Häkansson e Johanson (1994), que enfatiza as percepções de um ator na definição dos limites da rede. Conforme sugerem Halinen e Törnroos (2005), essa é uma das possibilidades de delimitação de redes industriais como forma de definir a unidade de análise para a utilização em um estudo de caso (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994), ou seja, a parte da rede percebida pelo ator como mais relevante para seu negócio (HÄKANSSON; JOHANSON, 1992). Para Brito (1999) pequenas unidades de amostras, como as empresas foco, díades ou pequenas porções de rede, são geralmente unidades de análise preferidas em estudos de redes industriais, uma vez que a complexidade em termos de coleta e análise de dados é reduzida. Em contrapartida, a seleção de determinados relacionamentos como representantes da rede industrial implica desconsiderar, mesmo que parcialmente, questões relativas à conectividade e interdependência, que, conforme discutido no capítulo anterior, são elementos que caracterizam as redes de relacionamentos (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

3.3 Coleta de dados

Conforme apresentado na introdução deste capítulo, os dados desta pesquisa fazem parte de um estudo maior e foram, portanto, coletados segundo metodologia adotada por seus autores a fim de cumprir os objetivos a que o estudo se propunha (REZENDE et al., 2004). Na seqüência, a apresentação dos aspectos metodológicos da referida pesquisa será feita dando destaque às questões mais relevantes para este estudo de maneira mais específica.

Em pesquisas qualitativas, o processo de coleta de dados envolve algumas decisões conceituais, sejam essas referentes à definição dos casos, da amostra e dos instrumentos de coletas (MILES; HUBERMAN, 1994). Para a definição dos quatro casos de empresas nacionais adquiridas por multinacionais, a pesquisa de Rezende et al. (2004) seguiu alguns critérios. Primeiramente, foi estabelecido o critério em referência ao percentual de aquisição envolvido. Dito de outra forma, se caracterizaria, como um processo de aquisição, a compra de, pelo menos, 10% das ações ou cotas da adquirida segundo definição do UNCTAD (2000). O segundo critério referia-se ao ano da aquisição, sendo consideradas somente as empresas que foram adquiridas entre 1997 e 2000. Tal critério justifica-se pela intenção de minimizar problemas relacionados à lembrança de eventos passados (GOLDEN, 1992), sem deixar de considerar a temporalidade do impacto (ARAÚJO, 2003), na medida em que os efeitos disparados por um evento podem não ser imediatos. Uma outra condição para a escolha das adquiridas levava em conta a variedade de indústrias, não concentrando em uma única em específico. Isso porque, com base na revisão de literatura (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001), emergiu o pressuposto de que mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores não são específicas de determinadas indústrias, assim como se acredita que a variabilidade de indústrias evita que os resultados da pesquisa sejam restritos a um contexto específico. Outro critério exigia que as adquirentes fossem empresas estrangeiras de qualquer nacionalidade. Apesar de pesquisas anteriores sugerirem que a nacionalidade da adquirente podia ser importante para se entenderem algumas mudanças ocorridas na adquirida (CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001), a literatura parece ser ausente no que se refere à influência da nacionalidade da adquirente nos relacionamentos da adquirida.

De posse desses critérios, a identificação das empresas foi feita, primordialmente, a partir de publicações específicas sobre aquisições de empresas, tais como, *Acquisitions Monthly* e *Mergers & Acquisitions*. Nessas publicações são divulgados dados, como ano de

aquisição, percentual de aquisição e nacionalidade da adquirente. Para a seleção das empresas foi também considerada a acessibilidade dos pesquisadores às empresas selecionadas que atendessem aos critérios previamente estabelecidos.

A escolha do caso Forno de Minas – Pillsbury/General Mills para análise nesta dissertação, dentre os casos estudados por Rezende et al. (2004), deu-se pela maior tipicidade dos dados obtidos (EISENHARDT, 1989) com dois fornecedores e dois compradores, sendo todas as empresas do setor privado. Conforme os fundamentos de Yin (2001), a escolha do caso único justifica-se quando ele é representativo ou típico, ou seja, quando ele melhor captura as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou dia-a-dia. Nos outros três casos estudados pela pesquisa de Rezende et al. (2004), da qual originaram os dados deste trabalho, havia peculiaridades que poderiam influenciar os resultados além do processo de aquisição, dentro do enfoque dado por esta dissertação ao se considerarem aspectos do poder nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Dentre as peculiaridades encontravam-se a privatização do setor de telecomunicações, a regulamentação governamental do setor farmacêutico e a ocorrência de um segundo processo de aquisição envolvendo a mesma adquirida.

Quanto ao método de coleta de dados, propriamente dito, em estudo de caso é comum a adoção de múltiplas fontes de evidências a fim de efetuar o que Yin (2001) denomina de triangulação de dados, ou seja, a comparação e checagem dos dados coletados. Esse procedimento é recomendado a fim de preservar a validade e a confiabilidade dos dados coletados (LEONARD-BARTON, 1995), bem como minimizar problemas relacionados à lembrança e interpretação de eventos passados (GOLDEN, 1992; CALOF, 1993). As múltiplas fontes de coletas de dados utilizados na pesquisa de Rezende et al. (2004) e nesta dissertação abrangeram tanto dados secundários quanto primários. Os dados secundários utilizados foram essencialmente documentos internos das empresas pesquisadas, tais como relatórios internos e documentos administrativos; documentos divulgados pelas empresas pesquisadas, como por exemplo, *press releases*, relatórios anuais e aqueles disponíveis nos *sites* institucionais; notícias publicadas por jornais e revistas, tais como *Gazeta Mercantil*, *Folha de São Paulo*, *Valor*, *Exame*, *Agência Setorial*, entre outros.

Dentre essas fontes de evidência utilizadas para a pesquisa de Rezende et al. (2004) e, por conseqüência, as utilizadas neste trabalho, destacam-se, principalmente, as fontes primárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os dados obtidos via entrevistas constituem uma das mais importantes fontes em um estudo de caso (EISENHARDT; 1989; YIN, 2001). Para Seidman (1991), a entrevista é um método básico de investigação que não

tem como propósito obter respostas a questões, nem testar hipóteses ou avaliar algo e, sim, compreender a experiência de outras pessoas e o significado que elas atribuem a tal experiência. Pelas entrevistas os informantes são estimulados a falar sobre suas percepções acerca das questões que estão sendo estudadas (BRITO, 1999).

A escolha pelo tipo semi-estruturada se justifica pelo equilíbrio de duas necessidades da pesquisa: flexibilidade e estruturação de dados, como bem coloca Brito (1999). De acordo com o autor, uma certa flexibilidade do instrumento de coleta é necessária para se permitir que os informantes estejam à vontade para abordar tópicos e levantar questões relevantes que não foram previamente planejados. Já sua estruturação é necessária para assegurar que todas as questões importantes sejam discutidas de forma sistemática ao invés de inconsistente, garantindo, posteriormente, a comparação entre os dados. Para a pesquisa de Rezende et al. (2004), considerou-se importante abordar três aspectos relativos às entrevistas semi-estruturadas: o número de entrevistas por empresas, a identificação e seleção dos entrevistados e a elaboração dos roteiros das entrevistas.

Em relação ao primeiro item, o número de entrevistas por empresa não foi definido previamente. As especificidades de cada empresa adquirida, seus fornecedores e seus compradores (estrutura organizacional, tamanho, número de empregados), bem como o acesso do pesquisador serviram de parâmetro para delimitar o número de entrevistas por empresas (REZENDE et al., 2004). No total foram realizadas 37 entrevistas com duração média de uma hora, no período compreendido entre 27 de maio de 2003 a 16 de março de 2004. Essas entrevistas foram feitas em cinco cidades: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Montes Claros e Campinas.

A identificação e seleção dos entrevistados foram norteadas pelos objetivos da pesquisa estabelecidos anteriormente (REZENDE et al., 2004). Assim, foram entrevistados os indivíduos que estiveram envolvidos com o processo de aquisição, especificamente nas atividades relacionadas à produção, *marketing*/vendas e compras das empresas envolvidas. A identificação dos entrevistados foi feita basicamente por uma forma de amostragem do tipo ‘bola de neve’ (WILKINSON, 1979; BRITO, 1999). A partir de um contato inicial é pedido que ele indique outro indivíduo que possa fornecer as informações relevantes, sendo assim, identificado o próximo entrevistado e, nos casos de fornecedores e compradores, a próxima empresa a ser estudada, num processo sucessivo. De acordo com Brito (1999), a racionalidade desse método está suportada na conectividade de redes industriais, a qual demanda que a pesquisa deva ser conduzida pela rede de atores ligados por relacionamentos de trocas.

O último item refere-se ao roteiro de entrevistas. Foram elaborados três roteiros de entrevistas para a pesquisa de Rezende et al., (2004). O primeiro roteiro serviu de base para as entrevistas realizadas junto à díade – adquirente e adquirida (ANEXO A) e era composto, de maneira geral, por três grandes partes. Na primeira parte, buscava-se caracterizar a empresa adquirida focalizando o levantamento de informações sobre a empresa antes de sua aquisição, tais como o tempo de existência no mercado, principal produto fabricado e principais mercados atendidos. Buscava-se também traçar o perfil da empresa adquirente, como país de origem, mercados de atuação, principais produtos, e se mantinha algum tipo de relacionamento com a empresa adquirida antes da aquisição. Outro ponto abordado nesta parte buscava conhecer como o processo de aquisição se desenvolveu. Procurava-se identificar o ano em que a aquisição foi concretizada, quanto tempo durou o processo, os critérios que levaram à escolha da empresa adquirida como alvo da aquisição, o percentual de aquisição envolvido, se houve impactos em termos de concentração de mercado e se produtos e mercados foram mantidos após a operação. As informações obtidas a partir dessa grande seção serviam para contextualizar genericamente as empresas, adquirida e adquirente, antes da aquisição, além do que fazia emergir o primeiro ponto de referência para identificação das mudanças pós-aquisição, principalmente em relação a produtos e mercados. Essa parte forneceu ainda informações sobre as razões e a forma como o processo de aquisição foi efetivado pelas empresas envolvidas.

Na segunda parte do roteiro, o objetivo era identificar e descrever as principais mudanças ocorridas na rede de fornecedores após a aquisição, por meio, primeiramente, da identificação dos três principais fornecedores antes da aquisição e da informação de manutenção ou rompimento do relacionamento com a empresa adquirida. De forma mais específica, buscavam-se mudanças nas relações de poder, práticas de produção e de *marketing*/vendas de até três fornecedores cujo componente, insumo ou matéria-prima fosse mais importante para o processo. O propósito dessas informações foi o de permitir a análise das mudanças sobre cada um dos fornecedores especificamente e no grupo de fornecedores de forma agregada.

A terceira e última parte do roteiro enfocava as mudanças ocorridas na rede de compradores após a aquisição, por meio da identificação de até três dos principais compradores da empresa adquirida e das mudanças que eventualmente ocorreram depois da aquisição em relação a esses atores. A exemplo da parte dos fornecedores, identificou-se, inicialmente, o respectivo tempo de relacionamentos de cada um deles com a empresa adquirida antes da aquisição e se houve a manutenção ou rompimento desses relacionamentos

após a aquisição. Da forma semelhante aos fornecedores, as variáveis relações de poder, práticas de comercialização e de *marketing*/vendas foram utilizadas para caracterizar as mudanças na rede de compradores.

Pode-se dizer que os roteiros de fornecedores e compradores sofreram algumas modificações em relação ao roteiro-padrão utilizado para a díade, basicamente, pela exclusão da parte que tratava de informações gerais da adquirida e da adquirente, bem como do processo de aquisição em si. O roteiro aplicado aos fornecedores (ANEXO B), segundo roteiro, abrangia em sua primeira parte as características individuais de cada empresa, anos de existência, principal produto e mercado atendido, de forma semelhante ao roteiro da díade. Na segunda parte, pedia-se que fossem descritos os relacionamentos de cada empresa com a adquirida antes e pós-aquisição, de forma a possibilitar a identificação das mudanças ocorridas nos relacionamentos em relação às variáveis poder, práticas de produção e de *marketing*/vendas. O terceiro roteiro, por sua vez, foi aplicado às empresas compradoras da adquirida (ANEXO C) e pedido que, além da apresentação de cada empresa, também fossem caracterizados seus relacionamentos antes e depois da aquisição em relação às variáveis poder, práticas de comercialização e de *marketing*/vendas.

Identificadas as empresas adquiridas, segundo critérios já descritos, foram levantadas as informações adicionais como telefone e/ou endereços eletrônicos de membros da alta ou da média gerência ligados às áreas de compras, produção ou *marketing*. O primeiro contato era feito via telefone com funcionários da empresa, quando era explicada a finalidade da ligação e solicitada autorização para envio de *e-mail* com a carta de apresentação contendo informações mais detalhadas sobre a pesquisa acadêmica, como seus principais objetivos. Terminada essa tarefa, o *e-mail* era imediatamente enviado e, dias depois, novo contato era realizado. Cientes do estudo, as entrevistas começaram a ser agendadas conforme disponibilidade dos entrevistados. Paralelamente ao levantamento de processos de aquisição e ao envio de solicitações às empresas selecionadas, passou-se também a utilizar a estratégia de entrar em contato com pessoas do círculo de relacionamentos dos professores pesquisadores, com o intuito de se obterem facilidades de acesso às empresas selecionadas.

No caso específico do processo de aquisição Forno de Minas – Pillsbury/General Mills, objeto empírico desta dissertação, os dados primários foram obtidos pela realização de entrevistas com a díade, seus principais fornecedores e principais compradores, totalizando o número de sete entrevistas. As entrevistas foram todas gravadas, totalizando mais de oito horas de gravação que foram posteriormente transcritas e resultaram em sete arquivos digitais.

Seguindo o processo descrito anteriormente, o primeiro contato com a adquirida Forno de Minas foi realizado com o gerente de fábrica, resultando na primeira entrevista do caso. A partir desse depoimento, outros contatos foram identificados e novas entrevistas foram agendadas, resultando num total de três entrevistas realizadas com funcionários da díade. O Quadro 2, a seguir, apresenta de forma detalhada os entrevistados na adquirente e adquirida, com as respectivas funções e o local das entrevistas.

Empresas	Entrevistados	Local
Adquirente – Pillsbury/General Mills	Gerente de Fábrica	Campinas
Adquirida – Forno de Minas	Ex-Supervisor de Produção	Belo Horizonte
	Supervisor do Televendas	Belo Horizonte

Quadro 2 - Díade - funções entrevistadas por ator e local
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Para o estudo dos relacionamentos com os fornecedores, primeiramente os dados foram obtidos a partir das entrevistas com a díade. Pelos depoimentos foi levantado que os principais ingredientes utilizados na fabricação do pão de queijo são o queijo, o polvilho – produto beneficiado da fécula, obtida a partir do processamento da raiz da mandioca - e ovos. No entanto foi apontado que o queijo ocupa posição destacada como matéria-prima estratégica na fabricação de pão de queijo. Os principais fornecedores da Forno de Minas do queijo para o pão de queijo – do tipo queijo-de-minas-meia-cura -, identificados pelos entrevistados, foram a Leiteria de Minas e Laticínios Ita.

Em se tratando da escolha dos entrevistados entre os fornecedores, estes foram identificados a partir de indicações também obtidas nas entrevistas com a díade. Ao relatarem sobre os relacionamentos com os principais fornecedores da matéria-prima para pão de queijo, foi-lhes solicitado que identificassem a pessoa mais indicada para o fornecimento dos dados. O critério principal para essa indicação seria ter trabalhado na empresa desde o período anterior à aquisição, para fornecer informações das alterações percebidas no relacionamento com o comprador. Na seqüência, apresenta-se o Quadro 3 com os fornecedores estudados, a função dos entrevistados e o local da entrevista.

Empresas	Entrevistados	Local
Leiteria de Minas	Gerente Comercial	Belo Horizonte
Laticínios Ita	Proprietário*	Belo Horizonte

Quadro 3 - Fornecedores - funções entrevistadas por ator e local
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.
Nota:* Nesta entrevista também participaram o gerente e o supervisor da fábrica

Para a identificação dos compradores a serem estudados no caso, a definição dos respondentes também partiu da premissa de que eles fizessem parte da empresa desde o período anterior à aquisição, para fornecer informações pertinentes às alterações identificadas no relacionamento com seu fornecedor. Os primeiros dados conseguidos sobre os compradores foram também obtidos em entrevistas com a díade, sendo os principais clientes da Forno de Minas, apontados pelos entrevistados, como sendo o Carrefour, no segmento varejo tradicional, e a rede de casas de chá Rei do Mate, no segmento *food service*[12]. De acordo com o gerente do *call center* da General Mills/Forno de Minas, as redes do varejo são seus maiores clientes individuais em volume absoluto de produtos comercializados. Já as redes do canal *food service* são seus principais clientes coletivos quanto à lucratividade. Individualmente, os clientes do *food service* têm menor representatividade na produção e no faturamento da Forno de Minas. Na seqüência, apresenta-se o Quadro 4 com os compradores entrevistados, suas funções na empresa e o local de realização da entrevista.

Empresas	Entrevistados	Local
Carrefour	Comprador Regional	Belo Horizonte
Rei do Mate	Proprietário	São Paulo

Quadro 4 - Compradores - funções entrevistadas por ator e local
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

[12] Padarias, lanchonetes e cafeterias, onde o produto é encontrado pronto para o consumo.

3.4 Análise de dados

De acordo com Miles e Huberman (1994), os dados qualitativos são considerados uma fonte rica e bem fundamentada de descrições de processos em determinados contextos. Segundo os autores, eles preservam fluxos cronológicos e oferecem um meio mais preciso de se verificar como os eventos se interligam, de forma a se avaliar a causalidade em pesquisas organizacionais. Pettigrew (1995), entretanto, ressalta que a análise de dados de natureza qualitativa, cuja coleta de dados depende sobremaneira de entrevistas semi-estruturadas, representa um desafio enorme para pesquisadores. O autor completa que, quando os dados qualitativos estão relacionados a processos de mudança, sua análise se torna uma tarefa ainda mais complexa, como é o caso de pesquisas em redes industriais, nas quais a mudança é uma característica inerente das redes (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

Para Strauss (1996) os procedimentos de análise de dados qualitativos são ainda rudimentares. Isso significa que, embora alguns esforços tenham sido feitos para sistematizá-los (MILES; HUBERMAN, 1994), parece que o conhecimento envolvido nesse tipo de tarefa é de natureza eminentemente tácita. Isto quer dizer que procedimentos de análise de dados qualitativos não são totalmente passíveis de ser codificados (STRAUSS, 1996). Assim, cada estudo desenvolve, em maior ou menor grau, seus próprios procedimentos para analisar este tipo de dado. A maior preocupação do pesquisador é estabelecer condições para que teoria e dados empíricos estabeleçam um diálogo.

Diante dessas considerações, adotou-se para esta análise o processo de ‘combinação sistemática’, sugerido por Dubois e Gadde (2002), que envolve os processos de indução e dedução (GOLDSTONE, 1997). Por um lado, tem-se como ponto de partida teorias e/ou hipóteses já estabelecidas na literatura. Por outro lado, utilizam-se os dados empíricos para refinar e/ou repensar as teorias que inicialmente nortearam a análise de dados (ARAÚJO, 2003). Assim, a característica principal da abordagem denominada ‘combinação sistemática’ é um movimento contínuo entre um mundo empírico e um mundo teórico. Durante esse processo, as questões de pesquisa e o modelo analítico são sucessivamente reorientados quando eles são confrontados com os dados coletados (DUBOIS; GADDE, 2002).

Com tais considerações em vista, iniciou-se a análise de dados descrevendo os relacionamentos da díade com cada um de seus fornecedores e compradores, antes e pós-aquisição. Essa descrição teve como base os dados obtidos nas entrevistas e também as informações relativas às empresas pesquisadas obtidas de outras fontes, como documentos

internos das empresas, *web pages* e reportagens de jornais. Esse procedimento resultou em um documento de, aproximadamente, 80 páginas, que continha a descrição de cada empresa pesquisada, seguida da descrição de cada relacionamento com a adquirida antes da aquisição e depois da aquisição. Nesse documento foram descritas as apresentações da adquirida, da adquirente e do processo de aquisição. De acordo com Eisenhardt (1989), uma descrição detalhada do caso permite que o pesquisador tenha uma visão geral dos dados, facilitando a geração de intuições e possibilitando várias reflexões iniciais.

Em um primeiro momento, o procedimento seguinte foi identificar cada mudança pós-aquisição ocorrida nos fornecedores e compradores da adquirida, a fim de verificar a relação de cada uma delas com o processo de aquisição, ou, dito de outra forma, buscaram-se, nos depoimentos, as mudanças que ocorreram na rede de relacionamentos em função da aquisição. Tais mudanças foram, posteriormente, categorizadas em práticas organizacionais, como práticas de contratação, produção, qualidade, auditoria, custeio, precificação, monitoramento de vendas, práticas de novos produtos, *marketing* e *merchandising*. Para isso, as mudanças relacionadas a outros fatores foram expurgadas desta análise.

Em um segundo momento, o foco era verificar se essas mudanças estavam relacionadas a poder. Nesse sentido, voltou-se à literatura e estudaram-se 34 trabalhos[13] que abordavam, de uma forma ou de outra, a questão do poder nos relacionamentos entre fornecedores e compradores. Por essa atividade dedutiva, duas linhas de raciocínio foram encontradas. A primeira define poder como a habilidade de influenciar e/ou controlar o comportamento do outro ator e baseia-se em pesquisas realizadas nos canais de distribuição (ver, por exemplo, EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; GASKI, 1984; BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995; KIM, 2000). A segunda linha de pesquisas define poder como habilidade de determinar e/ou controlar o fluxo de recursos em rede industriais (ver, por exemplo, JACOBS, 1974; COOK, 1977; BRASS, 1984; LACHMAN, 1989; FAIRHEAD; GRIFFIN, 2000).

De posse de um grande mapa teórico e da relação das mudanças pós-aquisição além da díade, percebeu-se que o conceito de poder trabalhado pela abordagem de canais de distribuição iluminava pontos obscuros desta análise. Com base na definição de poder

[13] EMERSON, 1962; EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; JACOBS, 1974; BENSON, 1975; LUSCH, 1976; COOK, 1977; WILKINSON; KIPNIS, 1978; WILKINSON, 1979; ZEITZ, 1980; PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH, 1980; KUTSCHKER, 1982; FRAZIER, 1983; BRASS, 1984; GASKI, 1984; ANAND; STERN, 1985; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; LACHMAN, 1989; BURKHARDT; BRASS, 1990; KRACKHARDT, 1990; JOHNSON et al., 1993; BOYLE; DWYER, 1995; BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995; KIM, 2000; FAIRHEAD; GRIFFIN, 2000; KADIYALI; CHINTAGUNTA; VILCASSI, 2000; FIOL; O'CONNOR; AGUINIS, 2001; ZOLKIEWSKI, 2001; BERTHON et al., 2003; REZENDE; DUARTE, 2004; HU; SHEU, 2005; LAWRENCE et al, 2005; SANTOS; EISENHARDT, 2005; MOUZAS; FORD, 2007.

fornecida por essa abordagem (EL-ANSARY; STERN, 1972; GASKI, 1984), encontrou-se que a própria mudança pós-aquisição por imposição ou solicitação da díade se caracterizava como uma manifestação de poder. Nesse ponto, a adoção da abordagem de canais de distribuição reorientou este trabalho, e seu foco voltou-se somente para aquilo que foi efetivamente mudado a pedido ou imposição da díade, caracterizando, assim, uma manifestação real de poder.

Conforme discutido anteriormente, vale ressaltar que, na literatura de poder, vários autores (ver, por exemplo, EMERSON, 1962; EL-ANSARY; STERN, 1972; PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH, 1980; GASKI, 1984) chamam atenção para a distinção entre o poder potencial e o poder exercido. Devido às dificuldades inerentes de identificação do poder potencial (PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH, 1980; GASKI, 1984), para este trabalho foi considerado apenas o poder manifesto, ou seja, a real alteração de comportamento do influenciado por intervenção do influenciador (GASKI, 1984).

Na seqüência deste estudo, por um processo indutivo, as mudanças pós-aquisição além da díade foram novamente analisadas sob a lente de poder, o que significou uma nova relação de mudanças. Dito de outra forma, para a análise das mudanças, estas deveriam, além de ser relacionadas diretamente com o processo de aquisição, ser uma mudança a pedido ou por imposição da díade, caracterizando o poder manifesto. As mudanças pós-aquisição em fornecedores e compradores foram, então, separadas em ‘mudanças por poder’ e ‘mudanças de não poder’. Uma mudança relacionada à variável poder manifesto, por exemplo, foi identificada no relacionamento com um dos fornecedores que relatou a imposição da adquirente para alteração da embalagem do queijo entregue pelo laticínio. Nas palavras do depoente:

> Nós entregávamos o produto para eles antes em caixa de papelão e *eles aboliram* a caixa de papelão por causa do risco de contaminação. Então, nós passamos a entregar o produto para eles em caixas plásticas. Mas nós tivemos que ver com o Ministério da Agricultura uma limpeza especial, esse negócio todinho. (Proprietário do Laticínios Ita, grifo nosso).

Um outro exemplo de poder manifesto foi encontrado no relacionamento com um comprador da adquirida, quando um dos entrevistados da adquirente relatou que as metas de venda de pão de queijo, para cada loja da cadeia de casas de chá, eram estabelecidas pela multinacional. Em suas palavras:

> [...] Estabelecemos (*em resposta a pergunta se a adquirida estabelece quanto eles têm que vender no mês*) [...] Via de regra vendem (*em resposta a quantidade estabelecida pela adquirida*), é um objetivo comercial, a gente dá um tempo para o cliente fazer, aí a gente faz correção de (??) pra ver se aquilo ali ... vai muito da análise que é feita do negócio. [...] Pode ser que uma loja lá não esteja vendendo muito bem, mas no geral toda a rede vende bem e às vezes acima do esperado. [...] (*no contrato*) diz que cada loja vai comprar no mínimo 'x' [...]. (Supervisor do televendas, grifo nosso)

Por sua vez, um exemplo de mudança não relacionado ao poder manifesto pôde ser identificado no relacionamento com um dos fornecedores. No depoimento do proprietário do laticínio, ele relatou que, ao saber do contrato de preferência de compra assinado entre adquirente e seu principal concorrente, a Leiteria de Minas, ele buscou por novos mercados e lançou um novo produto, com receio de que o desempenho de sua empresa fosse comprometido com a redução de volume de compra pela Forno de Minas. Em seu depoimento relata:

> [...] notamos que eles assinaram um compromisso de comprar de 60% da necessidade de queijo na mão do nosso concorrente. [...] Isso fez com que buscássemos outras alternativas. [...] lançamos um novo produto que é uma bebida láctea, [...] para atender um novo mercado [...] o que alavancou o laticínio". (Proprietário do Laticínios Ita).

Outro exemplo de mudança que não foi relacionado a poder manifesto foi identificado no relacionamento com o comprador. Essa mudança refere-se à forma de negociação entre as empresas, que passou a ser mais aberta e estreitou a relação, na opinião do proprietário da rede Rei do Mate.

> [...] na verdade a gente até estreitou mais as relações. Antes, quando tinham os antigos donos, era mais informal, não sei se porque era uma empresa familiar e a nossa também ou se as quantidades eram muito menores do que são hoje. [...] veio uma multinacional que é uma empresa mais profissional e como a gente cresceu também a gente acabou continuando com eles, hoje até trabalha mais do que trabalhava antes.

De volta à literatura de canais de distribuição, agora pelo processo dedutivo, encontrou-se que o poder depende das fontes de poder do influenciador (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; WILKINSON, 1979; GASKI, 1984). Neste estudo utilizou-se para a classificação das fontes de poder a dicotomia coercitiva – não coercitiva (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; WILKINSON, 1979; GASKI, 1984; JOHNSON et al., 1993). Como explicitado no capítulo anterior, as fontes consideradas coercitivas envolvem potencial de punição e ameaça, não havendo consentimento do influenciado, e apresenta-se como a habilidade do influenciador de

aplicar sanções negativas e punições a um outro ator que valorize seus recursos. Por sua vez, as fontes consideradas não-coercitivas – recompensa, *expertise*, referência e legitimidade legal – não envolvem relutância, pois a permissão e a aceitação do influenciado conferem naturalmente poder ao influenciador.

Para a classificação das mudanças segundo as fontes de poder, tomou-se como base as medidas sugeridas na literatura, e, como exemplo, citam-se uma potencial fonte de poder coercitiva, a 'ameaça de término da relação' (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; WILKINSON; KIPNIS, 1978; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; JOHNSON et al., 1993; BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995; BOYLE; DWYER, 1995), e uma potencial fonte de poder não coercitivo, 'suporte ou assistência a programas de propaganda, precificação, reservas' (HUNT; NEVIN 1974; LUSCH 1976; FRAZIER, 1983). Tendo a teoria em mente, relacionou-se as fontes de poder às mudanças pós-aquisição já identificadas nos relacionamentos com fornecedores e compradores.

O depoimento de um dos fornecedores da Forno de Minas ilustra bem um caso de mudança com base na fonte de poder coercitiva, quando relatou a imposição da díade quanto às exigências de novos padrões de qualidade. No contexto da entrevista, percebeu-se a ameaça de término da relação, caso o fornecedor não atendesse a suas colocações. Em suas palavras: "[...] Os padrões de qualidade são uma *exigência deles*. [...] nós fomos, entre aspas, forçados a ter uma melhora *exaustiva* de qualidade e produtividade [...] para *continuar* fornecendo para eles" (grifo nosso).

Por sua vez, uma mudança com base na fonte de poder não coercitiva pôde ser percebida no depoimento do proprietário da Rei do Mate, quando ele relatava que, a partir da aquisição, passou a haver monitoramento de suas vendas por parte da díade. Percebe-se que essa mudança foi disparada pela díade e absorvida pelo influenciado que acreditou que esta forma de controle lhe traria benefícios. Em suas palavras:

> [...] hoje a gente tem mais metas para cumprir, tem um acompanhamento maior em cima das lojas, das vendas [...] Antes a gente era um comprador, por exemplo, se a gente comprasse uma tonelada esse mês e mês que vem meia, outro uma e meia, não tinha esse acompanhamento. Hoje a gente tem um acompanhamento mais *severo* em cima, [...] a Forno de Minas tem um trabalho maior em cima disso. E isso é bom! [...] *até porque é do meu interesse também*. (grifo nosso).

Do processo de análise de dados descrito até o presente momento resultaram documentos que continham a descrição de todas as mudanças encontradas nos relacionamentos da adquirida com seus dois principais fornecedores e compradores. Conforme detalhado anteriormente, tais mudanças foram classificadas em práticas

organizacionais e relacionadas com o processo de aquisição ora estudado, e, na seqüência, foram então relacionadas à variável poder e, finalmente, associadas às fontes de poder coercitivas e não coercitivas. Com isso, tinha-se a análise de dados individuais dos atores pesquisados.

A partir desse momento, iniciou-se a análise comparativa de dados conforme recomendação de Miles e Huberman (1984) e Eisenhardt (1989). No caso desta dissertação, a análise comparativa foi realizada em dois níveis: intragrupo e intergrupo. Na análise intragrupo, buscou-se verificar se as alterações encontradas eram homogêneas por grupo de atores: fornecedores e compradores. Dito de outra forma, identificaram-se semelhanças entre as mudanças observadas em cada fornecedor, o que resultou numa análise intragrupo dos fornecedores. Esse mesmo procedimento foi adotado para análise das mudanças nos relacionamentos com os compradores, resultando em outra análise intragrupo. Por sua vez, na análise intergrupo, procurou-se verificar se as alterações ocorridas no grupo de fornecedores eram semelhantes às mudanças ocorridas no grupo de compradores.

Acredita-se que a opção pelo estudo de caso (YIN, 1981) nesta pesquisa e, mais especificamente, pelo processo analítico de ‘combinação sistemática’ (DUBOIS; GADDE, 2002) tenha-se mostrado adequada para a investigação das mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Nesse processo de análise acredita-se ter perpassado todos os níveis passíveis de análise na busca de evidências consistentes, fundamentadas teoricamente (MILES; HUBERMAN, 1994). Dando seqüência aos trabalhos, no capítulo seguinte, serão apresentadas, conjuntamente, a descrição e a análise de dados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Introdução

Neste capítulo apresentam-se a descrição e a análise dos dados coletados pelo presente trabalho, dividido em quatro grandes tópicos. No primeiro tópico são apresentadas as empresas adquirente e adquirida, buscando caracterizar cada empresa quanto aos anos de existência, principais produtos e mercados atendidos. Vale ressaltar que serão apresentadas aqui duas adquirentes, a Pillsbury, que adquiriu inicialmente a Forno de Minas, e a General Mills que adquiriu posteriormente o grupo Diageo PLC, da qual a Pillsbury fazia parte como divisão de panificados e massas. Na seqüência será apresentada a adquirida Forno de Minas e, por fim, será apresentado o processo de aquisição da Forno de Minas pela Pillsbury, com ênfase nas razões da aquisição, as negociações envolvidas e as conseqüências em termos de concentração de mercado. Para a descrição do processo de aquisição e a análise dos relacionamentos entre as empresas pesquisadas, será feita referência à adquirente como Pillsbury, em todas as situações identificadas de forma clara que tratam do período até 2001. Nas situações identificadas a partir desta data, a referência será feita à adquirente Pillsbury/General Mills, indistintamente.

O segundo tópico dedica-se a descrever e analisar mudanças pós-aquisição nos relacionamentos com os fornecedores. Para tanto, são apresentadas as empresas pesquisadas aqui denominadas Leiteria de Minas e Laticínios Ita. A descrição de cada fornecedor inicia-se com a exposição da empresa, buscando sua caracterização em relação aos anos de existência, principais produtos e mercados atendidos. Segue com a descrição dos relacionamentos de cada fornecedor com a Forno de Minas e com a Pillsbury/General Mills antes da aquisição. Na seqüência, são detalhadas as mudanças pós-aquisição relacionadas a poder e classificadas de acordo com fontes de poder, se coercitivas ou não coercitivas. Por último é feita a análise comparativa das mudanças nesses dois fornecedores, aqui denominada análise intragrupo.

No terceiro tópico são apresentadas e analisadas as mudanças pós-aquisição nos relacionamentos com os compradores. A fim de contextualizar tais mudanças, são apresentados os compradores, uma empresa do segmento varejo, o Carrefour, e outra do segmento *food service*, a Rei do Mate, buscando-se a caracterização de cada empresa em relação aos anos de existência, principais produtos e mercados atendidos. Na seqüência serão

expostos os relacionamentos de cada comprador com a adquirida e com a adquirente. Em seguida são especificadas as mudanças pós-aquisição encontradas em cada comprador a partir das relações de poder e feita a classificação, se coercitiva ou não coercitiva, das fontes de poder. Por fim é realizada uma análise intragrupo das mudanças encontradas nos relacionamentos com os compradores.

O quarto e último tópico é dedicado à análise intergrupo, na qual são apresentados os resultados comparativos das mudanças pós-aquisição relacionadas a poder, bem como do comportamento das fontes de poder, se coercitiva ou não coercitiva, nos relacionamentos de fornecedores e compradores da adquirida.

4.2 Conhecendo os atores e o processo de aquisição

4.2.1 *Adquirente – Pillsbury*

A Pillsbury, uma empresa de origem norte-americana com sede em Minneapolis – estado de Minnesota, EUA – foi fundada em 1869 como empresa beneficiadora de trigo. Em seus mais de cem anos de existência tornou-se uma das principais empresas mundiais do setor de alimentos. Em 1994 seus produtos eram vendidos em mais de 55 países. Em 1999, com um faturamento girando em torno de US$ 19 bilhões de dólares, era a empresa líder de mercado em produtos alimentícios no segmento de panificados - pães, bolos, *waffles*, *pizza* e sanduíches - refrigerados, congelados e frescos. No Brasil era conhecida pela sua marca de sorvetes premium Haägen-Dazs.

Nos anos 90, a Pillsbury, como parte de sua nova estratégia de expansão por meio de inúmeras aquisições significativas pelo mundo, iniciou suas operações em países emergentes. Buscava com isso explorar mercados regionalizados e com hábitos alimentares diferentes, mas principalmente deter a tecnologia de produção de alimentos com “potencial de globalização”.

Sendo a América Latina um dos principais focos de investimento, em 1996 a Pillsbury entrou no mercado brasileiro por meio da aquisição da marca Frescarini, empresa fabricante de massas refrigeradas, controlada, até então, pelo grupo Danone. A Frescarini, em 1997, era líder de mercado na categoria massa fresca, detinha 30% deste segmento que movimentava

US$ 250 milhões anuais. Para o diretor-geral da Pillsbury, a aquisição ampliaria as possibilidades da multinacional atuar na área de congelados e daria estrutura para a distribuição de novos produtos desse segmento pelo Brasil (COELHO, 1999). Em 1998 lançou no mercado brasileiro o sorvete Häagen-Dazs e em 1999 adquiriu também, a fabricante de pão de queijo Forno de Minas.

Em 2001 o grupo Diageo PLC, da qual a Pillsbury fazia parte como divisão de panificados e massas, foi adquirido pela General Mills, incluindo as empresas componentes do grupo instaladas no Brasil: Frescarini e Forno de Minas. Para tanto será apresentada a seguir a empresa General Mills, considerada aqui também adquirente.

4.2.1.1 ***Adquirente - General Mills***

A General Mills foi fundada em 1866 como primeiro moinho de farinha dos EUA. A atuação da empresa no setor de alimentos iniciou-se com a farinha, mas expandiu-se consideravelmente por meio de desenvolvimento e produção de novos produtos ou pela associação com outras empresas. Em 2005 era o terceiro maior grupo de alimentos dos EUA, ocupando o topo do *ranking* nas categorias: barra de cereais, iogurtes, vegetais congelados, misturas para sobremesas, sopas prontas e comida mexicana. Em seu *portfolio* encontram-se grandes marcas globais como a Nature Valley, Yoplait, Green Giant, Betty Crocker, Progresso, OlDelPaso, Pillsbury e Häagen -Dazs. A General Mills possui forte presença nos Estados Unidos, mas também possui plantas industriais no Brasil, Argentina, Venezuela, África do Sul, Austrália, Europa, Japão e China.

Com um faturamento global de US$ 11 bilhões de dólares, a General Mills Internacional, em 2005, era o quinto maior grupo do mundo, presente em mais de 100 países, com 25 mil funcionários alocados em mais de 30 escritórios e fábricas. Sua divisão internacional, importante fonte de crescimento para a General Mills, possui em seu *portfolio* importantes marcas locais em cada mercado em que atua.

Nos anos 90, a empresa estava presente no mercado brasileiro por meio da *joint venture* estabelecida pela General Mills Internacional com a Nestlé, formando a Cereal Partners, responsável pela linha de cereais matinais. Em 2001, com a compra do grupo mundial Diageo PLC, passou a atuar no Brasil por meio de sua divisão de panificados Pillsbury. O acordo envolveu cerca de US$ 10 bilhões entre capital e ações. Ao adquirir a

Pillsbury, a General Mills passou a comercializar no mercado brasileiro o sorvete super *premium* Häagen-Dazs, as massas frescas Frescarini e o pão de queijo Forno de Minas juntamente com uma linha de salgados congelados.

A aquisição do grupo Diageo e, mais especificamente, a da Pillsbury Brasil foram consideradas interessantes pela General Mills, pela possibilidade de ampliação rápida de seus canais de distribuição no segmento do *food service* e alavancagem operacional do negócio no mercado brasileiro (COELHO, 1999). Da mesma forma que a Pillsbury, a General Mills não possuía nenhum relacionamento anterior com a empresa adquirida – Forno de Minas.

4.2.2 *Adquirida – Forno de Minas*

A empresa mineira Forno de Minas - divisão da Brisco S/A -, pioneira na fabricação de pão de queijo congelado, está instalada em Contagem, Minas Gerais, e foi criada por iniciativa da família Mendonça: os irmãos Hélder e Hélida e a mãe dona Dalva Mendonça. Quando foi fundada em 1990, produzia 40 quilos de pão de queijo/dia e possuía dois funcionários. Em 1999, quando foi vendida para a empresa norte-americana Pillsbury produzia uma média de 1400 toneladas/mês ou aproximadamente 15 mil toneladas/ano, empregava cerca de 500 pessoas e tinha um faturamento de R$ 50 milhões anuais.

Até 1996 a Forno de Minas produzia apenas pão de queijo congelado e, após essa data, iniciou a produção de uma linha de pão de batata para aproveitar a oportunidade de entrar com outros produtos no mercado institucional. Entretanto o pão de queijo sempre foi o principal produto da Forno de Minas, em qualquer dos quesitos considerados, seja faturamento ou volume de vendas. Em 1999 a comercialização do pão de queijo representava 85% do faturamento da empresa, o restante era conseguido pela comercialização do pão de batata, folhados e uma linha de salgados.

A Forno de Minas atuava em praticamente todos os estados, com distribuição nacional de pão de queijo, mas apresentava concentração maior de fornecimento para os estados do Sudeste, chegando a representar 75 a 80% das vendas. Somente o estado de Minas Gerais representava 35% do consumo nacional de pão de queijo. Essa centralização no mercado Sudeste se justificava em decorrência da cultura alimentar da população dessa região, mais acostumada a consumir pão de queijo do que habitantes das outras regiões do país, como o Sul e o Nordeste.

Em 2002, o mercado de pão de queijo movimentou R$ 170 milhões no país. A Forno de Minas foi responsável por 55% desse total, faturando o equivalente a R$ 93,5 milhões. Em 2003, a marca estava presente em 23 estados brasileiros, tendo em sua lista de clientes oito mil compradores em todo o Brasil. Cerca de 60% da produção era destinada ao varejo, enquanto o restante servia redes de *fast food*, o chamado segmento *food service*. Nesse mesmo ano, a empresa começava a se voltar com mais força para o mercado externo, principalmente para Europa e Oriente Médio, que até então representava apenas 2% da produção nacional. Em 2005 o pão de queijo chegou à França, distribuídos em 42 unidades da rede Carrefour nas regiões de Paris e Île de France. Além do Carrefour, foram fechados acordos com outros pontos de venda, como lojas especializadas em produtos regionais e restaurantes de culinária brasileira. As metas de exportações daquele ano incluíam ampliar participação do pão de queijo no mercado americano e promover o relançamento do produto em Portugal e Espanha, países para os quais o produto já era exportado desde 2000.

4.2.3 *Processo de aquisição*

Em dezembro de 1999, a multinacional Pillsbury adquiriu a fabricante de pão de queijo Forno de Minas, líder de mercado na época, assumindo a administração de uma fábrica de pão de queijo instalada em Contagem (MG) e todo o sistema de vendas e distribuição no território nacional. Acredita-se que a transação tenha envolvido R$ 80 milhões de reais (COELHO, 1999). Os antigos proprietários da Forno de Minas continuaram com o laticínio responsável pela fabricação de queijo e uma fábrica de derivados de mandioca congelada, no Paraná. Como parte da negociação de compra/venda da Forno de Minas, ficou garantido, em contrato, que pelos dois anos seguintes seria dada preferência de compra aos ex-proprietários, que continuariam sendo fornecedores de queijo para o pão de queijo da agora multinacional.

A aquisição foi oficializada em dezembro de 1999, mas as negociações iniciaram-se nove meses antes, quando executivos da empresa de consultoria Ernst Young, representando a empresa norte-americana, procuraram os proprietários para conversar sobre a possibilidade da venda da empresa. Na verdade, mesmo antes de 1999, a empresa já havia sido sondada por outras empresas nacionais do segmento de alimentos, mas até então as negociações não passavam dos estágios iniciais.

A Pillsbury e a Forno de Minas assinaram um contrato de confidencialidade, em que a fabricante de pão de queijo permitia a auditagem de suas contas pela KPMG, empresa de consultoria contratada pela Pillsbury, para a confirmação dos dados e a veracidade dos números fornecidos como desempenho da empresa brasileira. Nesse sentido, a Pillsbury foi assessorada pela KPMG, mas a Ernst Young continuou sendo a empresa que intermediou o acordo de compra.

As negociações para a venda da Forno de Minas ocorreram praticamente em sigilo, com participação apenas dos diretores no processo. Segundo um dos entrevistados, ninguém na empresa tinha conhecimento das tratativas e somente quando o fluxo de visitas de norte-americanos se intensificou – entre quatro a cinco meses antes da divulgação oficial da venda-, as informações começaram a vazar.

A Pillsbury adquiriu 100% da Forno de Minas, mas isto não representou concentração de mercado, pois a multinacional não atuava no mercado de pão de queijo e a Forno de Minas já detinha mais de 50% do mercado[14]. A aquisição da empresa mineira de pão de queijo foi considerada condizente com a estratégia de expansão internacional da Pillsbury, iniciada poucos anos antes por meio de compras de 'companhias líderes ou, no máximo, vice-líderes' em seus mercados locais. De acordo com o diretor-geral da Pillsbury do Brasil, em entrevista dada na época (COELHO, 1999), a entrada no setor de pães de queijo congelados foi importante para a consolidação da estratégia de crescimento no Brasil, tanto no varejo quanto no mercado institucional. Conforme seu relato, o objetivo da Pillsbury com a aquisição era atingir o mercado nacional em potencial, que na época consumia R$ 150 milhões em massas (*pré-mix*), pão de queijo refrigerado e congelado.

Na visão de um dos sócios da Forno de Minas, a Pillsbury vislumbrou a compra da Forno de Minas no momento em que foi constatada a afinidade de seus produtos com a Frescarini, fabricante brasileira de massas adquirida pela Pillsbury três anos antes. Para o canal varejo, tanto as massas frescas como o pão de queijo congelado são classificados como produtos perecíveis, e a aquisição da Forno de Minas, então, representava um aumento do *mix* de produtos na mesma cadeia da companhia no Brasil. Em resumo, a identidade de produtos, a força da marca Forno de Minas, sua capacidade de distribuição em mercado nacional e o potencial de expansão do negócio foram os principais determinantes para a decisão de aquisição.

---

[14] Segundo reportagem do Correio Braziliense de 3 de agosto de 2003, a General Mills comercializando as marcas – Forno de Minas, Mania de Minas e São Geraldo – detinha 59% do mercado de pão de queijo (CORDEIRO; REIS, 2003).

4.3 Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com os fornecedores

Neste tópico serão tratadas as mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com os fornecedores, sendo descritos os dois principais fornecedores de queijo para pão de queijo, matéria-prima essencial e de maior custo, a Leiteria de Minas e o Laticínios Ita. Em cada caso, primeiramente, será apresentada a empresa fornecedora, em seguida descritos os relacionamentos fornecedor-adquirida e fornecedor-adquirente anteriores à aquisição. Posteriormente serão apresentadas, de forma detalhada, as mudanças encontradas em cada fornecedor a partir do processo de aquisição e, por fim, relacionadas às respectivas fontes de poder. Ao final do tópico será feita a comparação entre os dois casos gerando a análise intragrupo.

4.3.1 *Fornecedor 1 – Leiteria de Minas*

A Leiteria de Minas foi fundada em 1995 pela mesma família proprietária da Forno de Minas. O laticínio foi criado devido à dificuldade da fabricante de pão de queijo encontrar um queijo de qualidade para usar em seu processo produtivo, com características biológicas e condições sanitárias superiores aos fabricados pelos laticínios existentes na época. Sendo essa uma matéria-prima estratégica, havia também a necessidade de que o produto tivesse um preço competitivo no mercado. A partir de então foi criado, num processo em conjunto entre a Forno e a Leiteria, um queijo específico para pão de queijo em escala industrial. Na verdade o laticínio atendia exclusivamente a Forno de Minas, sendo seu principal fornecedor de queijo. Além do queijo, o laticínio fabricava apenas a ricota, um subproduto do queijo, feito do aproveitamento do soro excedente, servindo para a Leiteria de Minas como um ‘diluidor’ de custos, devido a seu mercado extremamente restrito.

No processo de aquisição da Forno de Minas pela Pillsbury, foi acordado que seus antigos proprietários permaneceriam no controle do laticínio e continuariam a fornecer para a Forno de Minas. Para tanto, fariam investimentos em modernização e ampliação da capacidade produtiva, garantidos por um contrato de preferência de compra por pelo menos dois anos pós-aquisição. Com o objetivo principal de atender às maiores demandas de volume e qualidade da multinacional, em 2000 a Leiteria de Minas iniciou seu processo de expansão.

Em 2001 foi feita uma reestruturação para que o laticínio se especializasse no atendimento à indústria[15], atendendo empresas como Sadia e Perdigão, aumentando, assim, sua carteira de clientes, além de diversificar seus produtos fabricando também derivados do leite, como iogurtes e manteigas. Seu objetivo era produzir, além das 200 toneladas de queijo para a Forno de Minas, mais de 200 mil litros de leite por dia, produção até então na faixa de 70 mil litros/dia. Para isso a Leiteria de Minas dobrou também seu número de funcionários passando a empregar 80 pessoas. Em 2003 a empresa iniciou exportações de queijo parmesão para os Estados Unidos e com isso vem ampliando seu mercado, que antes englobava Minas Gerais, de forma predominante e, em menor escala, São Paulo, Rio de Janeiro e o Sul do país.

Em 2007 foi criada a marca **"**Gran Condessa" para seus produtos e o nome da empresa Leiteria de Minas vem sendo lentamente substituído por "Laticínios Condessa", antigo nome da fazenda onde funciona o laticínio. O foco da empresa agora repousa no fornecimento de queijos diferenciados e de qualidade artesanal. Atualmente em seu *portfolio* encontram-se os queijos: prato, queijo-de-minas-padrão-meia-cura, *cheddar*, muçarela, parmesão, queijo coalho e outros queijos customizados. Além de fornecer produtos para empresas que utilizam queijos em seu processo produtivo, agora possui também produtos voltados para o varejo e *food service*.

4.3.1.1 Relacionamento Leiteria de Minas – Forno de Minas

Devido às empresas serem fundadas pela mesma família e geridas pelos mesmos sócios até a época da aquisição da Forno de Minas, a relação comercial entre as empresas caracterizava-se pela informalidade e proximidade administrativa. Os dois negócios não eram tratados de forma separada e, sim, como um negócio só. As solicitações e compras do queijo - principal matéria-prima para o pão de queijo - eram realizadas, muitas vezes, de forma instantânea e automática. Conforme relatado por um dos entrevistados, o processo de compra e venda do queijo era interligado entre as empresas, pois a Forno de Minas tinha acesso a um programa de computador com os custos do leite e suas variações. Então, se havia uma queda no preço do leite, com conseqüente diminuição do custo do queijo, imediatamente, o preço do pão de queijo era também reduzido pela Forno de Minas, visando promover o produto no

[15] Empresas que usam queijos especiais como matéria-prima na fabricação de alimentos.

ponto de venda. Com um acesso rápido às informações da cadeia produtiva, a área comercial da Forno de Minas conseguia aumentar seu volume de vendas e diluir seus custos fixos. Em um ambiente de muitas incertezas como o mercado do leite, em que o aproveitamento da safra é essencial, a flexibilidade dessas empresas em responder rápido à oscilação de seu preço, na visão do entrevistado, foi determinante para o sucesso e crescimento tanto da Forno de Minas quanto da própria Leiteria de Minas.

Além da proximidade na relação comercial, havia grande interação entre os processos produtivos. Na verdade, a fabricação do queijo para pão de queijo foi toda idealizada dentro da Forno de Minas, a partir de suas próprias necessidades. Foram feitos, de forma conjunta, investimentos no desenvolvimento de tecnologias próprias e equipamentos para automação do processo de produção, tanto da Leiteria de Minas, quanto da própria Forno de Minas.

Em se tratando de uma matéria-prima estratégica, segundo o executivo da Leiteria de Minas, sua empresa era cobrada pela Forno de Minas, tanto em relação à qualidade como em relação a preço competitivo.

4.3.1.2 Relacionamento Leiteria de Minas – Pillsbury/General Mills

A Leiteria de Minas tinha conhecimento da Pillsbury no Brasil por esta ter adquirido, em 1996, as Massas Frescarini em São Paulo, mas não mantinha nenhuma relação comercial com a adquirente, apenas conhecia seu conceito de qualidade por meio do programa APPCC[16]. O relacionamento entre a Leiteria de Minas e a Pillsbury teve início com a aquisição da Forno de Minas em dezembro de 1999.

[16] O **APPCC** é uma versão brasileira do 'Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)', que surgiu nos Estados Unidos na década de 60, a partir de pesquisas realizadas pela Pillsbury com o objetivo de garantir a qualidade dos alimentos consumidos pelos astronautas da Nasa em missões espaciais. São medidas, nos moldes do ISO-9000, criadas com o intuito de produzir alimentos sem nenhum tipo de contaminação, utilizando métodos de limpeza e controle total das atividades. Adotada nos Estados Unidos e na Europa, a APPCC passou também a ser uma exigência de compradores para exportadores que pretendem vender a esses mercados. O sistema é recomendado por entidades internacionais como a OMC (Organização Mundial do Comércio), OMS (Organização Mundial da Saúde) e FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação). No Brasil a Portaria n. 46, publicada em fevereiro de 1998 pelo Ministério da Agricultura, estendeu a obrigatoriedade da adoção do APPCC para todas as indústrias de produtos de origem animal, o que inclui leite, carne, mel e derivados.

4.3.1.3 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Leiteria de Minas

Foram identificadas na Leiteria de Minas oito mudanças ocorridas a partir do processo de aquisição. Dessas, apenas duas não puderam ser relacionadas ao poder, visto que não foram mudanças de comportamento do fornecedor, Leiteria de Minas, a pedido ou imposição da díade Forno de Minas – Pillsbury/General Mills, conforme definição adotada pela presente pesquisa. Descrevem-se a seguir, de forma mais detalhada, seis mudanças pós-aquisição, relacionadas a poder, foco desta pesquisa.

A primeira mudança pós-aquisição encontrada, identificada para análise como **M1 – Contrato de preferência de compra por dois ano**s e classificada como mudança nas práticas de contratação, refere-se ao estabelecimento de um contrato formal, entre a Pillsbury e Leiteria de Minas, de preferência de compra de queijo, nos dois primeiros anos pós-aquisição, pois, ao adquirir a empresa Forno de Minas, a Pillsbury não apresentou interesse em adquirir seu laticínio. Na época, foi estabelecido, então, um acordo em que a família proprietária da Forno de Minas venderia a empresa, mas continuaria com o laticínio. Por outro lado, a Pillsbury se comprometeria a comprar 60% de sua necessidade de queijo diretamente da Leiteria de Minas, justificando assim o investimento e expansão necessários ao laticínio. Findado o prazo, valeria, então, as relações de mercado normais. Essa mudança foi, aqui, relacionada à fonte de poder não coercitiva, visto estar baseada na fonte recompensa. Para o fornecedor o contrato seria benéfico para sua empresa, uma vez que garantia, legalmente, o destino de certo volume de sua produção e garantia a manutenção do relacionamento entre as empresas por determinado tempo. Cabe lembrar que nenhuma outra relação de fornecimento entre a multinacional e fornecedores brasileiros era pautada por contratos formais.

A segunda mudança pós-aquisição, aqui identificada como **M2 - Investimento em modernização da produção e ampliação da capacidade produtiva** e classificada como mudança nas práticas de produção, refere-se à exigência de investimentos na Leiteria de Minas em equipamentos e ampliação da capacidade produtiva de forma a atender às novas demandas de volume e qualidade da Pillsbury. As alterações necessárias nos equipamentos foram sugeridas pela multinacional, ou como enfatiza o entrevistado “por um pessoal deles vindo dos Estados Unidos”, de forma que a Leiteria de Minas enquadrasse seu processo produtivo nos padrões de qualidade internacionais exigidos pela Pillsbury. Por sua vez, a ampliação e o melhoramento das instalações produtivas da Leiteria de Minas foram solicitados pela Pillsbury visto que o volume produzido até então parecia não ser suficiente

para atender às necessidades futuras da adquirente, com base no volume de produção de pão de queijo projetado pela multinacional ao adquirir a fabricante de pão de queijo brasileira. No depoimento do executivo da Leiteria de Minas, observa-se explícito o caráter coercitivo nas exigências feitas pela adquirente, visto que, na venda da Forno de Minas, não estava incluída a venda do laticínio, mas a continuação do fornecimento estava vinculada às adaptações no laticínio propostas pela multinacional. Ele relata: "nas negociações de venda da Forno de Minas atrelou-se o negócio a continuarmos com a Leiteria de Minas, sendo que o fornecimento seria garantido se realizássemos as adaptações dentro dos padrões Pillsbury". O depoimento de um ex-funcionário da adquirida ilustra, de forma enfática, essa mudança:

> Basicamente o Helder desenvolveu um novo laticínio em relação ao que anteriormente fornecia para a gente, para *estar se adequando* e fornecendo para a gente [...] *Foi colocado para ele*: 'você realiza alguns investimentos necessários para adequação do laticínio (*Leiteria de Minas*) *dentro das políticas Pillsbur* (grifo nosso).

A mudança M2 foi, portanto, relacionada à fonte de poder coercitiva, porque, pelo relato do executivo da Leiteria de Minas, percebe-se a habilidade da adquirente aplicar sanções negativas, ou seja, o próprio término da relação e o descredenciamento do fornecedor caso as solicitações não fossem atendidas.

A terceira mudança pós-aquisição refere-se a maiores exigências da Pillsbury quanto à qualidade de seus fornecedores, identificada para análise como **M3 – Maior exigência da qualidade dos fornecedores** e classificada como mudança nas práticas de qualidade. Antes da aquisição existiam padrões de qualidade acordados entre a Forno de Minas e seus fornecedores, que preenchiam os requisitos de níveis de contaminação estabelecidos pela vigilância sanitária e estavam dentro dos padrões de qualidade considerados de alto nível no Brasil. Entretanto isso não era o suficiente para a multinacional. A empresa enviou, então, aos fornecedores uma cartilha de auditoria com recomendações para que os produtos e processos brasileiros estivessem dentro das conformidades estabelecidas pela área internacional da empresa, caso contrário, os fornecedores corriam o risco de ser descredenciados. Essas recomendações incluíam a troca de produtos de limpeza usados nos equipamentos da produção, alterando o processo de higienização dos equipamentos, principalmente em relação aos esterilizantes. Essa mudança significava que os produtos utilizados na limpeza dos equipamentos de fabricação que estivessem em contato direto com o queijo deveriam ser avaliados e testados em sua real eficiência pelo pessoal da adquirente e providenciada a troca pelo fornecedor quando a eficiência não fosse comprovada. A justificativa era de que os produtos utilizados pelo fornecedor que entrassem em contato direto com o queijo não

deveriam possibilitar sua contaminação e não deveriam alterar suas características, de forma que isso pudesse comprometer a qualidade do pão de queijo, o qual deveria estar em conformidade com o padrão internacional. Conforme ênfase do próprio executivo da Leiteria de Minas, esse procedimento foi adotado mesmo considerando-se que os produtos utilizados pela empresa eram fornecidos por multinacionais, que, inclusive, já atendiam a Pillsbury fora do país, em outros processos produtivos. Essa mudança incluía também alterações nos padrões de pontos críticos do queijo, como o pH do produto, demandadas pela adquirente. Para a Pillsbury, os valores aceitos pela adquirida e usados por seus fornecedores na produção do queijo para o pão de queijo não garantiam a qualidade do produto nos padrões internacionais. Para tanto sugeriram algumas alterações e utilizaram como referência os padrões de qualidade do sorvete Häagen-Dazs, produto internacional da Pillsbury também derivado do leite.

Como a Pillsbury é uma referência mundial em qualidade, na área de alimentação, devido a ser a criadora do programa APPCC (Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle), percebe-se que a fama da adquirente facilitou a aceitação e adoção das medidas por parte da Leiteria de Minas, uma vez que esta demonstrou valorizar os padrões de qualidade propostos pela Pillsbury. Entretanto acredita-se que a possibilidade de descredenciamento foi decisiva para que a Leiteria de Minas se enquadrasse em tais padrões e mudasse seu comportamento, o que fica claro no relato de seu executivo: “Os padrões de qualidade são uma exigência deles. [...] nós fomos, entre aspas, forçados a ter uma melhora exaustiva de qualidade e produtividade”. Portanto, a mudança M3 foi relacionada à fonte de poder coercitiva, visto que, se não houvesse enquadramento aos padrões de qualidade impostos pela multinacional, era eminente a possibilidade de rompimento da relação.

A quarta mudança pós-aquisição, identificada para análise como **M4 – Implementação de auditorias de qualidade** e classificada como mudança nas práticas de auditoria, refere-se não somente a maiores exigências de qualidade, mas também a um controle mais rigoroso e contínuo da qualidade dos fornecedores por meio de implantação de auditorias realizadas pela multinacional. Essa mudança foi identificada devido à criação de um setor específico de acompanhamento e controle de qualidade dos fornecedores dentro da Forno de Minas. Ou seja, uma pessoa específica da Forno de Minas foi destinada a visitar, acompanhar, orientar e conferir a qualidade do processo produtivo dos fornecedores dentro dos padrões Pillsbury de fornecimento, procedimentos englobados nas chamadas ‘auditorias de qualidade’. Essas auditorias seguem os critérios internacionais de fornecimento, estabelecidos pela multinacional por meio de uma cartilha de qualidade, e são realizadas com

mais freqüência e com mais rigor do que as visitas de qualidade que a adquirida costumava fazer antes da aquisição. Essa mudança inclui ainda o incremento nos controles de produção dos fornecedores. De acordo com o executivo entrevistado da Leiteria de Minas, procedimentos de acompanhamento e controle de produção já existiam em seu processo produtivo antes da aquisição, entretanto, a partir de sugestões da adquirente, isso foi "melhor documentado, auditado e mais fácil de se observar". A mudança M4, também pela notável possibilidade de descredenciamento e término da relação caso os níveis de qualidade não fossem mantidos nos níveis adequados, foi relacionada à fonte de poder coercitiva.

A quinta mudança pós-aquisição, identificada para análise como **M5 - Maior acompanhamento e controle de custos** e classificada como mudança nas práticas de custeio, refere-se a um acompanhamento e controle mais acirrados dos custos do leite por parte da adquirente. O leite é a matéria-prima essencial para a fabricação do queijo para pão de queijo, representando 83% do custo do queijo, e apresenta grande variação de preços no mercado brasileiro devido a sua sazonalidade. Esse maior controle, sugerido pela adquirente, levou a Leiteria de Minas a utilizar uma planilha de custos aberta e auditada, em que o cliente tem acesso ao custo real do queijo, a partir de informações sobre o preço do leite e os custos de outros insumos. Nas palavras do fornecedor:

> [...] Obviamente se acompanhavam (*custos*), mas passou-se a ter uma estrutura de custo mais afinada, mais refinada. [...] passamos a trabalhar com planilha aberta, auditada inclusive. [...] Então o cliente tem condição de saber se estamos colocando um preço alto ou não no produto, é uma forma dele monitorar e de se fazer uma coisa mais aberta. [...] Nós temos um processo moroso, diria que até desgastante, onde você através de um histórico e de uma projeção de aumento de custos, principalmente do leite, você tenta jogar mês a mês o que seria o preço do produto. Porque o cliente tem que fazer o orçamento dele, ele precisa disso.

Essa mudança M5, solicitada pela adquirente, foi então classificada como fonte de poder coercitiva. Isto ocorre porque se percebe na visão do fornecedor que o comprador tem habilidade de lhe prescrever e controlar o comportamento, como destaca uma das falas do executivo da Leiteria de Minas: "é uma forma dele (*comprador Pillsbury*) monitorar ...", além de aplicar punições, seja pela redução do volume de compras ou pelo próprio término do relacionamento.

A sexta e última mudança pós-aquisição encontrada na relação com a Leiteria de Minas, identificada para análise como **M6 - Exigência de redução de preço** e classificada como mudança nas práticas de precificação, foi encontrada nos processos de comercialização do fornecedor. Essa mudança foi identificada nos depoimentos, principalmente, do ex-funcionário da adquirida, que descreveu uma mudança drástica na forma de negociação da

adquirida Forno de Minas e, posteriormente, da adquirente Pillsbury com seus fornecedores. Nas palavras do ex-gerente da adquirida:

> O primeiro impacto que eu senti após aquisição eles chegaram lá e falaram 'vem cá meu amigo, mudou tudo, acabou tudo, você abaixa 10% do seu preço senão não compro mais de você'. [...] se o cara hoje tem condições de estar fazendo um preço bom consegue (*continuar fornecendo*). Se depois ele vier e falar 'não espera aí, hoje está um pouquinho mais apertado, aumentou o custo. Vamos renegociar?', está mais difícil. [...] Impõem mais, (*referindo-se a adquirente*) impõe muito mais!"

Na visão do executivo da Leiteria de Minas, a Pillsbury passou a exigir menores preços, mesmo conhecendo mais a respeito de seus custos por meio da planilha detalhada que ele lhe fornecia. Com acesso a um volume maior de informação, a adquirente tinha mais ferramenta para imposição de preços, o que lhe dava maior poder de negociação e, por conseqüência, poder de alterar o comportamento do fornecedor a seu critério. Nesse sentido, esta mudança, M6, foi relacionada à fonte de poder coercitiva, visto o caráter impositivo da mudança e o conseqüente receio do fornecedor quanto ao rompimento ou enfraquecimento do relacionamento, pela diminuição das vendas.

O Quadro 5, apresentado a seguir, resume as seis mudanças pós-aquisição encontradas no relacionamento com a Leiteria de Minas em relação às fontes de poder e destaca que cinco dessas mudanças se referem à fonte de poder coercitiva.

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO		**FONTES DE PODER**
M1	Práticas de contratação	não coercitiva
M2	Práticas de produção	coercitiva
M3	Práticas de qualidade	coercitiva
M4	Práticas de auditoria	coercitiva
M5	Práticas de custeio	coercitiva
M6	Práticas de precificação	coercitiva

Quadro 5 – Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Leiteria de Minas e as respectivas fontes de poder
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

4.3.2 *Fornecedor 2 – Laticínios Ita*

Laticínios Ita, empresa do setor de alimentos, localizada em Itabirito (MG), foi fundada em 1991, com a finalidade de trabalhar com produtos derivados do leite que servissem de matéria-prima no processo produtivo de outras empresas. Até os dias de hoje tem como principal produto o queijo utilizado na fabricação de pão de queijo, denominado queijo-de-minas-meia-cura. Para esse produto o volume de produção chegou a atingir 180 toneladas/mês e, em 2003, seu principal cliente era a Forno de Minas, fornecendo também, em menor escala, para a Perdigão.

Atualmente produz 120 mil litros de leite por dia e possui um vasto *mix* de produtos, que engloba os queijos finos (tipo *gouda*, tipo provolone e tipo reino), uma linha institucional (queijos prato sem corante, tipo estepe e queijo-de-minas-meia-cura – especial para pão de queijo-, requeijão cremoso e doce de leite) e uma linha varejo (queijos muçarela, parmesão e catupiry, requeijão de diversos sabores, bebidas lácteas, leite em pó, dentre outros).

Entre seus principais clientes estão as empresas Pif Paf, Perdigão, Kerry do Brasil, Habib's, Mc'Donalds, Polenghi, General Mills e Forno de Minas. Para a Forno de Minas, além do fornecimento de queijo para pão de queijo, é o único fornecedor de leite e de uma linha de requeijão para recheios utilizados no pão de batata e nos folheados.

A empresa atua, também, no chamado "Private Label"[17], que consiste no desenvolvimento de um produto específico de acordo com a demanda do cliente. Esse é considerado um segmento altamente personalizado, que inclui a logística completa desde a fabricação à entrega (ou exportação) do produto.

Laticínios Ita, por sua preocupação com o meio ambiente, foi o primeiro laticínio a abolir caldeiras à lenha e a óleo e utilizar caldeiras a gás liquefeito. Foi também o primeiro laticínio a ter um projeto aprovado na Fundação Estadual do Meio Ambiente de Minas Gerais (FEAM). A grande preocupação com qualidade levou essa empresa a implantar em sua fábrica o Programa sobre Boas Práticas de Fabricação (PPF) e a Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle (APPCC), tornando-se o primeiro laticínio mineiro a adotar boas práticas de fabricação. Tais cuidados já visavam atender às exigências comerciais de multinacionais e do mercado externo.

---

[17] Uma tendência internacional de mercado que visa atender às grandes redes varejistas.

4.3.2.1 Relacionamento Laticínios Ita – Forno de Minas

O Laticínios Ita foi o primeiro fornecedor da Forno de Minas em escala industrial, quando a fabricante de pão de queijo inaugurou sua fábrica em 1995 em Contagem (MG). O queijo fornecido por Laticínios Ita substituiu os queijos adquiridos de diversos pequenos produtores rurais, que não gozavam de boa reputação quanto às práticas de fabricação. Com a criação da Leiteria de Minas, a Forno de Minas passou a produzir seu próprio queijo e o Laticínios Ita tornou-se o segundo principal fornecedor da empresa, fornecendo, em 2003, 15 toneladas de leite/dia, além do queijo.

O relacionamento entre as empresas foi avaliado como 'bom' pelo fornecedor. Havia amizade nas relações pessoais entre seus funcionários, caracterizada por visitas constantes, tanto do proprietário e executivos do laticínio à fabrica da Forno de Minas como dos responsáveis pela produção da Forno ao Laticínios Ita. Evidencia-se troca de informações e intercâmbio de conhecimentos entre as empresas visto que a formulação do queijo fabricado na Leiteria de Minas foi desenvolvida dentro do Laticínios Ita.

A relação comercial entre as empresas era preponderantemente informal, por meio de acordos 'verbais', podendo os pedidos serem feitos por telefone ou pessoalmente e, mais tarde, por *e-mail*. Não havia punições para a quebra desses acordos, que poderiam ser desfeitos a qualquer momento, mesmo depois de emitida nota fiscal, ficando o fornecedor extremamente vulnerável à adquirida[18]. Por exemplo, o depoimento abaixo ilustra:

> Ela (Forno de Minas) só comprava nosso, deles mesmos e, eventualmente, do mercado internacional quando aparecia alguma oportunidade. Inclusive nós tivemos uma dificuldade enorme uma vez, porque o Hélder disse 'olha, eu vou crescer muito a indústria e vocês se preparem'. E nós estávamos com um comprometimento com os produtores rurais de leite, na época, muito grande e chegamos no mês de outubro que começa muita chuva e tinha safra e eu lembro que ele chegou para mim e falou 'Zé Flávio, eu não vou poder comprar mais de você não, porque está chegando não sei quantos *containers* meu aí, que atrasou ...'. Nós tivemos que fazer 2 milhões de litros em leite em pó, para não perder. Eu quase desisti! Nós estávamos começando, quase desisti! Mas nós aceitávamos, não tinha o que fazer. [...] Nem com nota fiscal emitida. Com nota fiscal emitida e tudo eles desistiam e emitiam uma nota de devolução.

No processo de compra e venda, a empresa Forno de Minas tinha, na visão do fornecedor, maior poder de negociação por pulverizar a compra com mais de um fornecedor, por eventualmente importar e por ter produção própria por meio da Leiteria de Minas. Isso

[18] A variável confiança não foi neste estudo analisada.

permitia que a Forno de Minas exercesse forte pressão sob os preços praticados pelo Laticínios Ita, o que desencadeava inúmeros desacordos. No entanto, por conhecer o mercado e as condições do concorrente, Laticínios Ita sabia que as pressões tinham limites, conforme atesta o depoimento abaixo.

> Com o Hélder a gente combinava um preço e ele ainda chegava no final do mês e dizia que não podia pagar o tal preço, que iria pagar 2 ou 3 centavos mais barato. [...] Com essa produção própria deles, toda a negociação girava em eles argumentarem que iriam diminuir a compra nossa e aumentar a fabricação deles, pressionando desta forma o preço. E a gente sempre soube que havia muita preocupação com a fabricação do produto deles na fazenda deles, no laticínio que eles tinham. Então eles pressionavam preço esquecendo que a gente sabia da qualidade deles! Até porque a gente sempre trabalhou com padrões de qualidade bem apertados em relação aos padrões de qualidade deles do queijo. [...] O nosso queijo era mais maturado, mais prensado, o dele era mais úmido, com mais água e ele sempre comparava o queijo dele com o nosso

Para o Laticínios Ita o relacionamento com a Forno de Minas mudou muito após o episódio da 'contaminação'. Seu poder de negociação aumentou significativamente quando foi reconhecida a qualidade de seu queijo na pesquisa realizada pelo Inmetro em janeiro de 1999. Nessa ocasião foram demonstradas irregularidades em oito das onze principais marcas de pão de queijo congelado, com um nível de coliformes[19] maior do que o tolerável. As duas marcas de pão de queijo que não apresentaram irregularidades foram a Forno de Minas e Mania de Minas (segunda marca da própria Forno de Minas), as únicas que utilizavam o queijo do Laticínios Ita em seu processo produtivo.

4.3.2.2 Relacionamento Laticínios Ita – Pillsbury/General Mills

O Laticínios Ita conhecia a Pillsbury no Brasil por esta ter adquirido, em 1996, as Massas Frescarini em São Paulo, mas não mantinha nenhuma relação comercial com a adquirente. Conhecia o conceito de qualidade da multinacional por meio do programa APPCC (Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle) desenvolvido pela Pillsbury.

Visando atender a empresas multinacionais e entrar no mercado externo, extremamente exigentes quanto ao nível de qualidade, o Laticínios Ita já havia implementado em sua fábrica em Itabirito o programa APPCC antes mesmo da aquisição da Forno de Minas.

[19] Bactérias presentes geralmente no leite e derivados.

Na opinião dos entrevistados, a qualidade defendida pelo Laticínios Ita foi um fator determinante para a manutenção do relacionamento entre as empresas após a aquisição.

Devido ao contrato de preferência de compra assinado entre a Pillsbury e a Leiteria de Minas na venda da Forno de Minas, nos dois meses seguintes à aquisição, as compras de queijo do Laticínios Ita foram suspensas. O depoimento de um dos entrevistados ilustra a situação: "[...] a Pillsbury ficou dois meses sem comprar um queijo na nossa mão". Seis meses após a aquisição, entretanto, o acordo entre a fabricante de pão de queijo e seu principal concorrente não foi cumprido à risca. Na visão dos entrevistados, isso era devido a não conformidade do queijo fabricado pela Leiteria de Minas em relação aos altos padrões exigidos pela Pillsbury, o que permitia sua devolução e aquisição de outro fornecedor, não configurando uma quebra de contrato.

4.3.2.3 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com o Laticínios Ita

Na análise das mudanças pós-aquisição no relacionamento com o Laticínios Ita foram identificadas nove mudanças. Dentre elas cinco não se relacionavam ao poder, dito de outra forma, não foram alterações de comportamento do Laticínios Ita impostas ou solicitadas pela díade a partir do processo de aquisição, conforme definição adotada nesta pesquisa. Por sua vez, as outras quatro mudanças encontradas foram relacionadas a poder e para tanto são relatadas de forma detalhada a seguir.

Um aumento no nível de exigência de qualidade dos fornecedores por parte da adquirente foi também percebido no relacionamento com o Laticínios Ita, sendo portanto esta mudança identificada para análise como **M1 – Maior exigência do nível de qualidade dos fornecedores** e classificada como mudança nas práticas de qualidade. A multinacional, com base nas chamadas cartilhas de auditoria, sugeriu algumas alterações no Laticínios Ita para que este se enquadrasse nos padrões de qualidade internacionais estabelecidos e adotados pela Pillsbury em todas as suas unidades. De forma geral um ex-funcionário da adquirida enfatiza: "Eu sei que o Laticínios Ita mudou quase todo o seu processo de produção, por causa das novas exigências de qualidade. Então vários fornecedores devem ter mudado [...] mas sempre na tendência de melhorar o produto e a qualidade do produto". O executivo do Laticínios Ita completa: "Houve, houve todo tipo de mudança". Outros depoimentos mais específicos descrevem as mudanças quanto às alterações nos níveis de contaminação aceitos pela

multinacional, a troca da embalagem do produto entregue e melhoria nas instalações da fábrica.

Quanto ao nível de contaminação do queijo, novos valores em unidades de contaminação foram estabelecidos pela Pillsbury, independentemente dos valores de referência fornecidos pela legislação brasileira. Apesar de o laticínio trabalhar com níveis de contaminação abaixo de 100 unidades, e a legislação em vigor aceitar até 400 unidades, a multinacional passou a aceitar somente 50 unidades de contaminação. O proprietário do Laticínios Ita credita essa mudança não somente à busca por melhoramento do processo de fabricação do queijo, mas à estratégia da multinacional de trabalhar com margens menores de contaminação do queijo junto aos fornecedores, a fim de aumentar suas próprias margens, para possíveis falhas no processo produtivo do pão de queijo. Nas palavras do entrevistado: "isso é porque eles ainda querem 50% para eles, para uma possível falha interna". Visando ainda à redução do risco de contaminação, a Pillsbury solicitou a troca da embalagem do queijo entregue pelo laticínio. A embalagem, até então de papelão, foi trocada por caixas plásticas, devido a esse material apresentar menor risco de contaminação, segundo justificativa da multinacional. Coube ao Laticínios Ita pesquisar no Ministério da Saúde a correta higienização dessas caixas, procedimentos de limpeza e acondicionamento. A Pillsbury solicitou também o fechamento da fábrica do laticínio, de modo que fosse criada uma atmosfera climatizada sem contato do ar da fábrica com o ambiente externo. O Laticínios Ita, então, lacrou as janelas e providenciou a instalação de ar condicionado em toda sua área produtiva.

Durante os depoimentos do Laticínios Ita observou-se uma perspectiva não coercitiva quanto à mudança M1, já que se observa uma grande admiração dos níveis de qualidade estabelecidos pela adquirente. Quando os entrevistados relatam as exigências feitas pela multinacional, descrevem-nas como sugestões coerentes que acatam prontamente, sem oferecer resistência. Como o objetivo do laticínio, desde sua criação, era atender à indústria, principalmente às multinacionais, esse fornecedor já se preparava para o exercício da qualidade antes mesmo da aquisição, e, além de valorizar tais procedimentos, já buscava implementá-la em todas as suas práticas. Conforme mencionado anteriormente, foi o primeiro laticínio mineiro a adotar o Programa de Boas Práticas Produtivas e o primeiro a implantar o programa APPCC em sua fábrica. Para o executivo do laticínio esses foram fatores decisivos para a manutenção e o fortalecimento do relacionamento com a Forno de Minas pós-aquisição. Em suas palavras:

> Isso (APPCC) veio mostrar a força da qualidade tanto para a gente quanto para o comprador, que na época era a Pillsbury, que em seguida a aquisição já enviou um questionário perguntando se a empresa já tinha implantado o APPCC e a gente já estava na frente, facilitou muito o fornecimento.

Na visão do proprietário do laticínio, sua qualidade é reconhecida e valorizada pela Pillsbury/General Mills, situação explicitada quando executivos das unidades internacionais da multinacional são levados para conhecerem a fábrica do Laticínios Ita, em Itabirito. Em suas palavras, "lá parece uma vitrine". Somado a isso, há o fato de não haver nos depoimentos ameaças ou imposições da adquirente, o que leva, portanto, a relacionar a mudança M1, novas exigências de qualidade dos fornecedores, à fonte de poder não coercitiva.

A segunda mudança pós-aquisição, identificada para análise como **M2 – Implementação de auditorias de qualidade** e classificada como mudança nas práticas de auditoria, refere-se ao acompanhamento e controle contínuos dos processos produtivos do fornecedor, a fim de manter a qualidade dentro dos padrões internacionais estabelecidos pela adquirente. O proprietário do Ita relata que, mesmo com toda sua preocupação e cuidado em relação à qualidade, as mudanças são contínuas no Laticínios Ita a pedido da adquirente, visto que, a cada 15 dias, a adquirente desloca uma pessoa para a fábrica do fornecedor para acompanhar seu processo. Os técnicos do laticínio também são chamados para a fábrica de pão de queijo para receber orientações, de acordo com o processo da adquirente. O proprietário do laticínio enfatiza:

> [...] então, alguma coisa sempre muda [...] mesmo já tendo passado quatro anos depois da aquisição. Mudanças ocorrem constantemente no laticínio, sempre para melhor. Há uma integração e uma 'conversação' muito boa entre os técnicos da Forno de Minas e os técnicos do Ita, tanto em termos de contaminação como de qualidade. Eles estão sempre lá e cá.

Foi percebido durante o relato dos depoentes do Laticínios Ita que essa mudança é vista como benéfica para o laticínio, na medida em que melhora seu processo produtivo e estreita o relacionamento entre as empresas, de forma a 'casar' os dois processos, como uma sintonia fina. Essa mudança M2 foi, portanto, relacionada à fonte de poder não coercitiva, porque, da mesma maneira que a M1, não se observa a presença de ameaças ou imposições nos discursos relatados. Para o Laticínios Ita as colocações da multinacional são pertinentes e, portanto, vale a pena seguir suas prescrições.

A mudança pós-aquisição, identificada para análise como **M3 - Maior acompanhamento e controle de custos** e classificada como mudança nas práticas de custeio, também foi encontrada no relacionamento com o Laticínios Ita. De acordo com o fornecedor,

a multinacional tem em mãos uma tabela de preço dos produtos utilizados pelo laticínio na fabricação do queijo, que variam conforme as mudanças no preço da matéria-prima, o leite. Todos os demais itens, como outras matérias-primas e embalagem, são contemplados com um percentual já predeterminado pela multinacional, inclusive o percentual de ganho do laticínio, ou seja, compondo o preço final do queijo, há um percentual de ganho do Laticínios Ita, estabelecido pela multinacional. Então, o fornecedor, em cada negociação, informa o preço do leite naquele determinado momento e a multinacional, ao consultar a tabela para aquele preço de leite, tem o preço do produto final que irá pagar para o Laticínios Ita. O entrevistado explica com suas palavras:

> O ganho da empresa (*referindo-se ao próprio Ita*) é sobre o resultado, é um percentual do resultado, que varia para mais ou para mesmo com o preço do leite. A margem é prefixada por eles (*Pillsbury*)! E eles têm uma consultoria contratada por eles para verificar realmente se o preço que nós demos a eles é aquele mesmo, se nós não estamos blefando.

Em suma, a Pillsbury/General Mills, ao impor a redução dos custos de seus fornecedores a fim de reduzir seus próprios custos com matéria-prima, prescreve o comportamento de um outro ator, o que caracteriza claramente a manifestação de seu poder. Nesse sentido, a presença da imposição e da ameaça encontrada nos depoimentos, envolvendo, principalmente, recursos econômicos, leva a relacionar a mudança M3 à fonte de poder coercitiva.

No processo de comercialização com o Laticínios Ita, também foi encontrada grande exigência para redução do preço do queijo, mudança pós-aquisição aqui identificada para análise como **M4 - Maior exigência de redução de preço** e classificada como mudança nas práticas de precificação. Antes da aquisição existia, no relacionamento Forno de Minas – Laticínios Ita, tensão sobre a questão preço, tendo seu alicerce na ameaça explícita de rompimento da relação devido à possibilidade de fabricação própria da Forno de Minas, via Leiteria de Minas. Após a aquisição, a tensão continuou existindo, a redução de preço passou a ser exigida de forma ainda mais insistente; entretanto, as ameaças se tornaram implícitas. Houve um episódio que mudou o tom da ameaça, visto que o Laticínios Ita espelhou para a adquirente a interdependência preço-qualidade, ambos valorizados pela multinacional. Como relata o proprietário do Laticínios Ita:

> Há pouco tempo, por exemplo, teve um cara lá que estava muito preocupado em dar resultado lá para a empresa, comprou um outro queijo de fora por causa do preço. Eu perguntei para ele se o que eles queriam era preço ou qualidade, "porque se vocês falarem que querem preço nós vamos tirar luva, gorro, máscara, tudo e vamos entregar um queijo para vocês que talvez não seja tão bom quanto, mas vai ser mais barato como esse". ... Aí o que fizeram? Chamaram a atenção do cara e pararam de comprar do outro.

Agora, num tom mais velado, entretanto ainda mais coercitivo, a redução de preço passou a ser exigida por meio de alternativas viáveis, sem, no entanto, alterar a qualidade.

> E até mesmo nós fomos obrigados a apresentar uma alternativa para abaixar o preço do queijo e com isso eles incrementarem as vendas. E aí eles me ligaram: 'olha, eu preciso do leite a 0,45 centavos' e eu consegui o leite a 0,43. Entrei em contato com a Forno de Minas, conversei com o pessoal 'olha, vai depender de uma operação, toda legal ...', onde a General Mills compraria o leite e a gente prestaria serviço em cima desse leite. A informação que eu tive da pessoa de compras e do próprio gerente geral é que uma operação daquela levaria no mínimo 35 dias para dar o retorno. Aí o preço do leite já não era mais aquele obviamente, porque o produto leite você consegue a um preço agora que na próxima ligação já não consegue mais. Então a multinacional tem essa deficiência, não tem agilidade. Você até apresenta outra alternativa, mas ....

Nesse contexto, a mudança M4 foi aqui relacionada à fonte de poder coercitiva, visto que para o fornecedor a adquirente tem a habilidade de lhe ditar o comportamento, como ilustra um dos trechos do depoimento do executivo do Laticínios Ita: "nós fomos obrigados a apresentar uma alternativa para abaixar o preço do queijo e com isso eles incrementarem as vendas".

O Quadro 6, apresentado a seguir, resume as quatro mudanças pós-aquisição encontradas no relacionamento com o Laticínios Ita em relação às fontes de poder. De maneira geral mostra que nesse relacionamento duas mudanças referem-se à fonte de poder não coercitiva e duas à fonte de poder coercitiva.

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO		**FONTES DE PODER**
M1	Práticas de qualidade	não coercitiva
M2	Práticas de auditoria	não coercitiva
M3	Práticas de custeio	coercitiva
M4	Práticas de precificação	coercitiva

Quadro 6– Mudanças pós-aquisição no relacionamento com o Laticínios Ita e as respectivas fontes de poder
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

4.3.3 *Mudanças pós-aquisição no relacionamento com os fornecedores: análise intragrupo*

De posse da descrição e análise das mudanças pós-aquisição em cada fornecedor, inicia-se aqui a análise intragrupo. Essa análise consiste na comparação das mudanças pós-aquisição identificadas no relacionamento com a Leiteria de Minas e com o Laticínios Ita em relação às fontes de poder.

No primeiro momento, sintetizam-se os dados encontrados no Quadro 7 abaixo, em que se apresenta o número de mudanças identificadas no relacionamento com os fornecedores e ocorridas em conseqüência do processo de aquisição estudado, bem como a quantidade dessas mudanças que apresentaram relação com o poder.

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO	Leiteria de Minas	Laticínios Ita
Número total de mudanças	8	9
Número de mudanças relacionadas a poder	6	4

Quadro 7 – Mudanças pós-aquisição no relacionamento com os fornecedores
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

De maneira geral, a figura anterior permite verificar que, em função do processo de aquisição, 17 mudanças ocorreram nos relacionamentos com fornecedores, as chamadas mudanças pós-aquisição além da díade. Foi possível verificar também que 10 dessas mudanças podem ser relacionadas à variável poder. Dito de outra forma, foi observado que cerca de 59 % das mudanças pós-aquisição ocorridas no relacionamento com os fornecedores foram a pedido ou imposição da adquirente, o que caracteriza a manifestação real de seu poder. Das mudanças relacionadas a poder, o Quadro 8 discrimina por relacionamento com os fornecedores aquelas oriundas de fontes de poder coercitivas das provenientes de fontes de poder não coercitivas.

FONTES DE PODER	Leiteria de Minas	Laticínios Ita
Fontes coercitivas	5	2
Fontes não coercitivas	1	2

Quadro 8 – Fontes de poder no relacionamento com os fornecedores
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

De maneira geral, é possível observar que há diferenças nas fontes de poder entre os fornecedores. Das 10 mudanças relacionadas a poder, sete mudanças se relacionam às fontes de poder coercitivas e três às não coercitivas, com base nos depoimentos de cada ator. No relacionamento com a Leiteria de Minas foram identificadas 5 mudanças pós-aquisição relacionadas às fontes de poder coercitivas, enquanto no relacionamento com o Laticínios Ita as mudanças identificadas se mostram relacionadas tanto às fontes de poder coercitivas, quanto não coercitivas, de forma equilibrada. Esses dados podem ser vistos de maneira mais detalhada no Quadro 9, apresentado na seqüência, o qual mostra os tipos de mudanças pós-aquisição e a relação com as fontes de poder coercitiva e não coercitiva

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO	Leiteria de Minas	Laticínios Ita
Práticas de contratação	NC	___
Práticas de produção	C	___
Práticas de qualidade	C	NC
Práticas de auditoria	C	NC
Práticas de custeio	C	C
Práticas de precificação	C	C

Quadro 9 – Mudanças pós-aquisição e fontes de poder no relacionamento com os fornecedores
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.
Nota: (___) ausente; (NC) – fonte de poder não coercitiva; (C) – fonte de poder coercitiva.

Inicialmente, nota-se que dois tipos de mudanças são peculiares ao relacionamento com a Leiteria de Minas: mudanças nas práticas de contratação e nas práticas de produção. Creditam-se essas mudanças à própria especificidade do relacionamento, visto que eram empresas do mesmo grupo, e o fornecedor visava atender basicamente às necessidades da

fabricação de pão de queijo. Mais importante, enquanto a primeira mudança foi relacionada à fonte de poder não coercitiva, a segunda mudança esteve vinculada à fonte de poder coercitiva. Isso ocorreu porque a mudança nas práticas de contratação vinha a garantir uma preferência de fornecimento durante determinado tempo, a fim de justificar os investimentos realizados no laticínio e como uma forma de recompensa se relaciona à fonte de poder não coercitiva. A mudança nas práticas de produção, por sua vez, viu-se necessária para a desvinculação do laticínio da Forno de Minas no processo de aquisição, fazendo com que o fornecedor modernizasse e ampliasse sua capacidade produtiva a fim de atender aos novos níveis de qualidade e volume produtivo exigidos pela multinacional, superior aos até então praticados pela Leiteria de Minas. Devido à ameaça de não credenciamento para fornecimento à multinacional, caso as mudanças não fossem adotadas, essa mudança se relaciona às fontes de poder coercitivas.

Quanto aos resultados referentes às mudanças nas práticas de qualidade e de auditoria e às diferenças em relação às fontes de poder, observa-se que para a Leiteria de Minas, antes da aquisição, a qualidade era menos importante do que para a Pillsbury ou para seu concorrente, o Laticínios Ita. Percebem-se nos dados coletados sobre a Leiteria de Minas que, tanto para os processos como para os produtos, os níveis e padrões de qualidade baseavam-se essencialmente nas medidas estipuladas pela legislação em vigor e eram aceitos pelos órgãos de vigilância sanitária. A mudança dos níveis de qualidade da Leiteria de Minas, pós-aquisição, precisou então ser mais intensa, o que não impossibilitou problemas constantes de não conformidade de seus produtos e inúmeras devoluções por parte da Forno de Minas, como já comentado anteriormente. Com a redução do volume de venda do laticínio para a Forno de Minas, e mesmo durante a vigência do contrato de preferência de compra entre as empresas, o relacionamento entre as empresas acabou por enfraquecer. Percebe-se que a maior imposição e a exigência da multinacional por meio de intenso controle e exaustivas solicitações de melhoramento de processos e produtos precisavam mudar não só o comportamento do fornecedor em relação à qualidade mas também seus próprios valores. O fato de a Leiteria de Minas não ter a cultura da qualidade antes da aquisição mostrou-se como um dificultador para o relacionamento entre as empresas pós-aquisição, levando a Leiteria de Minas a perceber tais mudanças de forma coercitiva.

No relacionamento com o Laticínios Ita, essas mudanças foram descritas e percebidas de forma mais amena. De acordo com os depoimentos, o Laticínios Ita era extremamente preocupado com as questões de qualidade muito antes da aquisição de seu principal cliente pela Pillsbury. Seus padrões de qualidade iam além dos estabelecidos e exigidos pelos órgãos

de fiscalização, seus procedimentos de fabricação já consideravam boas práticas produtivas e baixos níveis de contaminação. A aquisição não mudou a relação do laticínio com a qualidade, nem com seus próprios valores, mas os aprimorou. Para o Laticínios Ita, os altos padrões de qualidade da Pillsbury são coerentes e vêem sempre no sentido de melhorar e aprimorar tanto os processos como os produtos. Os relatos apontam que as mudanças sempre foram benéficas, sempre 'para melhor'. De acordo com esse fornecedor, as chamadas auditorias para acompanhamento de qualidade são verdadeiras interações e constantes conversas de integração entre os processos. Sua visão dessas mudanças é extremamente positiva, portanto a fonte de poder percebida é a não coercitiva, não impositiva, na opinião dos entrevistados: 'compartilhada'. Inclusive, observa-se o fortalecimento do relacionamento entre o laticínio e a Forno de Minas, pelo estreitamento da relação e pelo aumento do volume comprado pela fabricante de pão de queijo.

Em suma, observa-se, nas mudanças das práticas de qualidade e de auditoria no relacionamento com os fornecedores, uma perspectiva coercitiva para a Leiteria de Minas, devido à maior dependência desse ator da adquirida, somada ao distanciamento de seus valores em relação à adquirente, e não coercitiva para o Laticínios Ita, atribuída à proximidade dos valores entre as empresas e a uma menor dependência relativa à Forno de Minas.

De maneira contrária, nesta análise, percebe-se que há mudanças que, independentemente do ator, estão fundamentadas nas fontes de poder coercitivas, como as mudanças nas práticas de custeio e de precificação. A mudança nas práticas de custeio para a Leiteria de Minas foi drástica, porque, antes da aquisição, tanto a forma de negociação como os controles de custos eram feitos de forma totalmente informal e integrada. Melhor dizendo, como as empresas eram gerenciadas em conjunto como uma empresa só, os custos do leite e, por conseqüência, do queijo eram imediatamente absorvidos pela Forno de Minas quando em alta e repassados nos preços do pão de queijo. Da mesma forma, a diminuição do preço do leite possibilitava uma imediata redução do preço do pão de queijo. A perda ou o ganho de uma empresa era compensado pelo ganho ou perda da outra e vice-versa. Após a aquisição, essa flexibilidade e repasse dos custos do leite foram imediatamente abolidos com a desvinculação das empresas. A forma de operar da multinacional, muito mais complexa, formal, impositiva e controladora, foi sentida imediatamente pelo fornecedor. As oportunidades das safras e entressafras não puderam mais ser aproveitadas e os custos da Leiteria de Minas sofreram grandes impactos. No Laticínios Ita, essa mudança não pôde ser observada de forma tão explícita, entretanto as oportunidades de compra do leite, a fim de

reduzir os custos do queijo, também foram perdidas, devido à estrutura mais rígida de gerenciamento da multinacional.

Portanto, a forma de controle de custo teve de ser alterada em ambos os laticínios e outras alternativas para sua redução tiveram que ser encontradas segundo imposição e exigência da Pillsbury. Observa-se, em ambos os fornecedores, o caráter coercitivo em relação a essa mudança. O posicionamento da díade quanto ao acirrado controle de custos dos fornecedores tem sua base na ameaça de término da relação caso os custos não sejam os menores possíveis, inclusive com o envolvimento de uma consultoria para verificação se os valores apresentados pelos fornecedores são os custos reais, principalmente, quanto ao preço do leite praticado.

Nesse mesmo sentido foi analisada a mudança nas práticas de precificação. A pressão quanto à redução do preço do produto negociado não foi identificada na análise do relacionamento Leiteria de Minas – Forno de Minas antes da aquisição. Como mencionado anteriormente, as empresas eram gerenciadas em conjunto, sendo o responsável pelas áreas comerciais inclusive a mesma pessoa. A redução do preço do queijo era interessante para os custos do pão de queijo, mas a relação não estava baseada nessa variável. Quando da aquisição, entretanto, essa relação foi alterada abruptamente, a pressão sobre o preço aumentou e os atritos se iniciaram. Conforme relatado pelo diretor comercial da Leiteria de Minas, a Pillsbury exigia menores preços, mesmo conhecendo seus custos, já que tinha em mãos a tabela de custos fornecida por ele em cada negociação. No relacionamento com o Laticínios Ita, essa mudança também foi identificada, apesar de os atritos em relação a preço entre a Forno de Minas e o Laticínios Ita serem constantes mesmo antes da aquisição. Na visão do laticínio antes da aquisição, a fabricante de pão de queijo impunha preço, sem considerar a qualidade de seus produtos, sempre ameaçando substituir as compras no Laticínios Ita por fabricação própria, por meio da Leiteria de Minas. Ainda, quando do pedido de compra realizado e o preço acordado, ou a Forno de Minas pagava preço menor ao negociado, com a justificativa de que seu negócio não ia bem e não tinha como honrar os valores anteriores, desrespeitando inclusive as notas fiscais emitidas, ou cancelava a compra, seja porque conseguia uma importação de queijo com preço menor, de qualidade semelhante. Após a aquisição, o Laticínios Ita sentiu ainda mais a pressão sobre os preços, mas diferentemente, consegue apelar para a questão da qualidade, agora valorizada pela Pillsbury/General Mills, além de poder contar com o cumprimento do acordado entre as empresas, visto que a multinacional é, em suas palavras, ‘mais fiel’ e responsável cumprindo

seus acordos. Entretanto a pressão para redução de preço não cessou e alternativas tiveram de ser encontradas pelo laticínio para a manutenção do relacionamento.

Em suma, observa-se, em ambos os relacionamentos com os fornecedores, que as mudanças nas práticas de custeio e precificação, que envolvem recursos econômicos, são fundamentadas nas fontes de poder coercitivas, independentemente do ator envolvido. O caráter coercitivo e impositivo das solicitações feitas pela multinacional é descrito nos depoimentos dos fornecedores que revelam a possibilidade de enfraquecimento e, até mesmo, rompimento do relacionamento. Importante ressaltar nesse contexto que ambos os fornecedores, em maior ou menor intensidade, dependiam imensamente da Forno de Minas para o escoamento de seu principal produto, o queijo-de-minas-meia-cura – queijo especial para pão de queijo. A Forno de Minas absorvia, praticamente, 100% da produção da Leiteria de Minas e 85% do Laticínios Ita.

4.4 Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com os compradores

Neste tópico serão tratadas as mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com os compradores. A Forno de Minas comercializa seus produtos por meio de dois canais de distribuição: o varejo tradicional – que absorve 60% de sua produção – e a rede *food service*, composta por lanchonetes, cafeterias e similares. O canal *food service*, apesar de realizar compras em volumes menores quando comparadas às do varejo, é responsável pela absorção de 40% da produção e, com este segmento, a empresa vê a possibilidade de reduzir a dependência comercial do canal de varejo tradicional. Para tanto são descritos os dados encontrados em dois principais compradores, cada um de um segmento de mercado, o Carrefour do canal varejo e a Rei do Mate do canal *food-service*. Para a descrição de cada caso, será apresentada, primeiramente, a empresa compradora, em seguida serão descritos os relacionamentos comprador-adquirida e comprador-adquirente antes do processo de aquisição. Posteriormente serão apresentadas, de forma detalhada, as mudanças encontradas no relacionamento com cada comprador a partir do processo de aquisição e, em seguida, relacionadas às respectivas fontes de poder. Por fim será apresentada a análise intragrupo por meio da comparação das mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com os compradores em relação à fonte de poder.

4.4.1 *Comprador 1 – Carrefour*

A rede francesa de hipermercados Carrefour foi criada em 1959. Seu volume de negócios em 2002 foi de 86 bilhões de euros, 51% oriundos da França, 34% do resto da Europa, 8% da América Latina e 7% da Ásia. Em 2004 possuía 10.000 lojas distribuídas em 30 países.

No Brasil, em 1975, chegou com a inauguração da primeira loja, tornando-se, ao longo desses anos, umas das maiores empresas varejistas do país. Atualmente, possui no país 105 hipermercados, 35 supermercados e 201 chamados Maxidescontos. Em Belo Horizonte e na chamada Grande BH ,o Carrefour opera três hipermercados.

Em 1999, com faturamento em torno de sete bilhões de reais, adquiriu no Brasil 85 supermercados, com a compra de 23 unidades das Lojas Americanas, além da totalidade das lojas de redes regionais Planaltão (DF), Roncetti (ES), Rainha, Dallas Continente (RJ) e, inclusive, a bandeira Mineirão, em Minas Gerais, transformando-os na rede de supermercados Champion. Para a multinacional varejista, os Hipermercados Continentes tornaram-se Carrefour, enquanto os Supermercados Continentes passaram a se chamar Champion.

A bandeira internacional Champion no Brasil atuava desde Brasília até o Rio Grande do Sul, com 114 pontos de vendas e, assim como os hipermercados Carrefour com seus 79 pontos de vendas, tinham fraca atuação no Norte e Nordeste brasileiros.

Em 2004, no setor varejista, os supermercados Champion tinham como principal produto em vendas, nacionalmente, a Cerveja Skol lata. Em Belo Horizonte e região metropolitana, no setor de produtos congelados, o primeiro produto em vendas era o pão de queijo Forno de Minas.

Em 2005, seis anos depois de sua criação como loja de vizinhança, a bandeira Champion foi extinta no Brasil. Das 23 lojas existentes em Minas, seis foram fechadas e outras 17 seguem operando com o nome “Carrefour Bairro”. Como uma nova forma de crescer no Brasil, a mudança representa a reestruturação da estratégia da rede para supermercados no mercado local, pois a empresa espera que as lojas de bairro possam repetir o desempenho do Carrefour como hipermercado.

4.4.1.1 Relacionamento Carrefour – Forno de Minas

O comprador institucional Carrefour já mantinha relação comercial com a empresa Forno de Minas antes de sua aquisição pela Pillsbury. Com uma política de compras descentralizadas, o Carrefour de cada estado ou região tinha sua célula de compra que buscava aproveitar melhor as oportunidades regionais na aquisição dos produtos. Na verdade, o Carrefour Belo Horizonte foi o primeiro cliente da Forno de Minas no varejo. O relacionamento teve início quando Hélder, um dos sócios fundadores, formatou um modelo de negócio e apresentou-o à gerência de compras da área de perecíveis do Carrefour, cargo ocupado na época por Vicente Camelot. Um dos depoimentos ilustra bem este início de relação:

> O Vicente era engenheiro de alimentos que trabalhava na área de compras do Carrefour, era uma pessoa do ramo de varejo, uma pessoa muito comercial, com bons relacionamentos no mercado e, como bom mineiro, conhecedor da força do pão de queijo, deu oportunidade de se colocar um saquinho do produto congelado na gôndola do Carrefour e depois disso não precisa dizer o sucesso que virou. De tão entusiasmado com o negócio, ele acabou se tornando sócio do Helder na Forno de Minas.

Na primeira encomenda, em 1990, a empresa entregou cerca de 720 unidades e em 1998 vendia 480 milhões de unidades por ano (VALENTINI, 1998). A partir de então, a Forno de Minas passou a fornecer para o Carrefour, além do pão de queijo tradicional, posteriormente, o pão de queijo coquetel e sabores, folheados e a linha de pão de batata recheado. O Carrefour comprava a linha de produtos congelados tanto para a venda ao consumidor, como para a comercialização do produto pronto para consumo nas padarias internas dos supermercados.

O relacionamento entre as empresas foi caracterizado como ‘bom’, com relativa proximidade e informalidade, de acordo com o comprador Champion para a região de Belo Horizonte, devido às negociações serem feitas diretamente com o proprietário da Forno de Minas, que tinha completa autonomia para oferecer condições comerciais mais atrativas. Os pedidos eram feitos por telefone, sem o preenchimento de formulários próprios. Nas palavras de um entrevistado: “eu telefonava e falava: Óh Vicente, manda 10 caixas de pão de queijo para mim. E estava tudo certo!”.

4.4.1.2 Relacionamento Carrefour – Pillsbury/General Mills

Não havia relacionamento comercial entre o Carrefour e a Pillsbury antes da aquisição da Forno de Minas. O comprador apenas tinha conhecimento da atuação da multinacional no exterior.

4.4.1.3 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com o Carrefour

As mudanças identificadas no relacionamento Forno de Minas - Carrefour não puderam ser claramente relacionadas ao processo de aquisição da Forno de Minas - Pillsbury, visto que, no mesmo ano, 1999, o Carrefour, um dos principais compradores da Forno de Minas, adquiriu o Mineirão em Minas Gerais, junto com outros pequenos supermercados pelo país, criando a bandeira Champion no Brasil. Em razão disso, foram disparadas inúmeras mudanças em seu processo de comercialização. Observa-se, porém, que as mudanças que ocorreram no relacionamento Forno de Minas - Carrefour foram devidas principalmente à criação da bandeira Champion, com a reestruturação comercial do Carrefour, o que caracteriza a ocorrência de mudanças que são distintas das mudanças enfocadas neste trabalho. Nesse sentido, tais mudanças não serão consideradas para fins de análise de dados.

4.4.2 *Comprador 2 – Rei do Mate*

A Rei do Mate é uma rede de casas de chá. Sua primeira loja foi fundada na década de 50, em um dos pontos mais tradicionais de São Paulo, na esquina das ruas São João com Ipiranga, e chamava-se A Casa do Mate. Até 1990 eram apenas duas lojas. Em 1992 a família proprietária passou a trabalhar com o sistema de franquias. Em 2003 a rede contava com seis lojas próprias e 142 franqueadas, presentes em 14 estados brasileiros, atendendo um milhão de clientes/mês. Atualmente, são quatro lojas próprias e 224 franqueadas. A Rei do Mate tem forte presença em São Paulo, seu maior mercado com 110 lojas, seguido pelo Rio de Janeiro, com 78.

Até os dias de hoje, seu principal produto é o mate, servido quente ou gelado, puro ou batido com frutas, isotônicos, chocolate, canela ou leite. Em 2000, a rede processava por mês cinco toneladas de erva de chá e vendia em média 150 mil copos de mate (GUANDALINI, 2000). Em 2003 a Rei do Mate possuía 50 combinações da bebida e seu preço variava de R$ 1,00, os mais 'simples', a R$ 1,50, os mais 'sofisticados'. Nas lojas eram servidos o café-expresso e um *mix* de produtos para acompanhamento, como são chamados, o pão de queijo, pão de batata, folheado e *croissant*. Seus concorrentes diretos eram outras redes de café, como a Casa do Pão de Queijo e Frans Café.

De acordo com a imprensa, o sistema de franquias requeria, em 2002, uma taxa de R$ 12,5 a R$ 15 mil, paga à família proprietária da marca, e o investimento de cerca de R$ 80 mil na montagem da loja, que variava de 10 a 70 metros quadrados (BITTENCOURT, 2002). O franqueado tinha apoio da Rei do Mate para a escolha do ponto, geralmente em locais de grande movimento, e treinamento de sua primeira equipe. Os fornecedores eram indicados pela Rei do Mate para que fossem mantidos os padrões dos produtos e fossem feitas compras cooperadas, garantindo assim custos mais baixos para todas as lojas. Em 2002, o faturamento médio estimado por unidade era de R$ 20 mil/mês e o crescimento anual da Rei do Mate girava em torno de 20% a 25% por ano (FORNO..., 2003). Em 2006 era a quinta maior rede de franquia de alimentação do país e a líder nacional de vendas de pão de queijo Forno de Minas (REI..., 2006).

4.4.2.1 Relacionamento Rei do Mate – Forno de Minas

A rede Rei do Mate desde 1997 mantinha relação comercial com a empresa Forno de Minas. Os pães de queijo Forno de Minas, adquiridos pela rede, substituíram um outro fornecedor. De acordo com o proprietário da Rei do Mate, o início do relacionamento foi interessante porque a Forno de Minas estava entrando no mercado paulista, até então novo para ela. Em 2000, eram fornecidas pela Forno de Minas mais de 20 mil toneladas de pão de queijo, sendo este o segundo produto mais vendido pela rede, só perdendo para o mate (GUANDALINI, 2000).

O relacionamento entre as empresas era caracterizado pela informalidade. O proprietário da Rei do Mate atribuiu a isso o fato de ambas as empresas serem familiares e pela rede de casas de chá ter, na época, poucas lojas. O processo de negociação foi descrito

como ‘tranqüilo’ e a relação considerada ‘boa’. A negociação com a Forno de Minas era iniciada pelo proprietário da Rei do Mate, sendo acertado o preço do produto. A partir daí, as franqueadas faziam uma compra cooperada diretamente com a fabricante de pão de queijo, valendo o preço acertado com a franqueadora. Dessa forma, reduziam-se os custos e garantia-se a competitividade das casas de chá. Havia, ainda de maneira informal, um acordo de exclusividade entre as empresas.

> A gente faz um esquema de cooperativa de compra, vamos dizer. Todo mundo compra direto da Forno de Minas por um preço fechado com a Rei do Mate. A gente fecha com a Forno e todo mundo compra direto com a Forno por um preço fechado com a rede, a negociação é comigo. É assim hoje e era da mesma forma antes. Até porque antes a gente tinha menos lojas e as coisas eram mais informais para os dois lados, tanto para a Forno quanto para a gente

Para a Rei do Mate não existiam desacordos relevantes nem imposições por parte da Forno de Minas. Segundo seu proprietário, o relacionamento com a empresa Forno de Minas era uma ‘verdadeira parceria’.

4.4.2.2 Relacionamento Rei do Mate - Pillsbury/General Mills

A Rei do Mate tinha conhecimento da multinacional Pillsbury por sua atuação no mercado internacional, mas não mantinha nenhuma relação comercial com a adquirente. No Brasil tinha apenas conhecimento de suas marcas Frescarini e Häagen-Dazs.

4.4.2.3 Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Rei do Mate

No relacionamento Forno de Minas – Rei do Mate foram identificadas sete mudanças pós-aquisição. Dentre elas foram identificadas três mudanças que não puderam ser relacionadas ao poder, por não serem mudanças de comportamento da Rei do Mate por solicitação ou imposição do grupo Pillsbury/General Mills. As outras quatro mudanças pós-aquisição identificadas foram, por sua vez, relacionadas a poder e para tanto são detalhadas a seguir.

A primeira mudança pós-aquisição, identificada para análise como **M1 – Estabelecimento de contrato formal de exclusividade** e classificada como mudança nas práticas de contratação, refere-se ao acordo formal estabelecido entre as empresas a partir da aquisição quanto ao fornecimento de pão de queijo, feito exclusivamente pela Pillsbury. Isso significa dizer que todas as lojas da franquia Rei do Mate passaram a comprar e vender apenas pão de queijo Forno de Minas. De acordo com o executivo da Rei do Mate, antes da aquisição, já existia a exclusividade na compra e venda de pão de queijo da Forno de Minas, entretanto, após a aquisição, essa exclusividade passou a valer formalmente e, de acordo com o proprietário, veio a estreitar o relacionamento entre as empresas. Em suas palavras "A Forno de Minas é um parceiro [...]. Antes eu tinha exclusividade sem contrato, hoje eu tenho exclusividade com contrato". Portanto, a mudança M1 foi aqui relacionada à fonte de poder não coercitiva.

A segunda mudança pós-aquisição, identificada para análise como **M2 – Acompanhamento do volume de vendas da franquia** e classificada como mudança nas práticas de monitoramento de vendas, refere-se um maior acompanhamento e controle do volume de crescimento nas vendas de pão de queijo em cada loja da franquia Rei do Mate, acompanhamento este feito em conjunto pela díade e pelo cliente. Observa-se que tal mudança teve suas bases nas estratégias de venda da adquirente. Com o objetivo de diminuir sua dependência do varejo, a nova estratégia da Forno de Minas era conhecer as necessidades de seus clientes *food service*, de forma a alavancar as vendas desse canal. Como atesta um dos funcionários da adquirente: "[...] Ao invés de se ter pessoas só pegando pedidos nas pontas, ter pessoas, antes chamadas de vendedores e agora de consultores, para poder dar mais foco na prestação de serviço. Chegar no cliente e entender sua necessidade e não só vender o produto".

Na visão do executivo da Rei do Mate, essa mudança positiva - um acompanhamento mais acirrado para verificar se uma loja está comprando mais ou menos pão de queijo - traz benefícios para ambas as partes, visto que podem, a partir desses dados, aumentarem suas vendas. Nas palavras do executivo, sua rede de franquia era tratada como "um simples comprador, se comprasse mais ou menos não tinha diferença, mas hoje a Forno de Minas tem um acompanhamento mais severo em cima disso. E isso é muito bom!". Portanto, a mudança M2 foi aqui relacionada à fonte de poder não coercitiva, visto a crença do comprador de que a mudança proposta pela díade lhe trará benefícios, sejam eles aumento das vendas e crescimento da própria rede, além de não haver imposição ou ameaça por parte da adquirente.

A terceira mudança pós-aquisição, identificada para análise como **M3 – Desenvolvimento de produtos em conjunto** e classificada como mudança nas práticas de novos produtos, refere-se ao desenvolvimento de uma receita específica de pão de queijo para a venda exclusiva na Rei do Mate, inclusive com o desenvolvimento da marca e embalagem exclusivas. Observa-se que essa mudança também tem suas bases nas mudanças estratégicas da Forno de Minas pós-aquisição. Com a mudança de foco, relatada nas entrevistas, a Forno de Minas passou a fabricar receitas exclusivas de pão de queijo com a marca específica de cada cliente. Como relata o gerente de fábrica da adquirente:

> [...] aqui é uma fábrica de pão de queijo, a questão da marca é um detalhe. Lógico, todo o investimento é na Forno de Minas, mas a gente usa também a Forno de Minas para nos credenciar a fazer outros tipos de projetos dentro da família pão de queijo. [...] Hoje o que mais tem é desenvolvimento junto com o cliente, com o comprador. Esse a gente desenvolveu com a Rei do Mate, estamos desenvolvendo tantos outros com outras redes de *food service* e mesmo supermercado.

Essa mudança M3 foi relacionada à fonte de poder não coercitiva, visto que para o comprador essa proposta da adquirente, além de consolidar e desenvolver a própria marca Rei do Mate, fortalece o relacionamento entre as empresas, por meio da proximidade e do desenvolvimento de atividades em conjunto.

A quarta e última mudança pós-aquisição, identificada para análise como **M4 – Campanha de *marketing* em conjunto** e classificada como mudança nas práticas de *marketing* e *merchandising*, refere-se ao desenvolvimento em conjunto de estratégias de *marketing* e *merchandising* nos pontos de vendas da Rei do Mate. Isso significa que a adquirente passou a ter papel ativo no processo de *marketing* da compradora, ao auxiliá-lo em suas escolhas em relação à venda do pão de queijo, na escolha da melhor disposição do produto, no melhor apelo de venda, na linguagem do material utilizado para divulgação no ponto de venda e até mesmo em suas campanhas de venda do próprio mate, principal produto da rede, ao sugerir vendas casadas pão de queijo – mate. Em 2000, com a primeira promoção "copão de pão de queijo", copo grande com doze unidades do produto mineiro, idealizada em conjunto pelas empresas, foram vendidas 800 mil unidades por mês, equivalentes a treze toneladas (GUANDALINI, 2000).

Observa-se que essa mudança também está relacionada às mudanças estratégicas da díade. Conforme relato de um de seus executivos, a mudança de visão dos vendedores para consultores foi fundamental para se conhecer o cliente, entender suas necessidades, auxiliá-lo com as vendas e com isso alavancar o canal *food service*. Em suas palavras:

> [...] (*nosso objetivo é*) entender como ele deve fazer para escoar o produto da melhor maneira possível. Aí você tem que ir lá e analisar a melhor promoção para ser feita no ponto de venda, qual a melhor disposição do produto, como o produto tem que ser preparado, que tipo de material de *merchandising* que eu tenho que estar colocando, como vai se estar colocando o produto, etc. Isso, principalmente, no canal de *food service*, que é estratégico para gente, por diminuir nossa dependência, nossa vulnerabilidade com relação ao mercado".

Percebe-se que, anteriormente à aquisição, o papel do fornecedor restringia-se à venda do produto pão de queijo e quando muito às orientações quanto à conservação do produto, em relação ao acondicionamento em *freezer* e exposição nas estufas, e preparação do produto nos fornos e temperaturas indicadas, para que suas características fossem preservadas. Na visão da Rei do Mate, o desempenho do papel da Forno de Minas pós-aquisição é 'muito bem vindo'. Com seu auxílio, quando a rede tem algum problema em suas vendas, as promoções são feitas em conjunto, sempre buscando o alcance das metas estabelecidas. Nas palavras de seu executivo:

> A gente faz campanha juntos hoje (em cima das metas de venda para as lojas). Estamos entrando com três campanhas nova agora em cima do 'copão' ... 'compre copão, junte mais tanto e leve um brinde'. Isso a gente não tinha antes, esse acompanhamento maior em cima da venda das lojas. (...) Se a gente tem algum problema, por exemplo, queda nas vendas, a gente faz uma promoção em conjunto e corre atrás dessa meta.

Com base no depoimento do comprador, a quarta mudança M4 foi então relacionada à fonte de poder não coercitiva. O relacionamento com a fabricante de pão de queijo foi descrito como 'altamente positivo', assim como as colocações da adquirente foram avaliadas como 'pertinentes' e que 'trazem muitos benefícios' para a Rei do Mate. Pela visão do proprietário da rede observa-se que este confere naturalmente poder à adquirente de lhe prescrever o comportamento nessa questão, devido à perspectiva de melhores resultados.

O Quadro 10, apresentado a seguir, resume as quatro mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Rei do Mate em relação às fontes de poder. De maneira geral mostra todas as quatro mudanças relacionadas às fontes de poder não coercitivas.

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO		FONTES DE PODER
M1	Práticas de contratação	não coercitiva
M2	Práticas de monitoramento de vendas	não coercitiva
M3	Práticas de novos produtos	não coercitiva
M4	Práticas de *marketing* e *merchandising*	não coercitiva

Quadro 10– Mudanças pós-aquisição no relacionamento com a Rei do Mate e as respectivas fontes de poder
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

4.4.3 *Mudanças pós-aquisição no relacionamento com os compradores: análise intragrupo*

Após a descrição e a análise das mudanças pós-aquisição, identificadas nos relacionamentos com os compradores, apresenta-se aqui a análise intragrupo. Na verdade essa análise é uma síntese dos dados referentes à Rei do Mate, uma vez que as mudanças ocorridas no relacionamento Forno de Minas – Carrefour, o comprador do varejo, não puderam ser relacionadas ao processo de aquisição em questão, devido à reestruturação realizada no Carrefour no mesmo período da aquisição, que disparou inúmeras mudanças em sua área comercial.

Tendo isso em vista, as mudanças identificadas no relacionamento com a Rei do Mate que ocorreram em função do processo de aquisição da Forno de Minas bem como as mudanças que apresentaram relação com o poder foram sintetizadas e apresentadas no Quadro 11 abaixo.

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO	Rei do Mate
Número total de mudanças	7
Número de mudanças relacionadas a poder	4

Quadro 11– Mudanças pós-aquisição no relacionamento com o comprador
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Os dados mostram que, de maneira geral, sete mudanças ocorridas a partir do processo de aquisição da Forno de Minas foram encontradas no relacionamento com o comprador investigado. Dessas sete mudanças, foi verificado que quatro delas se relacionam ao poder. Dito de outra forma, verifica-se que cerca de 57% das mudanças se caracterizam como alterações de comportamento dos compradores, disparadas por uma imposição ou solicitação da adquirente.

As mudanças pós-aquisição atingiram as práticas de contratação, práticas de monitoramento de vendas e práticas de *marketing* e *merchandising* do comprador e foram percebidas por ele de forma amena, estando fundamentadas em fontes de poder não coercitivas. Dito de outra forma, foram mudanças sugeridas pela adquirente que tiveram a pronta anuência da compradora, Rei do Mate, devido às altas expectativas de que o sugerido pela multinacional traria benefícios à empresa, tais como o aumento de suas vendas, crescimento de toda a cadeia de casas de chá e fortalecimento da marca Rei do Mate, além do estreitamento do próprio relacionamento entre as empresas.

Analisando-se de forma mais específica, a mudança nas práticas de contratação, introduzida pela Pillsbury, foi, por exemplo, muito bem recebida pelo comprador. Estabelecia que a multinacional, a partir daquele momento, seria o único fornecedor de pão de queijo para toda a rede de casas de chá, por meio da assinatura de um contrato formal. Na visão do comprador, a mudança em si poderia se referir apenas à formalização de uma prática que ocorria antes mesmo da aquisição, uma vez que o pão de queijo vendido em suas lojas já eram fornecidos pela Forno de Minas. Entretanto seu significado era muito maior. Para a Rei do Mate, a formalização do compromisso serviu para aproximar as empresas, tornando o relacionamento uma parceria.

Quanto à mudança nas práticas de monitoramento das vendas, introduzida pela multinacional e realizada em conjunto com a Rei do Mate, esta foi considerada positiva pelo comprador, uma vez que possibilitou o aumento das vendas de ambas as empresas, além de estreitar o próprio relacionamento entre elas. Para a Rei do Mate, sua rede de franquia passou a ser mais bem tratada pelo fornecedor pós-aquisição. Em sua visão, se antes comprasse um volume maior ou menor, isso não tinha importância. Quando da aquisição, uma redução no volume de venda de pão de queijo e conseqüente redução do volume de compra da Rei do Mate passaram a ser intensamente investigadas pela multinacional, que buscava dirimir os problemas em conjunto com a casa de chá. Com o objetivo de verificar e acompanhar o volume de vendas de pão de queijo em cada loja da franquia, essa mudança, na visão do

executivo da Rei do Mate, criou também alternativas para o crescimento e desenvolvimento da própria rede.

As práticas de novos produtos foram outra mudança encontrada no relacionamento com a Rei do Mate após a aquisição fundamentada na fonte de poder não coercitiva e refere-se ao desenvolvimento de uma receita exclusiva de pão de queijo para a Rei do Mate. Além disso, foram desenvolvidas embalagens únicas com a marca das casas de chá. Para o comprador, essa nova proposta da adquirente fortalece e desenvolve a própria marca Rei do Mate. Em sua visão, ações como essas reforçam o tratamento diferencial direcionado à sua empresa.

Práticas de *marketing* e *merchandising* foram a última mudança identificada no relacionamento Forno de Minas – Rei do Mate após a aquisição, fundamentadas na fonte de poder não coercitiva. Antes da aquisição, como dito anteriormente, a Forno de Minas apenas fornecia pão de queijo para a Rei do Mate, cabendo às casas de chá a revenda do produto. As orientações oferecidas pela Forno de Minas se restringiam à conservação do produto, acondicionamento em *freezer*, preparação do produto nos fornos e temperaturas indicadas e exposição nas estufas. Após a aquisição, isso foi mudado drasticamente. A adquirente passou a ter papel ativo no processo de *marketing* do comprador, ajudando desde as escolhas quanto à disposição do produto no ponto de venda até o desenvolvimento de grandes campanhas em conjunto. Essas ações em conjunto envolviam até mesmo as campanhas de venda do próprio mate, principal produto da rede, com a venda casada pão de queijo – mate a preços reduzidos.

Em suma, verifica-se que as mudanças pós-aquisição que afetaram o comprador estão fundamentadas nas fontes de poder não coercitivas. De maneira geral, pode-se dizer que foram bem recebidas pelo comprador, visto que o comportamento sugerido pela adquirente lhe traria melhores resultados e conseqüente melhora de desempenho. O Quadro 12 abaixo ilustra os resultados encontrados no relacionamento com o comprador.

FONTES DE PODER	**Rei do Mate**
Fontes coercitivas	0
Fontes não coercitivas	4

Quadro 12 – Fontes de poder no relacionamento com o comprador
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

4.5 Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores: análise intergrupo

Neste último tópico, de posse das descrições e análises das mudanças pós-aquisição identificadas nos relacionamentos com fornecedores e compradores, introduz-se a análise intergrupo, de forma a destacar as semelhanças e as diferenças existentes quanto às fontes de poder.

Na análise de dados desta pesquisa, percebe-se clara a influência de processos de aquisição nos relacionamentos da adquirida, já que mudanças ocorridas a partir da aquisição foram encontradas tanto à montante quanto à jusante na cadeia de distribuição da Forno de Minas. Encontra-se também que as relações de poder intervêm nesse processo. Das mudanças disparadas pela aquisição, cerca de 60% foram alterações do comportamento tanto dos fornecedores como do comprador a pedido ou por imposição da adquirente, condição clara de manifestação de poder de um ator sobre outro em um canal de distribuição. O Quadro 13 abaixo ilustra os resultados.

	Fornecedores	**Compradores**
Porcentagem de mudanças pós-aquisição relacionadas a poder	59%	57%

Quadro 13 – Mudanças pós-aquisição sob a influência do poder nos relacionamentos da adquirida
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Encontra-se, ainda, nos dados desta pesquisa que as mudanças pós-aquisição relacionadas a poder possuem fontes coercitivas e não coercitivas diferentemente. Quando se comparam os resultados encontrados nos relacionamentos com fornecedores e com o comprador, percebe-se que há uma predominância de fontes coercitivas nos relacionamentos com os primeiros e não coercitivas no relacionamento com o último. Os dados são apresentados de forma mais clara no Quadro 14 a seguir.

FONTES DE PODER	Fornecedores	Compradores
Fontes coercitivas	7	0
Fontes não coercitivas	3	4

Quadro 14 - Fontes de poder identificadas nas mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Tais resultados podem ser explicados à luz das relações de dependência entre as empresas. Dito de outra forma, foram encontrados, nos dados desta pesquisa, os fornecedores como atores extremamente dependentes do relacionamento com a díade. Ambos os laticínios, em maior ou menor grau de dependência relativa, tinham a Forno de Minas – Pillsbury/General Mills como seu principal cliente para seu principal produto: queijo para pão de queijo. O término do relacionamento com a multinacional significaria uma queda expressiva em seus resultados, visto a representatividade da multinacional para os laticínios, uma vez que a díade absorvia 100% da produção de queijo da Leiteria de Minas e 85% do Laticínios Ita, conforme explicitado anteriormente. Nesse sentido, significativo também é o tamanho da adquirente em relação aos fornecedores. Trata-se de uma empresa com presença global, que movimenta bilhões de dólares, está presente em todos os continentes e possui um poder de negociação muito maior em relação a empresas nacionais, geridas, normalmente, pelas famílias fundadoras, que faturam em torno de milhões de reais e atuam, normalmente, em mercados locais ou regionais. Percebe-se neste contexto, que, ao se tratar de atores mais dependentes, a díade utiliza fontes de poder coercitivas para o alcance de seus objetivos, utilizando ameaças ou imposições, com base, principalmente, na possibilidade de rompimento dos relacionamentos para a implementação das mudanças.

Os dados desta pesquisa indicam que, mesmo entre esses fornecedores, há diferenças nas relações de dependência com a díade, o que explica as diferenças de fontes coercitivas e não coercitivas encontradas nos relacionamentos, de forma distinta em cada laticínio em relação às mudanças nas práticas de qualidade e auditoria. A Leiteria de Minas mostrou-se mais dependente da díade do que o Laticínios Ita em conseqüência da relação original com a adquirida e de sua forma de operar. A Leiteria de Minas foi fundada para atender às necessidades da Forno de Minas, como explicitado anteriormente, sendo esta empresa seu único cliente. Tal situação não exigia ampla capacidade produtiva ou melhoramento e

modernização dos equipamentos e instalações produtivas. Somada a isso, a cultura da qualidade não estava enraizada na forma de operar da Leiteria de Minas, que não considerava altos níveis de qualidade em seus processos ou produtos. Esses fatores restringiam seu mercado de atuação e aumentavam sua dependência em relação à fabricante de pão de queijo. Por sua vez, o Laticínios Ita foi fundado com o objetivo de atender a multinacionais e indústrias que utilizassem o queijo em seu processo produtivo, portanto já visava alcançar altos níveis de padrões de qualidade e exigências. Em busca de dirimir problemas de dependência quando se tem um único cliente, o Laticínios Ita já buscava estreitar relações com outros compradores, atendendo, assim, a um mercado maior, por meio de uma carteira diversificada de clientes. Nesse contexto observa-se que a díade utilizou fontes de poder coercitivas com mais freqüência no laticínio mais dependente, a Leiteria de Minas, para introduzir mudanças em diversas práticas organizacionais. Essas mudanças se traduziam como alterações mais drásticas, não só porque envolviam a forma de operar, mas porque representavam questões até então pouco valorizadas pelo laticínio, exigindo um maior uso de imposições e ameaças por parte da díade.

Porém, quando se referem às mudanças nas práticas de custeio e precificação, verificou-se o uso de fontes de poder coercitivas por parte da díade, independentemente do ator envolvido. Dito de outra forma, observou-se que, em se tratando de questões que envolvem recursos econômicos, como custos e preços, as mudanças foram introduzidas de forma impositiva para ambos os fornecedores, independentemente das relações de dependência entre os atores envolvidos. Buscando um melhor desempenho pela redução de seus próprios custos, a díade acaba por impor o controle de custos e redução de preços de seus fornecedores, indistintamente. Tanto para a Leiteria de Minas, quanto para o Laticínios Ita, as mudanças foram introduzidas principalmente pela ameaça eminente de rompimento do relacionamento.

No que se refere à Rei do Mate, única compradora investigada, a utilização de fontes de poder não coercitivas podem também ser explicadas pelas relações de dependência, porém apresentam um ‘enfoque distinto’. Ou seja, observa-se uma menor dependência da Rei do Mate em relação à díade, se comparado seu relacionamento com os relacionamentos entre a díade e os fornecedores pesquisados, em razão de o pão de queijo não ser um produto considerado essencial para o negócio Rei do Mate. O pão de queijo, assim como outros salgados e sanduíches, acompanham a venda do principal produto, o mate. O rompimento do relacionamento Rei do Mate – Forno de Minas traria grandes perdas para o comprador, mas em um grau muito menor se comparado às perdas dos fornecedores. Concomitantemente

existe um interesse da díade em diminuir a dependência do varejo tradicional, o que implica escoar mais produtos via Rei do Mate. Nesse sentido, a Rei do Mate possui um poder de negociação relativamente maior junto à díade, se comparado aos fornecedores.

Tais fatos condicionam a utilização de fontes de poder não coercitivas pela díade para a introdução de mudanças pós-aquisição. Para tanto observa-se a díade investindo no relacionamento com esse comprador, estreitando e fortalecendo a relação, monitorando as vendas desse segmento, auxiliando em suas atividades de *marketing* e *merchandising* de forma não coercitiva, com o objetivo de alavancar o canal *food service*, que lhe traz possibilidades de melhores ganhos e rentabilidade, visto que o canal varejo impõe maiores custos, prejudicando a rentabilidade da indústria. Nesse sentido há ainda o consentimento da Rei do Mate para a implantação dessas mudanças, visto serem alterações que beneficiam ambas as empresas. Para a Rei do Mate o aumento das vendas de pão de queijo leva à maior venda de seu principal produto, o mate, possibilitando o crescimento de toda rede, o fortalecimento de sua marca e a melhora de seus resultados.

Em suma, as diversas mudanças pós-aquisição introduzidas nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores podem ser vinculadas às relações de poder existentes entre os atores investigados. Além disso, a utilização de fontes coercitivas e/ou não coercitivas está associada à dependência entre fornecedores/compradores e a díade. Tais resultados serão modelados no próximo capítulo.

5 CONCLUSÃO

5.1 Introdução

Apresentou-se até aqui a questão e os objetivos desta pesquisa, assim como a fundamentação teórica que alicerçou os trabalhos e o quadro de análise proposto. Também foi apresentada a metodologia contendo a descrição do método, da coleta e da análise dos dados adotados neste estudo e, por fim, descreveram-se e analisaram-se os dados.

Neste capítulo apresentam-se, portanto, as conclusões deste estudo. Primeiramente, abordam-se os principais resultados alcançados, discutidos a partir do referencial teórico proposto. Em seguida introduz-se o modelo desta pesquisa contendo três novas hipóteses para futuros testes empíricos e apontam-se as contribuições deste estudo, assim como suas limitações.

5.2 Principais resultados

5.2.1 *Resultados gerais*

Serão discutidos neste tópico os três principais resultados apontados por este estudo. O primeiro achado aponta que processos de aquisição disparam mudanças além da díade, as quais se estendem aos relacionamentos díadicos, e, neste caso aqui, fornecedores e compradores. O segundo achado aponta que essas mudanças podem ser mais bem compreendidas a partir das relações de poder, as quais são manifestadas pelas fontes de poder. Tais fontes assumem o papel de variável moderadora pós-aquisição. O terceiro revela que, ao serem consideradas as fontes de poder coercitivas e não coercitivas, verifica-se que essas fontes não se comportam de forma homogênea, estando sujeitas às relações de dependência entre os atores e a adquirida, apresentando-se de forma diferenciada se o fornecedor ou comprador for mais ou menos dependente da relação. Entretanto, em se tratando de mudanças que envolvem recursos econômicos, verificou-se que as fontes se comportam de forma

homogênea, apresentando-se de forma coercitiva nos relacionamentos, independentemente do grau de dependência dos atores em relação à adquirida.

Ao se adotar a abordagem de redes industriais (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1989; HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001) para o estudo do processo de aquisição da Forno de Minas pela multinacional Pillsbury/General Mills, encontra-se, como primeiro resultado, que os efeitos da aquisição ultrapassam o nível diádico e ocasionam mudanças nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001). Esse primeiro achado desta pesquisa reforça o pressuposto de que aquisições se comportam como eventos disparadores de mudanças conectadas, que se estendem a outros relacionamentos além da díade, não sendo confinadas, portanto, apenas as empresas diretamente envolvidas no processo, adquirida-adquirente (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; BOCCONCELLI; SNEHOTA; TUNISINI, 2006).

Em nível teórico, o primeiro resultado empírico deste estudo, de maneira geral, confirma ser frutífero ampliar o foco de análise de processos de aquisição além da díade, considerando-se os relacionamentos com fornecedores e compradores, como proposto por pesquisadores nórdicos (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001). Ao reconhecer a conectividade e interdependência em redes industriais (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995), admite-se que as empresas operam num ambiente complexo e dinâmico (SNEHOTA, 2003), no qual as mudanças em parte da rede podem causar efeitos às outras partes (HERTZ, 1998), não sendo, portanto, indicado em uma análise separar a empresa do contexto do qual faz parte (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1989). Sob essa perspectiva, vê-se viável expandir a análise de processos de aquisição, visto que seu enfoque permite discutir os impactos por eles causados na rede da adquirida e, possivelmente, da adquirente.

O segundo resultado indica que as mudanças disparadas por processos de aquisição, em particular aquelas que ocorrem nos relacionamentos com fornecedores e compradores, podem ser mais bem compreendidas se introduzida a variável poder como variável moderadora. Encontra-se nesta análise que as mudanças ocorridas, a partir da aquisição, nos relacionamentos com fornecedores e compradores são verificadas sob condições de poder manifesto, ou seja, real alteração de comportamento de um ator a pedido ou imposição do outro (GASKI, 1984; PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH, 1980; JOHNSON et al., 1993). Dito de outra forma, as mudanças pós-aquisição além da díade, relacionadas ao poder, caracterizam-se como alterações de comportamento dos fornecedores e compradores por

imposição ou solicitação da adquirente. Encontra-se, no caso estudado, que cerca de 60% das mudanças na rede de relacionamentos da adquirida, disparadas pelo processo de aquisição, estão relacionadas à variável poder. Nos dados deste estudo, encontraram-se mudanças nas práticas organizacionais ligadas às práticas de contratação, produção, qualidade, auditoria, custeio, precificação, novos produtos, monitoramento de vendas e práticas de *marketing* e *merchandising*.

Em nível teórico, o segundo resultado deste estudo reforça a idéia de Rezende e Duarte (2004) de que o poder é uma variável importante para o estudo de mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Entretanto os dados desta pesquisa diferem dos achados por esses autores. Para eles, o poder se comportaria como uma variável mediadora, o que significa que processos de aquisição alterariam as relações de poder entre a adquirida e seus fornecedores e compradores, resultando nas mudanças pós-aquisição. Esses dados, por sua vez, não sinalizam quaisquer alterações de poder entre os atores envolvidos. As mudanças identificadas são, assim, decorrentes do processo de aquisição e não de uma nova relação de poder entre as partes. Tal fato leva a sugerir que a variável poder manifestada pelas fontes de poder não atua como mediadora, mas sim como moderadora nos relacionamentos da adquirida. Isso significa que a presença da variável poder altera a maneira como processos de aquisição (variável independente) ocasionam mudanças em atores vinculados à adquirida (variável dependente).

Refinando-se a análise, encontra-se, como terceiro resultado, que as fontes de poder não se comportam de forma homogênea nos relacionamentos da adquirida, estando sujeitas aos relacionamentos de dependência entre díade-fornecedor e/ou díade-comprador. Nos relacionamentos com os atores de maior dependência relativa da adquirida, aqui representados pelos fornecedores, encontra-se a predominância do uso das fontes de poder coercitivas na implantação de mudanças em práticas organizacionais. De maneira geral, essas mudanças envolveram alterações nas práticas de produção, qualidade, precificação e custeio desses atores mais dependentes, com base na possibilidade eminente de rompimento do relacionamento. Esses resultados podem ser explicados pelas relações de dependência entre os atores em suas interações comerciais (EMERSON, 1962; JACOBS, 1974; COOK, 1977; BENSON, 1975; PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH; 1980). No caso desta pesquisa, observa-se que a sujeição desses atores estava calcada no percentual das organizações contratadas pela multinacional, assim como pela representatividade da adquirente em sua lucratividade (EL-ANSARY; STERN, 1972; FRAZIER, 1983; GASKI, 1984; FRAZIER; GILL; KALE, 1989), visto que a díade era o único comprador de pão de queijo da Leiteria de

Minas e o maior comprador deste produto do Laticínios Ita, conforme já explicitado anteriormente. Tal situação é visualizada em redes industriais, nas quais, geralmente, o comprador é mais poderoso do que o fornecedor (GADDE; HÄKANSSON; HARRISON, 2002).

Nos relacionamentos com atores menos dependentes da adquirida, aqui representado pelo comprador pesquisado, verificou-se a predominância das fontes não coercitivas. Na implementação das mudanças nas práticas organizacionais desses atores, vê-se a díade utilizando solicitações e sugestões relacionadas às práticas de contratação e novos produtos, além de oferecer assistência no monitoramento de suas vendas e nas práticas de *marketing* e *merchandising*, assistência vista como de alta qualidade pelo comprador. Hunt e Nevin (1974) já sugeriram em seu trabalho que uma assistência de alta qualidade, fontes de poder não coercitivas, leva um ator a consentir o exercício de poder a outro, situação que se encontrou no relacionamento da Rei do Mate com a adquirente. Para a Rei do Mate essas mudanças propostas pela multinacional a conduziriam ao alcance de melhores resultados e desempenhos, lhe trariam maiores benefícios, o que levava o comprador a adotar prontamente as orientações da díade. Por parte da adquirente viu-se o objetivo de diminuir sua dependência e vulnerabilidade das grandes redes varejistas que impõem menor rentabilidade. Para tanto, a utilização de fontes de poder mais amenas objetivava o fortalecimento do relacionamento com esse comprador, desenvolvendo e alavancando o canal *food service*, considerado estratégico, por possibilitar melhores resultados.

Entretanto, como parte desse resultado, encontrou-se que, em se tratando de mudanças relacionadas às práticas de precificação e custeio, mudanças que envolvem recursos econômicos, as fontes se apresentaram sempre de forma coercitiva, independentemente dos relacionamentos de dependência entre esses atores e a adquirida. Verificou-se que, na pós-aquisição, a adquirente passou a exigir, indistintamente, dos fornecedores uma intensa e contínua redução dos preços cobrados pelos produtos fornecidos, bem como o acompanhamento e controle de seus custos de forma mais acirrada, com base em fontes de poder coercitivas, ou seja, a possibilidade de encerramento dos relacionamentos independentemente das relações de dependência desses atores. Acredita-se que a adquirente sendo uma multinacional, ao tratar de questões financeiras, usa todo o seu poder, indiscriminadamente, a fim de alcançar um melhor desempenho. Em se tratando de preços e custos, questões que impactam diretamente a eficiência e resultados de uma organização (NOORDEWIER; JOHN; NEVIN, 1990; GADDE; HÄKANSSON; HARRISON, 2002), a

multinacional utiliza suas fontes de poder coercitivas, impondo suas intenções, de forma a garantir a concretização de seus objetivos e cumprimento de suas metas.

Em nível teórico, o terceiro resultado leva a acreditar que a análise de mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores requer a articulação de três perspectivas ou abordagens teóricas distintas. A primeira refere-se à abordagem de redes industriais (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995), que fornece uma visão mais ampla dos processos de aquisição, visto que mudanças pós-aquisição extrapolam a díade, não sendo confinadas apenas à adquirente e adquirida, e atingem atores ligados, direta ou indiretamente, ao processo de aquisição (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HAVILA; SALMI, 2000; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001; REZENDE; DUARTE, 2004; FREITAS, 2005). A segunda refere-se à abordagem de canais de distribuição (ver, por exemplo, EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; GASKI, 1984), que nos oferece os conceitos de fontes de poder em relações interoganizacionais, visto que as relações de poder entre os atores se vêem manifestas por meio de fontes de poder que vêm a moderar essas mudanças nos relacionamentos com fornecedores e compradores da adquirida, oriundas do processo de aquisição. A terceira perspectiva refere-se às relações de poder-dependência interorganizacionais (JACOBS, 1974; COOK, 1977; BENSON, 1975; PROVAN; BEYER; KRUYTBOSCH; 1980), que trazem a dependência como atributo das trocas sociais (EMERSON, 1962), porque se verifica que as fontes de poder se manifestam coercitivamente nas relações que envolvem atores mais dependentes, e de forma não coercitiva quando as mudanças afetam atores menos dependentes. Quando essas mudanças envolvem recursos econômicos, entretanto, as fontes de poder se manifestam coercitivamente, independente das relações de dependência existentes.

Em suma, num ambiente de redes de relacionamentos, por meio de interdependências e conectividade (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995), empresas se deparam, a todo momento, com a escolha de coagir outros para a realização de seus objetivos e/ou conceder aos objetivos e iniciativas de outros (WILKINSON; YOUNG, 2002; RITTER; FORD, 2004.). Ao transpor tal contexto para a análise de mudanças pós-aquisição em relacionamentos da adquirida, verifica-se que uma melhor compreensão de como as relações de poder influenciam as mudanças ocasionadas por processo de aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores envolve explicitar o papel das relações de poder existentes entre as partes. Este trabalho sugere que tal papel é representado pelas fontes de poder moderando as mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com seus fornecedores e compradores.

5.2.2 *Resultados secundários*

Neste processo encontrou-se um resultado interessante que, apesar de não ser o foco desta pesquisa, é apresentado a seguir. Tal resultado revela que mudanças pós-aquisição podem também ser encontradas no sentido fornecedor – díade. Esse sentido de mudança, contrário ao estudado nesta pesquisa, revelou-se em um episódio de desacordo entre o Laticínios Ita e a Forno de Minas, pós-aquisição, quanto à qualidade do leite entregue pelo laticínio. De acordo com o fornecedor eram constantes as reclamações da multinacional em relação à qualidade do produto. Entretanto, certos de que o problema não era de sua responsabilidade, técnicos do Ita exigiram que a análise do leite fosse feita no momento da chegada de seus caminhões à Pillsbury/General Mills, eximindo-se da responsabilidade de qualquer problema no nível de contaminação do leite após aquele momento. Essa mudança no processo de recebimento do leite, nunca feito até então, deveria contar também com a presença de um técnico da Pillsbury.

Esse resultado secundário revela duas questões pouco abordadas pela literatura. A primeira questão refere-se à possibilidade de ocorrência de mudança em direção inversa à tratada comumente pela literatura. Parece haver um pressuposto, ainda que implícito, de que mudanças pós-aquisição acontecem na direção da díade para os relacionamentos da adquirida (ANDERSON; HAVILA; HOLSTSTRÖM, 2003) e não no sentido contrário, como no episódio descrito. Esse resultado impele a acreditar que o fluxo de mudança pode ser bidirecional, objeto também revelado por Freitas (2005) em seu estudo de caso realizado no Brasil. Apesar de esse não ser o foco deste estudo, percebeu-se que a análise pode se dar de forma inversa, o que, assim como Freitas (2005), sugere-se como tema para estudos futuros.

A segunda questão, que esse primeiro resultado secundário levanta, refere-se a uma mudança de comportamento de um ator mais poderoso, no caso uma multinacional, disparada por solicitação ou imposição de um ator menos poderoso, no caso uma empresa nacional de pequeno porte. Essa direção que Fairhead e Griffin (2000) denominam '*bottom up*', seja a manifestação do poder 'orquestrada'[20] pelo ator menos poderoso, é também rara na literatura.

[20] destaque do original

5.3 Mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores: modelo de pesquisa

Após a descrição, a análise e a apresentação dos resultados encontrados neste estudo, sugere-se um modelo de pesquisa sobre fontes de poder e mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores (ver FIG.2), por meio do qual três novas hipóteses de pesquisa são propostas para futuros testes empíricos. Cabe destacar que essas hipóteses sugeridas se constituem no resultado da consecução do objetivo geral e, por conseguinte dos específicos, formulados na introdução deste trabalho.

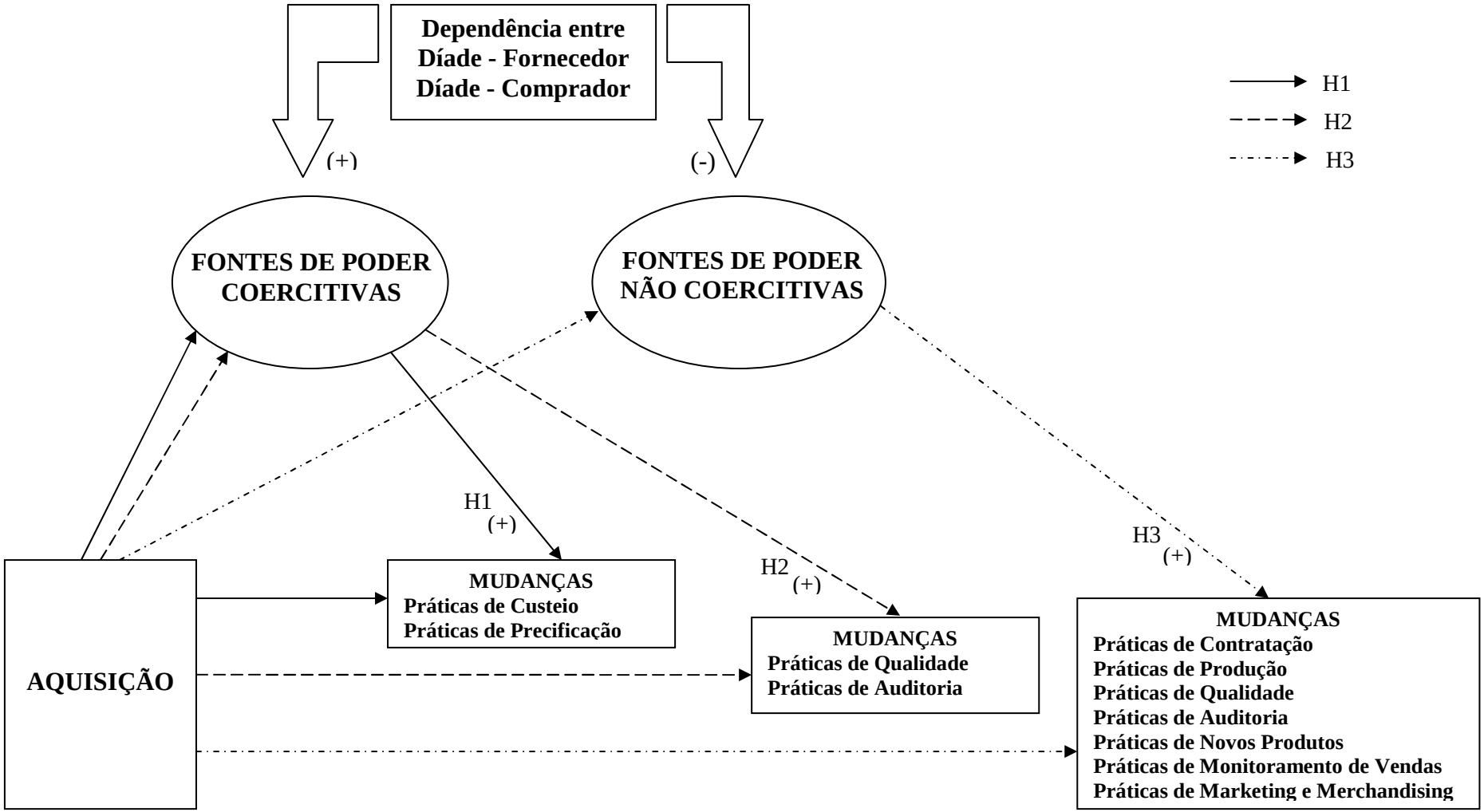

Figura 2 – Modelo de pesquisa: fontes de poder e mudanças pós-aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

A primeira hipótese sugere uma relação positiva entre processos de aquisição e mudanças nas práticas de precificação e custeio dos fornecedores. Essa relação é moderada pelas fontes de poder coercitivas, o que levou à formulação da seguinte hipótese:

> **H1** – Sob influência do exercício de fonte de poder coercitiva da díade, processos de aquisição tendem a ocasionar mudanças nas práticas de precificação e custeio dos fornecedores da adquirida.

A segunda hipótese sugere uma relação positiva entre processos de aquisição e mudanças nas práticas de qualidade e de auditoria. Essa relação é moderada por fontes de poder coercitiva cuja utilização é positivamente relacionada à dependência entre a díade, os fornecedores e compradores, o que nos possibilitou aventar a seguinte hipótese:

> **H2** – Sob influência do exercício da fonte de poder coercitiva da díade, processos de aquisição tendem a ocasionar mudanças nas práticas de qualidade e auditoria de atores vinculados à díade. A maior utilização das fontes de poder está positivamente relacionada à maior dependência desses atores à díade.

A terceira hipótese sugere uma relação positiva entre processos de aquisição e mudanças nas práticas de produção, qualidade, auditoria, contratação, novos produtos, monitoramento de vendas e práticas de *marketing* e *merchandising*. Essa relação é moderada por fontes de poder não coercitivas, cuja utilização é negativamente relacionada à dependência entre a díade, fornecedores e compradores.

> **H3** – Sob influência do exercício da fonte de poder não coercitiva da díade, processos de aquisição tendem a ocasionar mudanças nas práticas de produção, qualidade, auditoria, contratação, novos produtos, monitoramento de vendas e práticas de *marketing* e *merchandising* de atores vinculados à díade. A maior utilização de fonte de poder não coercitiva está negativamente relacionada à menor dependência desses atores à díade.

5.4 Contribuições, limitações e pesquisas futuras

A principal contribuição desta pesquisa é a formulação de um modelo de pesquisa que articula conceitos provenientes de três campos de estudos: redes industriais (HÄKANSSON, 1982; HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995), canais de distribuição (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; FRAZIER, 1983; GASKI, 1984) e teoria das trocas sociais (EMERSON, 1962). Por meio desse modelo são oferecidas três novas hipóteses para futuros testes empíricos, as quais sugerem que as relações de poder manifestadas pelas

fontes de poder moderam o efeito de processos de aquisição nos relacionamentos da adquirida com fornecedores e compradores. Acredita-se que tal contribuição vem somar-se às pesquisas mais recentes na área tanto internacional (ANDERSON; HOLMSTRÖM; ÖBERG, 2003) como nacional (REZENDE; DUARTE, 2004), as quais têm insistido nas relações de poder como elemento interveniente em mudanças ocasionadas por processos de aquisição na rede de relacionamentos da adquirida.

Sobre as limitações, a primeira diz respeito ao desequilíbrio entre os dados conseguidos junto aos atores afetados pelo processo de aquisição. Conforme relatado na metodologia deste estudo, em princípio, havia sido planejada a investigação de quatro relacionamentos da adquirida, dois fornecedores de queijo para pão de queijo e dois relacionamentos com os principais compradores – um do canal varejo e outro do canal *food service*. Em virtude das peculiaridades do relacionamento da adquirida com seu maior comprador, o Carrefour, uma grande rede varejista, não se pôde relacionar as mudanças ocorridas com o processo de aquisição estudado, visto que esse ator sofreu, no mesmo período da aquisição, uma reestruturação, inclusive com modificação de sua área comercial. Assim, desconsideraram-se essas mudanças na análise intragrupo dos compradores, que contou apenas com os dados do comprador *food service*, a Rei do Mate.

Fortemente associada à primeira limitação, tem-se a segunda limitação deste trabalho: abranger um número pequeno de fornecedores e de compradores. Apesar de os estudos de caso apresentarem a desvantagem de não permitirem generalizações estatísticas dos resultados encontrados (NUMAGAMI, 1998; MILES; HUBERMAN, 1994), como não era essa a intenção desta pesquisa, adotou-se esse método visando à profundidade dos dados em detrimento da quantidade de relacionamentos investigados. Dessa forma, ao se escolherem quatro relacionamentos com os atores afetados pelo processo de aquisição, dois fornecedores e dois compradores, buscou-se investigar as alterações nos relacionamentos entre fornecedor-comprador de forma minuciosa e intensa, em vez de fazer a análise mais superficial com maior número de atores. Acredita-se que pesquisas futuras, que contemplem um número maior de fornecedores e compradores, possam corroborar os resultados ou, ainda, agregar novas evidências aos dados que foram obtidos nesta pesquisa.

Nesse sentido, sugere-se o teste das hipóteses deste trabalho para a verificação estatística dos resultados aqui encontrados. Interessante, também, serão estudos no sentido inverso, buscando os efeitos dos relacionamentos de dependência e fontes de poder na propagação de mudanças na rede da adquirente. O achado secundário desta pesquisa reforça as premissas de que mudanças pós-aquisição podem ser bidirecionais (FREITAS, 2005),

devendo, portanto, ser analisadas em sentido contrário ao deste estudo, ou seja, podem ser disparadas por atores menos poderosos (FAIRHEAD; GRIFFIN, 2000). Como colocam Easton e Lundgren (1992), o efeito de um processo de aquisição não é homogêneo na rede, pois, diante de mudanças de mesma natureza, os atores conectados à adquirida podem reagir de maneiras diferentes (BOCCONCELLI; SNEHOTA; TUNISINI, 2006).

Finalmente, registram-se aqui algumas questões que surgiram após esta análise, que podem ser ponto de partida para questões de pesquisas futuras. Por exemplo, questiona-se se os fornecedores fossem internacionais e menos dependentes do que os fornecedores nacionais, se os efeitos produzidos não seriam outros. Ou ainda, questiona-se como as fontes de poder se comportariam e quais seriam os efeitos nas mudanças se os fornecedores e/ou compradores fossem mais poderosos em relação à díade.

REFERÊNCIAS

ANAND, P.; STERN, L. W. A sociopsychological explanation for why marketing channel members relinquish control. **Journal of Marketing Research,** v. XXII, p. 365-76, Nov.1985.

ANDERSON, H.; HAVILA, V.; HOLTSTRÖM, 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, 2003.

ANDERSON, H.; HOLTSTRÖM, J.; ÖBERG, 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, 2003.

ANDERSON, J., HÄKANSSON, H., JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-15, Oct. 1994.

ANDERSON, J.; HAVILA, V.; SALMI, A. Can You Buy a Business Relationship? On the Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 575-586, 2001.

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.

BENSON, J. K. The interorganizational networks as a political economy. **Administrative Science Quarterly,** v. 20, p. 229-49, 1975.

BERTHON, P.; PITT, L. F.; EWING, M. T.; BAKKELAND, G. Norms and power in marketing relationships: alternative theories and empirical evidence. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 699-709, 2003.

BITTENCOURT, L. Paulistas voltam a investir no Rio. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 05 jul. 2002. Disponível em: <http:www.investnews.net/banconoticias> Acesso em: 19 dez. 2003.

BOCCONCELLI, R.; SNEHOTA, I; TUNISINI, A. Network relationships and corporate acquisitions outcomes. **The IMP Journal**, v. 1, n. 2, Oct. 2006. Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 12 set. 2007.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, p. 199-208, May 1985.

BOYLE, B. A.; DWYER, F. R. Power, Bureaucracy, influence, and performance: their relationships in industrial distribution channel. **Journal of Business Research**, v. 32, p. 189-200, 1995.

BRASS, D. J. Being in the right place: a structural analysis of individual influence in an organization. **Administrative Science Quarterly,** v. 29, p. 518-539, 1984.

BRITO, C. M. Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 2, n. 2, p. 92-102, 1999.

BROWN, J. R; LUSCH, R. F.; NICHOLSON, C. Y. Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. **Journal of Retailing**, v. 71, p. 363-92, Win 1995.

BURKHARDT, M. E.; BRASS, D. J. Changing patterns or patterns of change: the effects of a change in technology on social network structure and power. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 104-127, 1990.

CALOF, J. L. The mode choice and change decision process and its impact on international performance. **International Business Review**, v. 2, n. 1, p. 97-120, 1993.

CANÇADO, V. L.; TANURE, B. Aquisições Transnacionais – Entendendo Os Impactos da Cultura Local. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília - DF. **Anais...** Brasília: XXIX EnAnpad, 2005.

CASTRO, J. M. de. Métodos e técnicas de pesquisa***:*** uma introdução. In: **Material do programa de MBA empresarial da Fundação Dom Cabral.** Belo Horizonte: FDC, 2003.

CHILD, J.; FAULKNER, D. O.; PITKETHLY, R. **The management of international acquisitions.** Oxford: Oxford University Press, 2001.

COELHO, E. Dona da Häagen-Dazs compra fabricante de pão de queijo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 08 dez. 1999. Disponível em: <http:www.estado.estadao.com. br/edição/pano/99/12/07/eco516html> Acesso em: 19 dez. 2003.

COOK, K. S. Exchange and power in networks of interorganizacional relations. **The Sociological Quarterly**, v. 18, p. 62-82. Winter, 1977.

CORDEIRO, A.; REIS, G. EUA invadem Minas. **Correio Braziliense**, Brasília, 03 ago. 2003. Disponível em: <http:www2.correioweb.com.Br/cw/EDICAO_20030803/ pri_eco_030803_257.htm> Acesso em: 15 out 2003.

DATTA, D. K. Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration. **Strategic Management Journal,** v. 12, p. 281-297, 1991.

DUARTE, R. G. **Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices – the case of Brazil**. Cambridge: Queens' College, 2001. (Thesis Ph.D. degree. Centre for International Business and Management).

DUARTE, R. G. The Logic Underlying Post-Acquisition Change In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais**... Atibaia: XXVII EnAnpad, 2003.

DUBOIS, A.; GAADE, L-E. Systematic Combining: an Abductive Approach to Case Research. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 553-560, 2002.

EASTON, G. Case Research as a Method for Industrial Networks: a Realist Apologia. In: ACKROYD, S.; FLEETWOOD, S. (Eds.), **Realist Perspectives on Management and Organisations.** London: Routledge, 2000.

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

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

EL-ANSARY, A. L.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9. p. 47-52, Feb. 1972.

EMERSON, R.M. Power-dependence relations. **American Sociological Review,** v. 27, n. 1, p. 31-41, 1962.

FAIRHEAD, J.; GRIFFIN, R. The power potential of the less-powerful within networks. A political sensemaking process (PSP) model of rapid network development and dissolution. Discourse as dues ex-machina. Paper published at the 16th IMP CONFERENCE in Bath, U.K in 2000. **Work papers…** Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 5 out. 2007.

FIOL, C. M.; O'CONNOR, E. J.; AGUINIS, H. All for one and one for all? The development and transfer of power across organizational levels. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 224-242, Apr. 2001.

FORD, D.; GADDE, L-E; HÄKANSSON, H.; SNEHOTA, I. Managing networks. Paper published at the 18th IMP CONFERENCE in Perth, Australia in 2002. **Work papers…** Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 5. out. 2007.

FORNO de Minas quer ampliar mercado: o objetivo é elevar as vendas em 8% sobre 2002 e aumentar a receita entre 10% e 12%. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 jan. 2003. Disponível em: <http://www5.estado.com.br/suplementos/pain/2003 /01/28/pain010.html> Acesso: em 17 dez. 2003.

FRAZIER, G. L. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. **Journal of Marketing Research,** v. 20, p. 158-166, May 1983.

FRAZIER, G. L.; SUMMER, J. O. Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. **Journal of Marketing,** v. 48, n.3, p.43-55, Summer, 1984.

FRAZIER, G. L.; SUMMER, J. O. Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. **Journal of Marketing Research,** v. 23, n. 2, p.169-176, May, 1986.

FRAZIER, G. L; GILL, J. D.; KALE, S. H. Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 50-69, Jan. 1989.

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

GADDE, L-E; HÄKANSSON, H.; HARRISON, D. Pricing in business-to-business research: price as an empirical phenomenon. Paper prepared for the 18th IMP CONFERENCE 2002 in Dijon, FR. **Work papers…** Dijon, 2002. Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 5 out. 2007.

GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing,** v. 48, p. 9-29, Summer, 1984.

GOLDEN, B. R. The Past is the Past – or is it? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 848-860, 1992.

GOLDSTONE, J. A. Methodological issues in comparative macrosociology. **Comparative Social Research,** v. 16, p. 107-120, 1997.

GUANDALINI, G. Máquina de chá para o verão. **Gazeta Grande São Paulo**, São Paulo, 31 jul. 2000. Disponível em: <http:www.investnews.net/banconoticias> Acesso em: 17 dez. 2003.

HÄKANSSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods**. Hampshire: John Wiley & Sons, 1982.

HÄKANSSON, H., FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, p. 133-139, 2002.

HÄKANSSON, H.; JOHANSON, J. A. A model of industrial networks. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds.) **Industrial networks: A new view of reality**. London: Routledge, p. 28-34, 1992.

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

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

HALINEN, A.; SALMI, A.; HAVILA, V. From Dyadic Change to Changing Business Networks: an Analytical Framework, **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p. 779-794, 1999.

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

HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. **Managing acquisitions: creating value through corporate renewal**. New York: The Free Press, p. 39-101, 1991.

HAVILA, V.; SALMI. A. **Internationalisation through Acquisitions: Spread of Change in Business Networks**. Paper presented at the Marcus Wallenberg Symposium on Critical Perspectives on Internationalisation, Uppsala, Sweden, p.1-23, 2000. Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 5 out. 2007.

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

HU, T-L.; SHEU, J-B. Relationships of channel power, noncoercive influence strategies, climate, and solidarity: a real case study of the Taiwanese PDA industry. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 447-461, 2005.

HUNT, J. Changing pattern of acquisition behavior in takeovers and the consequences for acquisitions processes. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 69-77, 1990.

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research,** v. XI. p. 186-93, May 1974.

JACOBS, D. Dependency and Vulnerability: an Exchange Approach to the Control of Organizations, **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 45-59, 1974.

JEMISON, D. B.; SITKIN, S. B. Corporate acquisitions: a process perspective. **Academy of Management Review,** v. 11, p. 145-163, 1986.

JOHNSON, J. L.; SAKANO, T.; COTE, J. A.; ONZO, N. The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1-10, Apr. 1993.

KADIYALI, V.; CHINTAGUNTA, P.; VILCASSI, N. Manufacturer-retailer channel interactions and implications for channel power: an empirical investigation of pricing in a local market. **Marketing Science,** v. 19, n. 2, p. 127, Spring, 2000.

KIM, K. On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads. **Journal of the Academy of Marketing Science,** v. 28, n. 3, p. 388-405, Summer, 2000.

KPMG CORPORATE FINANCE Pesquisa de fusões e aquisições 2006 – 3° trimestre: espelho das transações realizadas no Brasil. **Financial Advisory Services**. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/. Acesso em: 18. dez. 2006.

KRACKHARDT, D. Assessing the political landscape: structure, cognition, and power in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 342-369, 1990.

KUTSCHKER, M. Power and dependence in industrial marketing. In: HAKANSSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods**. Hampshire: John Wiley & Sons, p. 379-390, 1982.

LACHMAN, R. Power from what? A reexamination of its relationships with structural conditions. **Administrative Science Quarterly,** v. 34, n. 2, p. 231-251, 1989.

LAWRENCE, T. B.; MAUWS, M. K.; DYCK, B.; KLEYSEN, R. F. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. **Academy of Management Review,** v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Eds.). **Longitudinal Field Research Methods:** Studying Processes of Organizational Change. Thousands Oaks: Sage Publications, 1995.

LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research.** v.XIII, p. 382-90, Nov.1976.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining Forces: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

MOUZAS, S.; FORD, D. Contracting in asymmetric relationships: the role of framework contracts. **IMP Journal**. v. 1, n. 3, p. 42-63. 2007. Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 5.out. 2007.

NOORDEWIER, T. G; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. **Journal of Marketing,** p. 80-93, Oct. 1990.

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.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research and change: theory and practice. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Eds.). **Longitudinal Field Research Methods:** Studying Processes of Organizational Change. Thousands Oaks: Sage Publications, 1995.

PFEFFER, J. **Power in organizations.** Marshfield, MA: Pitman, 1981.

PROVAN, K. G.; BEYER, J. M.; KRUYTBOSCH, C. Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, p. 200-25. Jun. 1980.

REI do Mate e Forno de Minas realizam promoção: “Copão te leva para Jamaica”. **Revista Fator Brasil**. 2006. Disponível em: http://www.revistafatorbrasil. com.br/ver_noticia.php? not=3914. Acesso em: 17 dez. 2007.

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

REZENDE, S. F. L.; CASTRO, J. M.de; GUIMARÃES, L.O.; DUARTE, R.G. A influência de aquisição em redes de negócios. **Relatório de Pesquisa – FIP/PUC Minas**, Belo Horizonte, Jun. 2004.

RITTER, T.; FORD, D. Interactions between suppliers and customers in business markets. In: HÄKANSSON, H.; HARRISON, D.; WALUSZEWSKI, A. **Rethinking Marketing:** Developing a new understanding of markets, Cap. 6, p. 99-116, 2004.

SALMI, A.; ANDERSON, H.; ANDERSSON, P.; HAVILA, V. Business network dynamics and M&A: structural and processual connectedness. Paper published at the 16th IMP CONFERENCE 2000 in Bath, UK. **Work papers…** Bath, 2000. Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 5 out. 2007.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Organizational boundaries and theories of organization. **Organization Science**. v. 16, n. 5, p. 491-508, Set.-Oct. 2005.

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

SHRIVASTAVA, P. Post-merger integration. **The Journal of Business Strategy**, v. 7, p. 65-76, 1986.

SNEHOTA, I. Market-as-Network: So What? University of Lugano Switzerland. Paper prepared for the 19th IMP CONFERENCE September 4-6, 2003. **Work papers…** Lugano, 2003. Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 5 out. 2007.

SNEHOTA, I. Perspectives and theories of market. In: HÄKANSSON, H.; HARRISON, D.; WALUSZEWSKI, A. **Rethinking Marketing:** developing a new understanding of markets. England: John Wiley & Sons, Cap. 2, p. 15-32, 2004.

STRAUSS, A. L. **Qualitative Analysis for Social Scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

TETE, M. F. **Mudanças pós-aquisição nas redes de compradores e fornecedores da empresa adquirida** 2005. 166 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **World Investment Report 2000**. New York: United Nations, 2000.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **World Investment Report 2006**; Disponível em: www.unctad.org/wir or www.unctad.org/fdistatistics. Acesso em: out. 2007.

VALENTINI, C. Delícia mineira: pão de queijo ganha fama e vira produto de exportação. **VEJA**. 26 ago. 1998. Disponível em: http://veja.abril.com.br/260898/p_107a.html. Acesso em: 19 dez. 2003.

WILKINSON, I.; YOUNG, L. On cooperating firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 123-132, 2002.

WILKINSON, I. F. Power and satisfaction in channels of distribution. **Journal of Retailing**, v. 55, n. 2, p. 79-94, Summer 1979.

WILKINSON, I. F.; KIPNIS, D. Interfirm use of power. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 3, p. 315-320, 1978.

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

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

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

ZEITZ, G. Interorganizational dialectics. **Administrative Science Quarterly**. v. 5, p. 72-88, Mar. 1980.

ZOLKIEWSKI, J. The complexity of power relationships within a network. Paper published at the 17th IMP CONFERENCE in Oslo, Norway in 2001. **Work papers…** Oslo, Norway 2001. Disponível em: http://www.impgroup.org/. Acesso em: 5 out. 2007.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A DÍADE

1. **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);
- mercado atendido.

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

- origem;
- atuava no Brasil?
- no mesmo setor?
- principais produtos;
- mercado atendido;
- existia vínculo anterior com a empresa adquirida? Se sim, detalhe.

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

- Como foi o processo? (quem participou, como ocorreu a identificação da adquirida, quanto tempo durou o processo)
- Por quê? / Quais as razões da aquisição?
- Quando ocorreu o processo?
- Qual foi o percentual envolvido na aquisição? (total ou parcial)
- O que representou a aquisição em termos de concentração de mercado?

FORNECEDORES

4. **Em relação aos fornecedores da empresa adquirida, responda:**

Antes da Aquisição

- Pensando no **principal produto,** quais eram os 3 principais fornecedores ?Por quê? (definir o critério: possibilidade de substituição, qualidade do produto, preço, confiabilidade na entrega, etc)
- De maneira geral, caracterize o relacionamento com estes 3 fornecedores em relação a:

1. processo de negociação (quem tinha mais poder de barganha, em relação a quantidade, preço, qualidade e prazo de entrega);

2. uso de contratos formais- (Detalhar, abrangência, contrato genérico, precedência do contrato sobre a operação);
3. desenvolvimento de algo em conjunto (Ex.: produtos, processos, vendas, sistema de informação);
4. em caso de desacordos, como eram resolvidos;
5. você consegue lembrar de situação (-ões) em que a empresa ficava vulnerável a estes fornecedores?
6. você consegue lembrar situação em que sua empresa conseguia impor algo a esses fornecedores?
7. analisando o período antes da aquisição, quem, na sua visão, e de maneira geral, tinha mais poder, a empresa ou um dos três fornecedores. Exemplifique.
8. Algum desses 3 fornecedores também fornecia para a empresa adquirente?

Após a aquisição

- Como você avalia o relacionamento com estes fornecedores ?

1. Algum desses relacionamentos foi encerrado? Se sim, por quê?
2. Você percebe que o relacionamento com algum desses fornecedores se fortaleceu ou enfraqueceu? Se sim, em que sentido? Por quê?
3. Após a aquisição, você acha que outros fornecedores assumiram posição mais relevante para este tipo de componente/produto? Por quê?

- Em função da aquisição houve alguma mudança nas práticas de produção desses três principais fornecedores? Por quê? Como ocorreu isso?
- Essas mudanças nas práticas de produção dos fornecedores estão ligadas às mudanças nas práticas de produção da adquirida?
- Em função da aquisição houve alguma mudança nas práticas de *marketing* e vendas desses três principais fornecedores? Por quê? Como ocorreu isso?
- Se sim, essas mudanças nas práticas de *marketing* e vendas dos fornecedores estão ligadas às mudanças nas práticas de compras da adquirida? Como você descreveria o processo de mudança.
- Como você avalia o processo de negociação entre a empresa e seus 3 principais fornecedores após a aquisição? Mudou alguma coisa? (em relação a quantidade, preço, qualidade e prazo de entrega)

- Analisando o período pós-aquisição, quem, na sua visão, e de maneira geral, adquiriu mais poder, a empresa ou um dos três fornecedores. Por quê?
- Na sua visão, --------- ter adquirido mais poder facilitou ou dificultou a implementação de mudanças nas práticas de produção e ou vendas? Por quê?

CLIENTES/COMPRADORES

5. **Em relação aos clientes/compradores da empresa adquirida, responda**:

- Pensando no principal produto, quais eram os 3 principais clientes/compradores antes da aquisição? Por quê? (definir o critério: possibilidade de substituição, qualidade do produto, preço, confiabilidade na entrega, etc)
- De maneira geral, caracterize o relacionamento com estes 3 clientes/compradores, antes da aquisição e em relação a:

1. processo de negociação (quem tinha mais poder de barganha, em relação a quantidade, preço, qualidade e prazo de entrega);
2. uso de contratos formais;
3. desenvolvimento de algo em conjunto (Ex.: produtos, processos, vendas, sistema de informação);
4. em caso de desacordos, como eram resolvidos;
5. você consegue lembrar de situação (-ões) em que a empresa ficava vulnerável a estes clientes/compradores?
6. você consegue lembrar situação em que a sua empresa conseguia impor algo a esses clientes/compradores?
7. analisando o período antes da aquisição, quem, na sua visão, e de maneira geral, tinha mais poder, a empresa ou um dos três clientes/compradores. Por quê?
8. Algum desses 3 clientes/compradores também comprava da empresa adquirente?

- Como você avalia o relacionamento com estes clientes/compradores após a aquisição?

1. Algum desses relacionamentos foi encerrado? Se sim, por quê?
2. Você percebe que o relacionamento com algum desses clientes/compradores se fortaleceu ou enfraqueceu? Se sim, em que sentido? Por quê?
3. Após a aquisição, você acha que outros clientes/compradores assumiram posição mais relevante para este tipo de componente/produto? Por quê?

- Em função da aquisição houve alguma mudança nas práticas de produção desses três principais clientes/compradores? Por quê? Como ocorreu isso?
- Essas mudanças nas práticas de produção dos clientes/compradores estão ligadas às mudanças nas práticas de produção da adquirida?
- Em função da aquisição houve alguma mudança nas práticas de compras desses três principais clientes/compradores? Por quê? Como ocorreu isso?
- Como você avalia o processo de negociação entre a empresa e seus 3 principais clientes/compradores após a aquisição? (em relação a quantidade, preço, qualidade e prazo de entrega)
- Analisando o período pós-aquisição, quem, na sua visão, e de maneira geral, tem mais poder, a empresa ou um dos três clientes/compradores. Por quê?
- Na sua visão, --------- ter adquirido mais poder facilitou ou dificultou a implementação de mudanças nas práticas de produção e ou compras? Por quê?

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FORNECEDORES

1. Fale rapidamente sobre sua empresa, antes da aquisição, principalmente:

- anos de existência;
- principal produto. Por quê? (definir o critério: vendas, potencial de crescimento, lucratividade);
- mercado atendido;
- antes da aquisição, sua empresa foi fornecedora da empresa (nome da adquirida) Quais os produtos fornecia? Por quanto tempo?
- antes da aquisição, sua empresa foi fornecedora da empresa (adquirente)? Por quanto tempo? Vendia o mesmo tipo de produto que vendia para a adquirida?
- caso não tenha sido fornecedor da empresa adquirente: você tinha algum conhecimento da empresa adquirente? Que tipo de conhecimento?

2. Em relação à empresa adquirida, responda:

Antes da Aquisição

- De maneira geral, caracterize seu relacionamento com a empresa adquirida, em relação a:

1. processo de negociação (quem tinha mais poder de barganha, em relação a quantidade, preço, qualidade e prazo de entrega)
2. uso de contratos formais (detalhar, abrangência, contrato genérico, precedência do contrato sobre a operação)
3. desenvolvimento de algo em conjunto (Ex.: produtos, processos, vendas, sistema de informação)
4. em caso de desacordos, como eram resolvidos
5. você consegue lembrar de situação (-ões) em que sua empresa ficava vulnerável à adquirida. Especifique.
6. você consegue lembrar situação em que sua empresa conseguia impor algo à adquirida?
7. analisando o período antes da aquisição, quem, na sua visão, e de maneira geral, tinha mais poder, sua empresa,ou a adquirida.

Após a Aquisição:

- Como você avalia o relacionamento com a adquirida após a aquisição?

1. Foi encerrado? Se sim, por quê?

2. Fortaleceu ou enfraqueceu? Se sim, em que sentido? Por quê?

3. Após a aquisição, você acha que outros fornecedores assumiram posição mais relevante para este tipo de componente/produto? Por quê?

- Em função da aquisição houve alguma mudança na sua prática de produção? Por quê? Como ocorreu isso?
- Essas mudanças em suas práticas de produção estão ligadas às mudanças nas práticas de produção da adquirida?
- Em função da aquisição houve alguma mudança em sua prática de venda ou *marketing*? Por quê? Como ocorreu isso?
- Se sim, essas mudanças nas práticas de vendas estão ligadas às mudanças nas práticas de compra da adquirida? Como?
- Como você avalia o processo de negociação entre sua empresa e a empresa adquirida após a aquisição? (em relação a quantidade, preço, qualidade e prazo de entrega)

Analisando o período pós aquisição, quem, em sua visão, e de maneira geral, adquiriu mais poder, sua empresa ou a adquirida? Por quê?

ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COMPRADORES

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

- anos de existência
- principal produto. Por que? (definir o critério: vendas, potencial de crescimento, lucratividade)
- mercado atendido
- antes da aquisição, sua empresa foi compradora da empresa (nome da adquirida) Por quanto tempo?Quais os produtos comprava?
- Antes da aquisição, sua empresa foi compradora da empresa (adquirente)? Por quanto tempo? Comprava o mesmo tipo de produto que comprava da adquirida?
- caso não tenha sido comprador da empresa adquirente: você tinha algum conhecimento da empresa adquirente? Que tipo de conhecimento?

2. Em relação à empresa adquirida, responda:

Antes da Aquisição

- De maneira geral, caracterize seu relacionamento com a empresa adquirida, em relação a:

1. processo de negociação (quem tinha mais poder de barganha, em relação a quantidade, preço, qualidade e prazo de entrega)
2. uso de contratos formais – (Detalhar, abrangência, contrato genérico, precedência do contrato sobre a operação)
3. desenvolvimento de algo em conjunto (Ex.: produtos, processos, vendas, sistema de informação)
4. em caso de desacordos, como eram resolvidos
5. você consegue lembrar de situação (-ões) em que sua empresa ficava vulnerável à adquirida. Especifique.
6. você consegue lembrar situação onde a sua empresa conseguia impor algo a adquirida?
7. analisando o período antes da aquisição, quem, na sua visão, e de maneira geral, tinha mais poder, sua empresa ou a adquirida.

Após a Aquisição:

- Como você avalia o relacionamento com a adquirida após a aquisição?

1. Foi encerrado? Se sim, por quê?
2. Fortaleceu ou enfraqueceu? Se sim, em que sentido? Por quê?
3. Após a aquisição, você acha que outros compradores assumiram posição mais relevante para este tipo de componente/produto? Por quê?

- Em função da aquisição houve alguma mudança na sua prática de produção Por quê? Como ocorreu isso?
- Essas mudanças nas suas práticas de produção estão ligadas às mudanças nas práticas de produção da adquirida?
- Em função da aquisição houve alguma mudança em sua prática de compra? Por quê? Como ocorreu isso?
- Se sim, essas mudanças nas práticas de compras estão ligadas às mudanças nas práticas de venda da adquirida? Como?
- Como você avalia o processo de negociação entre a sua empresa e a empresa adquirida após a aquisição? (em relação a quantidade, preço, qualidade e prazo de entrega)
- Analisando o período pós-aquisição, quem, na sua visão, e de maneira geral, adquiriu mais poder, sua empresa ou a adquirida? Por quê?