

## MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA REDE DE RELACIONAMENTOS DA FIRMA ADQUIRIDA: proposta de um modelo teórico

Prof. Ms. Jeferson Vinhas Ferreira<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo objetiva a proposição de um modelo teórico para análise dos diferentes laços envolvendo uma firma adquirida e sua rede de relacionamentos. Mesmo que a literatura tenha avançado na discussão de que as mudanças pós-aquisição impactam outros atores que não somente a díade adquirente x adquirida, o foco das pesquisas ainda continua eminentemente nos atores econômicos. O modelo teórico desenvolvido neste trabalho visa auxiliar na discussão de que podemos estudar as relações entre firmas adquiridas e sua rede sob o viés de duas dimensões (atores e vínculos): a econômica e a não econômica.

**Palavras-chave:** Redes de relacionamentos. Redes de negócios. Fusões e aquisições.

### 1 INTRODUÇÃO

Fusões e aquisições (F&As) têm sido alvo de inúmeros estudos nos últimos anos, por ser entendidas como uma das principais estratégias de crescimento das firmas (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001; ANDERSON; ANDERSSON; SALMI, 2003; BOCCONCELLI; SNEHOTA; TUNISINI, 2006). O volume do fluxo financeiro global em F&As tem aumentado significativamente nos últimos anos, ultrapassando o montante de US\$ 1,8 bilhão em investimentos estrangeiros diretos (UNCTAD, 2008).

Em função deste contexto, pesquisadores tem se esforçado para estudar inúmeros aspectos inerentes às consequências de processos de F&As (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001; ANDERSON; ANDERSSON; SALMI, 2003). Embora esta literatura tenha contribuído sobremaneira para a discussão deste tema, o que se observa, contudo, é que existe uma grande ênfase dos pesquisadores nos atores diretamente envolvidos no processo de F&As: adquirente e adquirida (HALINEN;

SALM; HAVILA, 1999; ANDERSON; HAVILA; HOLSTROM, 2003).

Entretanto, alguns pesquisadores, (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001), têm proposto uma transposição teórica da díade<sup>2</sup> para um nível mais amplo. Ao analisar as mudanças pós-aquisição sugerem que as mudanças que ocorrem em uma única díade podem ter consequências também sobre outros relacionamentos conectados. Discute-se que parte das mudanças sempre permanece dentro da díade, enquanto outra parte também afeta outros relacionamentos e atores em uma rede (HALINEN; SALM; HAVILA, 1999).

Embora se verifique este avanço na discussão sobre os efeitos pós-aquisição, onde o impacto pode abranger outros atores que não a díade, a ênfase dos estudos ainda permanece exclusivamente sobre os atores econômicos envolvidos neste processo - clientes, fornecedores e compradores (EASTON; ARAUJO, 1992). Algumas pesquisas já demonstram esta preocupação (HADJIKHANI; THILENIUS, 2009; WELCH; WILKINSON, 2004;

<sup>1</sup> Administrador de Empresas pela UFMG, Mestrando em Administração de Empresas pela PUC/Minas, MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Especialista em Controladoria e Finanças Empresariais pela UFLA. Consultor Financeiro para Micro e Pequenas Empresas, sua experiência profissional ainda inclui o cargo de Gerente de Controle e Finanças de uma Fundação Educacional, Professor Universitário de Graduação e Pós-Graduação da área de Finanças Corporativas, além de passagens pela empresa multinacional Abn Amro Bank S.A. e pela estatal Caixa Econômica Federal. Profissional Registrado no CRA/MG nº 34.067

<sup>2</sup> Relação díade será entendida neste trabalho como a relação entre firma adquirente x firma adquirida em processos de fusões e aquisições.

BENGTSSON, KOCK, 1999; ARAUJO et al., 2003; MOUZAS 2006; HADJIKHANI et al., 2008) e incluem outros relacionamentos na discussão de redes como os concorrentes e instituições sócio-políticas.

Na tentativa de propor uma forma alternativa para estudar as relações inter-firma, onde o prisma da análise passa não só por atores que extrapolam a relação adquirente x adquirida, mas também por atores que se relacionam de forma não monetária, este trabalho propõe um sistema conceitual de análise destes relacionamentos por meio de uma matriz com quatro quadrantes. Nesta ilustração propõe-se a existência de atores econômicos e atores não econômicos, bem como de vínculos econômicos e vínculos não econômicos. A ideia lançada é que os atores econômicos e também os não econômicos podem transacionar de duas formas: por meio de vínculos econômicos, onde há troca monetária e por meio de vínculos não econômicos, ou seja, sem necessariamente a existência de trocas monetárias.

Embora a conceituação sobre atores e vínculos, sejam eles econômicos ou não econômicos, será tratado mais adiante neste trabalho, cabe aqui um breve esclarecimento. Entende-se por atores econômicos, as firmas que têm finalidade econômica e por atores não econômicos, as firmas sem finalidade econômica ou sem fins lucrativos. Os vínculos ou laços são o elo entre dois atores. Eles podem ser econômicos, quando há transações monetárias ou não econômicos, quando não há transação monetária.

Posto isto, este trabalho se propõe a criar um modelo teórico para análise das diferentes dimensões – atores e vínculos – econômicas e não econômicas<sup>3</sup> relacionadas às transações que ocorrem entre a firma adquirida e sua rede de relacionamentos.

A estratégia de crescimento por meio de F&As está sendo vista como forma importante de desenvolver negócios altamente competitivos (BCG, 2009). O relatório da consultoria *The Boston Consulting Group* – BCG,

que mostra como firmas de países emergentes estão lidando com a competição global, aponta que as “desafiantes globais”, como estas firmas são chamadas pela consultoria, estão alcançando ou já superaram seus rivais por meio de processos de F&As. Já o relatório anual sobre investimentos mundiais das Nações Unidas – UNCTAD – demonstra uma grande evolução no volume e na quantidade de transações de F&As nos últimos anos, particularmente nos países desenvolvidos. Somente nos últimos 10 anos, o volume de transações mundiais saiu de US\$720 bilhões em 1998 para US\$1,6 trilhão em 2007, ou seja, um crescimento de 127% aproximadamente no período (UNCTAD, 2008).

Esta estatística, ao evidenciar um significativo aumento no volume de transações de F&As, certamente também provocou interesses de estudos pela comunidade científica (BOCCONCELLI; SNEHOTA; TUNISINI, 2006; OBERG; HENNEBERG; MOUZAS, 2007). Como resultante destes trabalhos, duas perspectivas podem ser destacadas na literatura: de um lado, os estudos que concentraram seu objetivo na comparação do processo de aquisição com a estratégia da firma e, de outro lado, as análises dos processos pré-aquisições, comportamentos durante a aquisição e integração pós-aquisição (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001).

O presente estudo concentra sua análise nos impactos pós-aquisição na rede de relacionamentos da empresa adquirida. A justificativa tida como a mais importante deste trabalho, é que, de acordo com a pesquisa literária feita, percebem-se poucos trabalhos tratando dos vínculos e atores não econômicos nas redes de relacionamentos das firmas (EASTON; ARAUJO, 1992; HADJIKHANI; THILENIUS, 2009). Portanto, ao propor um modelo conceitual para análise das diferentes relações entre a firma adquirida e sua rede de relacionamentos, acredita-se que esta pesquisa contribua para o corpo do conhecimento de aquisição em redes.

<sup>3</sup>Neste trabalho, o termo “dimensão não econômica” será utilizado para referir-se às transações e relacionamentos envolvendo os atores não-econômicos, bem como às transações caracterizadas por vínculos não-econômicos, mesmo que tenham a participação de atores econômicos.

## 2 AQUISIÇÃO EM REDES DE NEGÓCIOS

Firmas têm encontrado no processo de fusões e aquisições – F&As, uma alternativa estratégica para promover o crescimento institucional (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001; HAVILA; SALMI, 2000). O tema sobre aquisições corporativas têm estado presente em muitas discussões de negócios e representam grandes eventos no mercado internacional (BOCCONCELLI; SNEHOTA; TUNISINI, 2006). Estes eventos provocam profundas mudanças nas características do mercado e representam grandes desafios no que diz respeito às rotinas das firmas adquirentes e adquiridas (OBERG; HENNEBERG; MOUZAS, 2007).

Vários são os motivos que levam as firmas ao crescimento por meio de fusões e aquisições, tais como a necessidade de aumento de participação de mercado, entrada rápida e econômica em diferentes mercados, além do desejo de crescer rapidamente (ANDERSON; HAVILA; HOLSTROM, 2003). Outros objetivos também relacionados ao processo de F&As podem envolver a aquisição de um cliente ou fornecedor estratégico, absorção de novo know-how e nova tecnologia, ou ainda simples diversificação de mercado (BOCCONCELLI; SNEHOTA; TUNISINI, 2006).

Embora tratados de forma conjunta pela literatura, os conceitos de fusões e aquisições, quando separados, apresentam diferentes características. Uma fusão pode ser considerada uma absorção de uma firma que transfere por completo seus ativos e passivos para outra firma, considerando que a primeira deixe de existir. Já uma aquisição pode ser considerada em situações onde uma firma adquire a maioria do controle acionário de outra firma ou uma unidade de negócio desta firma (OBERG; HENNEBERG; MOUZAS, 2007).

Informações e relatórios que evidenciam o crescente bom desempenho das transações de fusões e aquisições (UNCTAD, 2008; BCG, 2009), certamente também tem provocado interesses da comunidade acadêmica. Pode-se dizer que, de um lado, a literatura concentra-se na comparação da aquisição com o objetivo da firma - a estratégia e o ajuste organizacional, além da sinergia entre as duas companhias

- e, de outro lado, nas análises de processos como, por exemplo, as negociações pré-fusões, o comportamento durante a aquisição, a integração pós-aquisição, além do desempenho e resultados conquistados (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001).

Independente do objetivo do estudo, o que se observa, contudo, na literatura sobre fusões e aquisições, é uma demasiada ênfase nos atores diretamente envolvidos neste processo: firma adquirente e firma adquirida (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999). Esta discussão, também conhecido como foco na díade, leva ao entendimento de que outros atores, externos a esta relação díadica, pouco ou nada interferem nos processos de fusões e aquisições. Anderson, Holtstrom e Oberg (2003) sugerem que a ênfase nas duas firmas diretamente envolvidas no processo de F&As falha ao não levar em consideração a interdependência entre a firma e seu ambiente, pormenorizando o contexto no qual a firma está inserida.

Apesar destas dificuldades apresentadas na literatura sobre a tratativa de atores externos na relação adquirente adquirida, a transposição teórica da díade para um nível mais amplo ao analisar as mudanças pós-aquisição, tem recebido importantes contribuições da escola nórdica (REZENDE; DUARTE, 2004), o que evidencia um avanço no sentido de extrapolar a análise da díade. Por exemplo, Halinen, Salmi e Havila (1999), ao proporem um sistema de análise de mudanças em redes de negócio, sugerem que as mudanças que ocorrem em uma única díade podem ter consequências sobre outros relacionamentos conectados.

Tão logo uma mudança em uma rede de relacionamentos passe a influenciar outras conexões além da díade, ela pode ser considerada uma mudança conectada. A mudança conectada é uma mudança em uma relação que é recebida e repassada a outros atores em uma rede. A noção de mudanças conectadas inclui a ideia de que a díade pode funcionar como uma receptora e uma transmissora de mudanças. As partes conectadas podem reagir às mudanças de diferentes formas, onde a característica de um relacionamento pode mudar ou, em um caso extremo, a relação se dissolver e um novo relacionamento ser estabelecido (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999).

Dado este contexto, percebe-se que é importante uma visão mais ampla sobre os estudos dos impactos gerados pelos processos de F&As, saindo de uma análise fechada na relação adquirente versus adquirida, para uma análise dos relacionamentos destes atores com outras firmas conectadas (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001). Porém, faz-se importante registrar que alguns autores (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999) defendem que estas mudanças surgem sempre no nível da díade, onde são potencialmente geradas, recebidas e transmitidas para outros relacionamentos de negócios, embora para outros (OBERG; HOLTSTROM, 2006), este processo não apenas emerge da díade, mas pode ser uma resposta ou reação a outras mudanças externas.

Neste sentido mais amplo, a aquisição de uma firma, intrinsecamente, inclui seus clientes, bem como os clientes de seus clientes. Pode ser considerado como objetivo de uma aquisição, por exemplo, manter estas relações com clientes existentes e, em alguns casos, esta questão pode ser considerada razão chave para o desfecho da operação (ANDERSON; ANDERSON; SALMI, 2003). Estes autores argumentam, porém, que as reações dos clientes, bem como de fornecedores, ao processo de F&As, podem ter efeitos inesperados. Efeitos estes que podem ser positivos ou negativos, dependendo da condução do processo.

Estas reações positivas e negativas também podem ainda ser separadas entre funções primárias e secundárias de relacionamentos empresariais. Anderson, Hakansson e Johanson (1994) referem-se às funções primárias como os efeitos positivos e negativos sobre as duas firmas envolvidas em uma relação comercial direta, por exemplo, fornecedor e cliente. Já como função secundária, por sua vez, também conhecida como funções da rede, trata-se dos efeitos positivos e negativos sobre as partes conectadas, por exemplo, o fornecedor do fornecedor.

Pela discussão até aqui apresentada, percebe-se que parte da literatura começa a investigar a influência de atores externos à díade nos proces-

sos de fusões e aquisições. Estudos têm sido realizados como forma de evidenciar a importância destes atores como, por exemplo, o estudo de Freitas (2005) que elaborou um estudo de caso qualitativo em uma indústria de cimentos brasileira adquirida por uma firma suíça. No trabalho, foram pesquisados os impactos pós-aquisição na rede da adquirida tendo como objeto de análise os fornecedores e as variáveis de preço, quantidade, contrato e compartilhamento de informações. Os resultados sugerem que o processo de aquisição não é confinado à díade, adquirente e adquirida, e que as mudanças pós-aquisição afetam a rede de relações da adquirida, sendo que esses impactos são diferentes de acordo com a relação da adquirida com seus fornecedores.

Um estudo realizado em três casos – firmas – envolvendo sete processos de F&As (OBERG; HENNEBERG; MOUZAS, 2007) também aponta que os efeitos deste processo extrapolam as empresas diretamente envolvidas e causam significantes impactos no que os autores chamam de *network pictures*<sup>4</sup>. O estudo demonstrou que gestores envolvidos em processos de F&As precisam adaptar previamente a estrutura da sua rede de relacionamentos – que envolve o surgimento de novos atores, criação de novos fluxos de recursos, busca de novas oportunidades – de maneira radical como forma de antever as principais mudanças e se precaver de possíveis intempéries.

Entretanto, o que pode ser percebido nestes trabalhos e na literatura apresentada, é que, embora a ênfase na díade comece a ser revista por parte dos pesquisadores, estes têm privilegiado a interação desta díade com os atores externos exclusivamente econômicos – clientes, fornecedores e compradores. Sendo assim, outras formas de relacionamento que extrapolam a relação monetária de negócio, têm sido pouco explorada pela literatura de redes (HADJIKHANI; THILENIUS, 2009).

Na prática, as relações podem ser separadas em duas distintas categorias: relacionamentos envolvendo trocas econômicas ou relacionamentos envolvendo trocas não econômicas (EASTON; ARAUJO, 1992). Considerando

<sup>4</sup>O conceito de *network pictures* trazido por Henneberg, Mouzas e Naudé (2006) pode ser entendido como uma representação do ambiente de negócios, em particular da rede de relacionamentos, encarado sob um determinado ponto de vista.

o interesse deste trabalho em estudar os impactos sobre a dimensão não econômica da firma adquirida, abordaremos os possíveis relacionamentos empresariais em redes de negócios enfatizando aqueles categorizados como fazendo parte da dimensão não econômica.

A dinâmica vivida pelas firmas na atualidade é muito diferente se comparada com anos anteriores. Mudanças relacionadas ao perfil do consumidor, tecnologias disponíveis e internacionalização levam às firmas a se organizarem internamente de forma a acompanhar essas mudanças do ambiente (HAKANSSON, 2006). Esta (re)organização, além das dimensões técnicas e estruturais, leva também em consideração os relacionamentos envolvendo clientes, fornecedores, concorrentes, governo e outros atores relevantes do ponto de vista dos valores que estes relacionamentos representam para as firmas (WILKINSON; YOUNG, 2002).

Relacionamentos podem ser considerados como importante ativo das firmas. Como todo e qualquer ativo, este exige investimentos e o retorno pode não acontecer no curto prazo, mas sim após anos de amadurecimento (FORD; HAKANSSON, 2006). Estes resultados, oriundos do investimento em relacionamentos, podem ser constatados quando comparados com o desenvolvimento e o desempenho de firmas que tiveram habilidade em desenvolver seus relacionamentos em uma perspectiva de redes de negócio (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Enfatizando a importância do relacionamento e a associação do desempenho e sucesso da firma com sua capacidade de se relacionar, Vale (2006) propõe que a dimensão dos “ativos relacionais”<sup>5</sup> também deve ser considerada em conjunto com outras dimensões produtivas convencionais de análises e estudos sobre competitividade e desenvolvimento regional.

Tamanha a importância que a discussão sobre relacionamentos foi tratada, que Granovetter (1985) sustenta que as relações sociais entre firmas são mais importantes do que a autoridade dentro das firmas para a manutenção da “ordem da vida econômica”. O autor reforça ainda que a análise sociológica dos relaciona-

mentos deva ser encarada como elemento central e não periférico nos estudos de mercado.

São muitas as evidências onde as relações de negócio e as sociais se misturam. A formação, por exemplo, de diretorias interligadas onde um grupo de executivos bem relacionados perpassam por diferentes diretorias em diferentes firmas é uma demonstração desta relação (GRANOVETTER, 1985). Não é a intenção deste trabalho, mergulhar na literatura pura de redes sociais, mas é importante deixar evidenciado de alguma forma, que os relacionamentos inter-firma têm suas raízes muitas vezes na atividade relacional das pessoas que compõem seus quadros funcionais.

Os relacionamentos até aqui tratados são base para a discussão literária sobre redes de negócio, que, resumidamente, consiste de firmas (atores) e dos relacionamentos existentes entre elas (FORD et al., 2002; ANDERSON et al., 1994). As firmas se relacionam quando percebem que podem criar ou capturar valores de acordo com seus interesses e objetivos específicos (MOUZAS; FORD, 2009). Rede de negócios também pode ser definida como uma coleção de atores que estabelecem duradouras relações de trocas comerciais e onde não há uma autoridade organizacional legítima para resolver problemas que possam surgir desta relação (PODOLNY; PAGE, 1998). Por analogia, pode-se também dizer que um mercado complexo pode ser visto como uma rede onde os nodos são as unidades de negócios e os relacionamentos entre elas são os fios desta rede (HAKANSSON; FORD, 2002).

O modelo de redes que explica a interface firma-ambiente deriva originalmente das observações que firmas frequentemente transacionam em ambientes os quais incluem um número limitado de atores (HAKANSSON; SNEHOTA, 2006). Estes atores estão envolvidos em contínuos relacionamentos de troca inter-firma com objetivo de conseguir melhores condições de negociação para os seus produtos e serviços.

Estes relacionamentos, entretanto, podem ser entendidos em um sentido mais amplo, não só como aqueles restritos à relação

<sup>5</sup> Vale (2006) refere-se aos ativos relacionais com sendo o estoque de capital relacional de uma firma. Este capital relacional representa o conjunto de recursos inerentes aos relacionamentos sociais.

de troca econômica ou monetária – comprador x vendedor, mas também como aqueles que envolvem trocas não econômicas, como, por exemplo, uma cooperação entre concorrentes para pesquisa e desenvolvimento (EASTON; ARAUJO, 1992).

Buscando o desenvolvimento no mercado, a preocupação das firmas não fica restrita aos relacionamentos com fornecedores e clientes, que são aqueles que envolvem as tradicionais relações de trocas comerciais, mas também se preocupam com outros atores do ambiente (HADJIKHANI; THILENIUS, 2009). Esta visão mais ampla dos atores e vínculos participantes de uma rede industrial sugere que outros tipos de atores, além daqueles envolvidos diretamente com as atividades de troca econômica, sejam inseridos na discussão (EASTON; ARAUJO, 1992).

Neste convite para uma discussão mais ampla em relação aos atores envolvidos nas redes, alguns pesquisadores reforçam a importância dos relacionamentos políticos (WELCH; WILKINSON, 2004) ou dos relacionamentos entre concorrentes (BENGTSSON, KOCK, 1999) com a tentativa de aproximar a discussão para uma realidade mais próxima das firmas. Estes estudos têm em comum o fato de expandir o objeto de análise de uma visão exclusiva nos atores envolvidos em uma relação de troca monetária, para uma dimensão que extrapola as negociações puramente econômicas, ou seja, uma dimensão não econômica.

Em relação aos atores e vínculos relacionados à política, Welch e Wilkinson (2004) sugerem que assim como uma simples relação de troca comprador-vendedor não pode ser entendida sem a referência de outros relacionamentos com os quais estejam conectados, também não é possível entender uma relação inter-firma desconsiderando os relacionamentos políticos envolvidos com a diáde. O resultado do estudo de caso, tratado pelos autores em uma empresa australiana exportadora de açúcar, sugere que existe um profundo e amplo enraizamento (*embeddedness*) político da firma com sua rede, seja na relação governo-contribuinte, seja no relacionamento firma-governo em prol da comunidade ou ainda nas redes inter e intra-governos com objetivo de desenvolvimento de parcerias bilaterais.

Neste tipo de relação, os objetivos das firmas podem ser entendidos como forma de ganhar apoio e estabilidade no mercado, enquanto que o objetivo de instituições sócio-políticas é de aumentar a empregabilidade e o bem estar social da sociedade. Ambas as partes podem se beneficiar deste relacionamento, tornando-se uma relação de interesse mútuo (HADJIKHANI et al., 2008).

Já em relação aos relacionamentos entre concorrentes que também extrapolam a relação de troca econômica entre diferentes atores, Bengtsson e Kock, 1999 estudaram duas indústrias suecas e constataram que as firmas devem fazer escolhas em relação aos seus relacionamentos de acordo com a estratégia empresarial. Dependendo do posicionamento estratégico e da disponibilidade de recursos, as firmas podem adotar relacionamentos de competição, cooperação, cooptação ou coexistência (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Esta discussão mais ampla sobre o envolvimento de atores externos à relação econômica nas redes de negócio tem estimulado alguns estudos iniciais. Easton e Araujo (2002) enfatizam a integração de outros atores na relação inter-firma e indicam uma lacuna na literatura em função do privilégio na tratativa dos atores e vínculos econômicos. Araujo et al. 2003 sugere a ideia das fronteiras múltiplas e das interações diretas e indiretas incluindo nesta, aspectos como a relação de competição entre concorrentes. Mouzas (2006), que discute as ações de marketing no contexto de redes, também propõe uma discussão mais ampla no aspecto do relacionamento não econômico entre concorrentes. Hadjikhani et al. (2008) no estudo sobre as interações de atores sócio-políticos conclui que, ao invés da troca econômica, as relações envolvendo estes atores têm valores sócio-políticos como “moeda” de troca. Estes pesquisadores defendem que, para manter a sobrevivência, cada firma é dependente sim dos seus clientes, bem como dos seus fornecedores de produtos e serviços. Mas, além destas relações, estas firmas também se relacionam sócio-politicamente para manter melhores condições de negociação no mercado (HADJIKHANI; THILENIUS, 2009).

### 3 MODELO TEÓRICO

Partindo do pressuposto de que, na perspectiva de redes, outras relações e atores estão envolvidos no processo de relacionamento inter-firmas além dos conhecidos fornecedores, compradores e clientes, e ainda, com base em estudos realizados neste sentido (EASTON; ARAUJO, 1992; ARAUJO et al., 2003; WELCH; WILKINSON, 2004; MOUZAS 2006; HADJIKHANI et al., 2008), o presente trabalho utiliza destes argumentos para propor uma forma alternativa de enxergar as relações inter-firma para o estudo de caso proposto.

Para elucidar esta discussão, este estudo propõe a criação de uma matriz (Figura 1) que ilustra quatro diferentes relações que podem ser encontradas nos relacionamentos inter-firma. Esta matriz considera de um lado a existência de a) atores que têm finalidade econômica – clientes, fornecedores, concorrentes, b) atores com finalidade não econômica – governos, organismos não governamentais, sindicatos e órgão de classe, e, de outro lado, c) vínculos econômicos – transações envolvendo trocas monetárias, e d) vínculos não econômicos – transações que não envolvem trocas monetárias.

|                          | c) Vínculos Econômicos | d) Vínculos Não-Econômicos |
|--------------------------|------------------------|----------------------------|
| a) Atores Econômicos     | E-E                    | E-NE                       |
| b) Atores Não-Econômicos | NE-E                   | NE-NE                      |

#### Dimensão Não-Econômica

Figura 1: Matriz dimensão econômica e não econômica das redes de negócio. Fonte: elaborado pelo autor.

Antes de explorar os quatro quadrantes apresentados, é importante destacar e esclarecer que, em função do presente trabalho se propor a estudar os impactos na dimensão não econômica<sup>6</sup> da firma adquirida, o interesse desta discussão recai sobre o que se chama de dimensão não econômica das relações inter-firma, ou seja, atores econômicos transacio-

nando não economicamente (Quadrante E-NE), atores não econômicos transacionando economicamente (Quadrante NE-E) e atores não econômicos transacionando não economicamente (Quadrante NE-NE).

Primeiramente o quadrante E-E representa a forma mais tradicional e explorada pela literatura de relacionamentos inter-firma: atores econômicos transacionando economicamente. Boa parte da revisão de literatura até aqui apresentada refere-se a este tipo de interação, ou seja, firmas que têm finalidade econômica e que se relacionam para cumprir sua finalidade. Como exemplo deste tipo de relação, podemos ter compradores e vendedores transacionando bens ou serviços de forma que os interesses individuais de cada ator sejam atingidos. Cabe aqui esclarecer novamente que este quadrante não é alvo do presente trabalho pelas razões já citadas.

O quadrante que representa os atores econômicos transacionando não economicamente, E-NE, traz a discussão sobre como as firmas se relacionam mesmo que não haja trocas monetárias. A relação comprador-vendedor traz a situação de troca econômica por definição, mas as relações entre concorrentes, por exemplo, normalmente não envolvem transações econômicas, embora estejam inseridas no contexto de redes (EASTON; ARAUJO, 1992).

Discute-se que os relacionamentos com trocas econômicas dominam os trabalhos em redes de negócio e outros tipos de relações diretas não têm recebido a mesma atenção (BENGTSSON, KOCK, 1999). Em particular, as relações entre concorrentes não tem sido tratadas adequadamente. Percebe-se que, por questões práticas, relacionamentos de trocas econômicas são mais fáceis de verificar empiricamente do que relacionamentos de outros tipos. Uma relação de troca econômica pressupõe transações visíveis entre os atores. A questão colocada é que, embora as relações de trocas econômicas sejam importantes para a teoria de redes, elas não devem ser encaradas isoladamente de forma a não deixar espaço para inclusão de outros tipos de relações nesta discussão (EASTON; ARAUJO, 1992).

<sup>6</sup>Na matriz da Figura 1, esta dimensão é composta pelos quadrantes E-NE, NE-E e E-E.

Relacionamentos de troca não necessariamente têm que envolver um componente econômico. Existem outras dimensões ao longo do qual estas trocas podem ser discutidas (HADJIKHANI; THILENIUS, 2009). Estas dimensões poderiam incluir aquelas identificadas por formar vínculos de diferentes tipos em paralelo com os vínculos econômicos. Como exemplos: concorrentes podem trocar ou compartilhar equipamentos técnicos; fornecedores comuns podem planejar e coordenar suas atividades logísticas; ou ainda a existência de relacionamentos sociais de uma rede que não necessariamente são confinados ao relacionamento comprador-vendedor (EASTON; ARAUJO, 1992).

Já o quadrante NE-E, que representa os atores não econômicos transacionando economicamente, são mais raros tanto na prática, bem como nas discussões teóricas. Um exemplo de relacionamento neste quadrante é uma ONG – Organização Não Governamental que, além de exercer sua finalidade não econômica, têm no seu portfólio de atividades, prestação de serviços remunerados como fonte alternativa de receita. Segundo a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG existem seis diferentes formas para que este tipo de instituição levante recursos financeiros: por meio de financiamentos de projetos oriundos de organi-

zações de cooperação internacional, parcerias com órgãos governamentais, contribuições associativas, doações de indivíduos ou de empresas e, por fim, a que interessa a este quadrante, auto-sustentabilidade por meio de venda de produtos ou prestação de serviços (ABONG, 2005).

Por fim, o quadrante NE-NE representa os atores não econômicos que não transacionam economicamente. Neste tipo de relacionamento temos um ajustamento entre o tipo de instituição e sua finalidade, ou seja, entes não econômicos com vínculos não monetários entre si. Como exemplo deste quadrante, podemos destacar uma relação entre o governo – prefeitura ou estado e uma ONG onde o objetivo da troca não é comercial, mas social.

Sumarizando, podemos dizer que os quatro quadrantes ajudam no entendimento de quais são os tipos de relacionamentos inter-firma que podem existir em um ambiente de redes de negócio. Destas quatro relações, três delas interessam para a discussão do presente trabalho: E - NE – atores econômicos transacionando não economicamente, NE-E – atores não econômicos transacionando economicamente, e o NE-NE – atores não econômicos transacionando não economicamente. Ao conjunto destes três quadrantes, nomeamos de dimensão não econômica.

## ACQUIRED COMPANY: proposal of a theoretical model

### ABSTRACT

This article aims to propose a theoretical model for the analysis of the different links involving an acquired company and its network of relationships. Even though the studies have improved considering that the changes post-acquisition impact other *actors*, not only the purchaser x acquired relation, the focus of researches is still enhanced in economic *actors*. The theoretical model developed in this paper aims to assist in the discussion on which we can study the relations between acquired companies and its network under the bias of two dimensions (actors and bonds): the economic and non-economic.

**Keywords:** Social networks. Business networks. Mergers and acquisitions.



## REFERÊNCIAS

- ABONG. **Ação das ONGs no Brasil:** perguntas e repostas. São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www2.abong.org.br/final/livre.php?cd\\_materia=18036](http://www2.abong.org.br/final/livre.php?cd_materia=18036)> Acesso em: 16 fev. 2010
- ADAMI, M. F.; KIGER, A. The use of triangulation for completeness purposes. **Nurse Researcher**, v. 12, n. 5, p. 19-29, 2005.
- ANDERSON, H., ANDERSSON, P.; SALMI, H. M&A processes in business networks – Managing Connectedness. Work-in-progress paper submitted to the XIX ANNUAL IMP CONFERENCE, 2003, Lugano. **Work papers...** Lugano, Sept. 4-6, p. 1-10, 2003. Disponível em: <[http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4455](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4455)> Acesso em: 10 out. 2009.
- ANDERSON, H.; HAVILA, V. e HOLTSTROM, J. Are customers and suppliers part(icipants) of a merger or an acquisition? – A literature review. Work-in-progress paper submitted to the XIX IMP CONFERENCE, 2003, Lugano. **Work papers ...** Lugano, Sept., 4-6, p. 1-18, 2003. Disponível em: <[http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4280](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4280)> Acesso em: 10 out. 2009.
- ANDERSON, H. HAVILA, V. e SALMI, H. Can you buy a relationship? On the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. **Industrial Market Management**, New York, v.30, p. 575-86, 2001.
- ANDERSON, H.; HOLTSTROM, J.; OBERG, C. Are mergers or acquisitions expected to affect customer and supplier relationships? An analysis of decisions taken by a competitive authority. Competitive paper submitted to the XIX ANNUAL IMP CONFERENCE, 2003, Lugano. **Papers ...** Lugano, Sept. 4-6, p. 1-24, 2003. Disponível em: <[http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4284](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4284)> Acesso em: 10 out. 2009.
- ANDERSON, J.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, v.58, n.4, p. 1-15, Oct 1994.
- 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.
- ARAUJO, L.; DUBOIS, A.; GADDE, L. E. The multiple boundaries of the firm, **Journal of Management Studies**, v.40, n.5, p. 1255-1277, 2003.
- BCG. **The 2009 BCG 100 New Global Challengers**. The Boston Consulting Group, Inc. 2009. Disponível em: <<http://www.bcg.com/documents/file20519.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2009
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v.14, n.3, p. 178-193, 1999.
- BOCCONCELLI, R.; SNEHOTA, I.; TUNISINI, A. Network Relationships and Corporate Acquisitions Outcomes. **The IMP Journal**, vol. 1, n.2, p. 3-19, 2006.
- EASTON, G e ARAÚJO, L. Non-economic exchange in industrial networks In: AXELSSON, B, EASTON, G. (Ed). **Industrial Networks: A New View of Reality**. London: Routledge, p. 62-84, 1992.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. **Academy of Management**

**Review**, Standford, v. 14, n. 4, 1989.

FORD, D; HAKANSSON, H. IMP – some things achieved: much more to do. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 248-258, 2006.

FORD, D. GADDE L, HAKANSSON, H. SNEHOTA, I. **Managing networks**. Paper published at the 18<sup>th</sup> IMP CONFERENCE in Perth, Austrália, 2002.

FREITAS, M; REZENDE, S; CASTRO J.M. Mudanças Pós-Aquisição Internacional na Rede de Fornecedores da Adquirida. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12, n.3, July/Sept. 2008.

FREITAS, M. **Mudanças Pós-Aquisição na rede de fornecedores da empresa adquirida**. 2005. 169f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 91, n.3, p. 481-510, Nov. 1985.

HADJIKHANI, A.; THILENIUS, P. Industrial relationships and the effects of different types of connections. **Industrial Marketing Management**, v.38, n.6, p. 679-686, 2009.

HADJIKHANI, A.; LEE, J.W.; GHAURI, P.N. Network view of MNCs' socio-political behavior. **Journal of Business Research**, v.61, p. 912-924, 2008.

HAKANSSON, H. Business relationships and networks: consequences for economic policy. **Antitrust Bulletin**, v. 51, n. 1, p. 143-163, Spring 2006.

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

HAKANSSON, H., SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**, Routledge, London, 1995.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. "No business is an island: the network concept of business strategy". **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p.187-200, 2006.

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

HALINEN, A.; TORNROOS, J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v.58, n.9, p. 1285-1297, 2005.

HAVILA, V.; SALMI, A. Internationalisation through acquisitions: spread of change in business network. In: MARCUS WALLENBERG SYMPOSIUM. 2000, Uppsala. Paper presented. Uppsala, p. 1.-23, 2000.

HENNEBER, S. C.; MOUZAS, S.; NAUDÉ, P. Network pictures: concepts and representations. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 408, 2006.

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

MOUZAS, S. Marketing action in networks. **European Journal of Marketing**, v.40, n.11/12, p. 1271-1291, 2006.

MOUZAS, S.; FORD, D. The Constitutions of Networks. **Industrial Marketing Management**, v.38, n.5, p. 495-503, Julho/2009.

OBERG, C.; HENNEBERG, S.; MOUZAS, S. Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 926-940, 2007.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network

forms of organization. **Annual Review of Sociology**, v.24, p.57-76, 1998.

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

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

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. **World investment report 2008**. New York: Author. Disponível em:  
<<http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=4629&lang=1>> Acesso em: 24 out. 2009.

VALE, G. Laços como ativos territoriais: uma nova abordagem para o desenvolvimento regional. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, BA, n. 14, Julho de 2006.

WELCH, C.; WILKINSON, I. The political embeddedness of international business networks. **International Marketing Review**, v.21, n.2, p. 216–231, 2004.

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

YIN, R. K. The Case Study Crisis: Some Answers. **Administrative Science Quarterly**. Cornell University, v.26, p.58-65, 1981.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.