

## Quest (PROVA 2) – QUASE RENDA HOLD UPS

Atividade extra como parte integrante do material para a PROVA 2 (DIA 26/09)

Fonte: A economia da estratégia – D. Besanko... [et al.]. – 5.ed. – 2012 (disponível no STOA)

*Orientações:*

- I. *Faça uma leitura atenta dos Capítulos 5-6.*
- II. *Depois, é importante a leitura atenta dos textos a seguir.*
- III. *Para cada texto, há questionamento (s) para você responder a seguir.*

---

*a. Obs: leia com atenção e use o contexto teórico do livro do Besanko para responder as seguintes questões:*

### QUESTIONÁRIO

#### **VÁRIOS ARTIGOS QUE CONTAM O CASO DA QUEBRA CONTRATUAL ENTRE A WOLKS & PREVENT**

- 1) Procure em sites de jornais especializados na área automotiva informações sobre a quebra contratual entre a Prevent e a Wolks (tem notícias também a seguir)? Responda:
  - 1.1 Resuma o caso que levou a quebra contratual:
  - 1.2 Quais foram as consequências para a quebra contratual:
  - 1.3 É um típico caso de *hold up*? Justifique bom base no livro de Besanko e o conceito de hold up.

#### **FEDEX & DELL**

Frydlinger, David, Oliver Hart, and Kate Vitasek. 2019. "[A New Approach to Contracts.](#)" Harvard Business Review, Sept-Oct .

- 2) Qual é a diferença entre o contrato clássico realizado entre a FedEx e Dell por 8 anos e o contrato relacional formal? Porque esse último foi mais bem-sucedido.
- 3) Como os autores do artigo conceitua hold-up e contratos incompletos e shading?
- 4) QUE TIPO DE CONTRATO É IDEAL PARA VOCÊ? Cite resumidamente as principais características que os autores apontam entre escolher um contrato transacional (o formal clássico) e um relacional?

-

## Volks vai à Justiça contra Prevent

**Por Marli Olmos, De São Paulo** — Valor

09/08/2016 05h00 Atualizado há 7 anos

---

A Volkswagen passou um ano nas mãos de um fornecedor que interrompia o fornecimento de peças por falta de entendimento nas negociações de preços. Diversas vezes foi obrigada a paralisar as três fábricas do Brasil e dispensar os funcionários. Ontem a montadora decidiu rescindir os contratos com esse fornecedor, o grupo Prevent, e apelou à Justiça para pedir de volta os equipamentos de sua propriedade que estão com ele.

É uma situação inédita na relação entre fabricantes de veículos e de autopeças. O problema envolve vários componentes importantes, como bancos e peças que formam a carroceria dos carros. Novos fornecedores já começaram a ser contratados pela Volks. Mas o desenvolvimento e teste de produção leva tempo. Por isso, a montadora, que já estava com as linhas paradas, vai dar férias coletivas.

Dos 18 mil funcionários que a Volks emprega em São Bernardo do Campo, Taubaté e São José dos Pinhais, cerca de 11 mil entrarão este mês em férias, anteriormente programadas para outubro.

Nos últimos meses, o grupo Prevent, de origem alemã, foi comprando no Brasil empresas que eram tradicionais fornecedoras de grandes montadoras, principalmente a Volks. A cada aquisição surgia um novo impasse nas negociações de preços, o que levou a várias paralisações no fornecimento de peças e na produção dos carros.

O desenvolvimento de um automóvel requer a nomeação de certos fornecedores exclusivos. Para produzir essas peças exclusivas eles usam equipamentos oferecidos pela montadora em regime de comodato, o chamado ferramental. "Normalmente quando um contrato de fornecimento assim é interrompido o ferramental é devolvido pacificamente", afirma um produtor de autopeças que pede para não ser identificado. O caso da Volks, que teve de recorrer à Justiça, tem chamado a atenção em toda a cadeia do setor.

O grupo Prevent não pôde ser localizado para comentar a situação. Em comunicado, a Volkswagen explicou que a retomada das ferramentas de sua propriedade, via judicial, lhe permitirá restabelecer o ritmo normal de produção. "É uma medida que causa pesados custos à empresa", informou. Por conta do impasse com esse fornecedor, até agora a Volks contabiliza 120 dias parados e perda de produção de 100 mil veículos.

Prevent quer ser conhecida por ter enfrentado a Volkswagen

Por Marli Olmos, De São Paulo — Valor

14/09/2016 05h00 Atualizado há 6 anos

---



Mantovani, da Prevent: "Vamos ficar conhecidos como a única empresa que rejeitou o que todo o mundo já conhece" — Foto: Silvia Zamboni/Valor

São raras as histórias de fabricantes de peças que enfrentam as montadoras em negociações de ajustes de preços a ponto de suspender a entrega de itens essenciais. Ainda mais quando o cliente é uma multinacional do porte da Volkswagen. Praticamente desconhecido no Brasil até março de 2015, o grupo Prevent ganhou fama como a empresa responsável por uma série de paralisações, durante meses, nas três fábricas de carros e uma de motores que a Volks tem no Brasil. Para a montadora alemã, o episódio (que foi parar na Justiça) chegou a um final feliz com a suspensão dos contratos com a Prevent, acordo com novos fornecedores e a volta dos empregados ao trabalho a partir de amanhã. O grupo Prevent perdeu o cliente que garantia 85% da receita e assumiu milionária dívida trabalhista. Mas acredita que sua história rompeu a rotina de relações de forças na indústria automobilística.

São raras as histórias de fabricantes de peças que enfrentam as montadoras em negociações de ajustes de preços a ponto de

suspender a entrega de itens essenciais. Ainda mais quando o cliente é uma multinacional do porte da Volkswagen. Praticamente desconhecido no Brasil até março de 2015, o grupo Prevent ganhou fama como a empresa responsável por uma série de paralisações, durante meses, nas três fábricas de carros e uma de motores que a Volks tem no Brasil. Para a montadora alemã, o episódio (que foi parar na Justiça) chegou a um final feliz com a suspensão dos contratos com a Prevent, acordo com novos fornecedores e a volta dos empregados ao trabalho a partir de amanhã. O grupo Prevent perdeu o cliente que garantia 85% da receita e assumiu milionária dívida trabalhista. Mas acredita que sua história rompeu a rotina de relações de forças na indústria automobilística.

Muito pouco se sabia até agora sobre quem está no comando do grupo Prevent. O presidente da operação brasileira, Marino Mantovani, que passou pelo episódio praticamente incógnito, tem perfil parecido com o de tantos outros que dedicaram boa parte da vida à indústria automotiva. Advogado de formação com experiência na área de recursos humanos, passou por empresas tradicionais, como a Carborundum, de discos abrasivos de corte, e VDO, antiga fabricante de painéis de veículos.

Há três anos, Mantovani aproximou-se da Prevent, grupo com 51 empresas espalhadas em 13 países e que, além das autopeças, atua nas áreas de construção naval, serviços e vestuário de segurança. Com sede na cidade alemã de Wolsfburg, também sede da Volks, o grupo foi fundado pelo bósnio Nijaz Hastor, que deixou seu país após a guerra e hoje dirige a companhia junto com seus dois filhos.

Aos poucos, a Prevent comprou várias fornecedoras de componentes no Brasil, que atendiam sobretudo a Volks. A fabricante de estruturas de bancos TWB foi a primeira, em 2012. Outra de tecidos foi, depois, agregada, o que abriu caminho para o grupo ser fornecedor exclusivo de conjuntos completos, com seis empresas no país.

Com o pretexto de assistir à estreia da Bósnia na Copa do Mundo, os acionistas do grupo visitaram o Brasil em 2014. Saíram decepcionados com a derrota para a Argentina, mas entusiasmados com o potencial do país, que fechou aquele ano com a produção de 3,1 milhões de veículos, 30% mais do que o esperado para 2016.

A inesperada e brusca queda nas vendas internas embaralhou as negociações das montadoras com fornecedores. Nas conversas com a Volks, a Prevent, diz Mantovani, insistia num reajuste de 25% a 30% para repassar custos, sobretudo com aço. O impasse nas negociações levou à interrupção no fornecimento dos bancos, sob o guarda-chuva da empresa Keiper, e de peças de carroceria estampadas, fornecidas pela Fameq. "Decidimos ser mais radicais", diz Mantovani. Para ele, a Volks "teria a intenção" de trocar o fornecedor e, por isso, endureceu nas negociações, ao mesmo tempo

em que teria aproveitado a situação para adequar o ritmo de produção à queda de demanda. "Usaram nossa empresa como bode expiatório para ajustar o inventário", diz.

Mas as paralisações provocadas pela suspensão no fornecimento dos componentes estão longe de representar algo conveniente, segundo a direção da Volks. Ao ser questionado se parar a produção teria sido algo positivo, David Powels, presidente da Volkswagen no Brasil e América Latina, fez ontem um forte movimento negativo com a cabeça. Sem querer entrar em detalhes em torno do caso Prevent, Powels disse apenas que esse foi um problema que se estendeu por um longo tempo e que trouxe prejuízos para a montadora e também para a cadeia de fornecedores e rede de concessionários.

Powels apontou a falta de vários modelos da marca no mercado, o que, segundo ele, será com pensado com aumento da produção em outubro e novembro. Para o executivo, a cadeia de fornecedores é "um dos maiores problemas no Brasil".

Com uso de liminares, a Volks recuperou equipamentos que estavam em poder da Prevent e já fechou acordo com novos fornecedores. Por meio de um comunicado, há poucos dias a direção da Volks destacou que "rescindir contratos e recorrer à Justiça para reaver ferramentais de sua propriedade foi a última alternativa, após o descumprimento de 11 acordos comerciais estabelecidos com o grupo Prevent desde março de 2015, quando tiveram início as interrupções de fornecimento que geraram a perda de produção de cerca 150 mil veículos em mais de 160 dias de paralisação nas fábricas da empresa".

A briga agora gira em torno dos estoques de componentes que estão nas fábricas da Prevent e seus fornecedores. Mantovani diz que passa para a Volks se a montadora pagar o reajuste pedido. Na segunda-feira a Volks publicou anúncio na imprensa por meio do qual declarou interesse em comprar peças estampadas e conjuntos para bancos e armação de carrocerias de empresas que forneciam para a Prevent. O estoque também é a esperança dos 724 demitidos na Prevent. O dinheiro obtido com a venda dessas peças poderia gerar recursos para a empresa honrar as dívidas trabalhistas. Maria Cristina Kettner, esposa de um dos demitidos pela Prevent, pediu "misericórdia" em carta encaminhada ao **Valor**. Com dez anos de trabalho na fábrica da Keiper em Mauá, onde era operador de máquinas, o marido não obteve ainda a rescisão de contrato. "Estamos sem acesso ao FGTS e ao seguro-desemprego", diz Cristina, que também perdeu o emprego em outra empresa.

Mantovani diz que o grupo não tem como bancar a dívida trabalhista, que passa dos R\$ 30 milhões. Segundo ele, a empresa vai recorrer à Justiça para receber indenização da Volks por quebra de contrato. Ao mesmo tempo, a Prevent pretende procurar outras montadoras para tentar se reerguer. O que ainda resta da atividade do grupo é para

atender contratos menores da Toyota, Fiat e Mitsubishi. Antes do rompimento com a Volks, diz o executivo, a expectativa era chegar este ano a um faturamento R\$ 450 milhões. Agora não espera mais do que R\$ 170 milhões. "Num primeiro momento, nossa imagem está negativa, mas depois isso vai mudar porque vamos ficar conhecidos como a única empresa que rejeitou o que todo o mundo já conhece".



## **Uma nova abordagem para contratos**

por David Fridlinger, Oliver Hart, e Kate Vitasek

Da revista (setembro a outubro de 2019)



Cecil Touchon/Cortesia da Sears-Peyton Gallery, Nova York

**Resumo.** Numa era em que as empresas dependem cada vez mais dos seus fornecedores para reduzir custos, melhorar a qualidade e impulsionar a inovação, os contratos tradicionais não funcionam. Frequentemente, minam as relações de parceria e a confiança necessária para lidar com a incerteza externa. O ... [mais](#)

**Quando a Dell selecionou originalmente a FedEx, em 2005, para lidar com todos os aspectos do seu processo de devolução e reparação de hardware, as empresas elaboraram um contrato de fornecedor tradicional. O documento de mais de 100 páginas estava repleto de declarações do tipo “o fornecedor deve” que detalhavam as obrigações da FedEx e delineavam dezenas de métricas sobre como a Dell mediria o sucesso. Durante quase uma década, a FedEx cumpriu**

todas as suas obrigações contratuais – mas nenhuma das partes ficou satisfeita com a relação. A Dell sentiu que a FedEx não era proativa na promoção de melhorias contínuas e soluções inovadoras; A FedEx ficou frustrada com requisitos onerosos que desperdiçaram recursos e a forçaram a operar dentro de uma declaração de trabalho restritiva. As tentativas da Dell de reduzir custos, incluindo licitações para a obra três vezes durante o relacionamento de oito anos, corroeram os lucros da FedEx.

No oitavo ano, os partidos estavam no limite. Cada um não tinha confiança no outro, mas nenhum deles podia se dar ao luxo de terminar o relacionamento. O custo da mudança da Dell para outra empresa seria elevado e a FedEx teria dificuldade em repor as receitas e os lucros gerados pelo contrato. Foi um cenário em que todos perderam.

Infelizmente, esta história não é única. As empresas compreendem que os seus fornecedores são parceiros essenciais na redução de custos, no aumento da qualidade e na promoção da inovação, e os líderes falam rotineiramente sobre a necessidade de relações estratégicas com objetivos e riscos partilhados. Mas quando as negociações contratuais começam, o padrão é uma mentalidade adversária e uma abordagem de contratação transacional. Eles agonizam com todos os cenários concebíveis e depois tentam colocar tudo em preto e branco. Uma variedade de cláusulas contratuais – como a “rescisão por conveniência”, que concede a uma das partes liberdade total para rescindir o contrato após um período especificado – são usadas para tentar obter vantagem. No entanto,

Argumentamos que a solução é adotar um tipo de acordo totalmente diferente: um *contrato relacional formal* que especifica objetivos mútuos e estabelece estruturas de governança para manter as expectativas e os interesses das partes alinhados no longo prazo. Projetado desde o início para promover a confiança e a colaboração, este contrato legalmente executável é especialmente útil para relacionamentos altamente complexos nos quais é impossível prever todos os cenários hipotéticos. Estes incluem acordos complicados de terceirização e compra, alianças estratégicas, joint ventures, franquias, parcerias público-privadas, grandes projetos de construção

e acordos de negociação coletiva. Um número crescente de grandes organizações – como o governo canadiano, a Dell, a Intel, a AstraZeneca e a empresa sueca de telecomunicações Telia – está a utilizar esta abordagem com sucesso.

Neste artigo, examinamos os fundamentos teóricos dos contratos relacionais formais e apresentamos uma metodologia de cinco etapas para negociá-los.

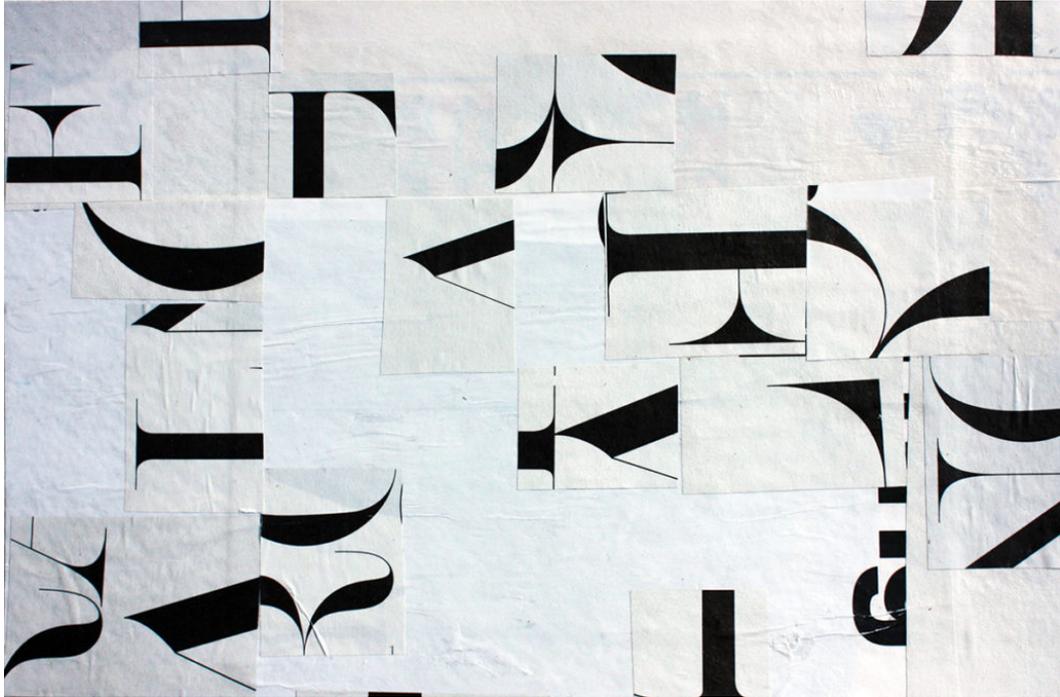
### **Atrasos, contratos incompletos e sombreamento**

As empresas têm tradicionalmente utilizado contratos como protecção contra a possibilidade de uma parte abusar do seu poder para extrair benefícios à custa da outra – por exemplo, aumentando ou baixando unilateralmente os preços, alterando datas de entrega ou exigindo condições de trabalho mais onerosas. Os economistas chamam isto de *problema do hold-up* : o medo de que uma parte seja retida pela outra. O facto de praticamente todos os contratos conterem lacunas, omissões e ambiguidades – apesar dos melhores esforços das empresas para antecipar todos os cenários – apenas agrava o comportamento de espera.

Os líderes empregam uma série de táticas para tentar garantir que não sejam aproveitados por um parceiro poderoso. Estas incluem a contratação de múltiplos fornecedores, forçando os fornecedores a fixar preços, utilizando cláusulas de rescisão por conveniência ou obrigando os fornecedores a cobrir atividades que possam surgir após a fase inicial de contratação. Algumas empresas chegam ao ponto de instalar uma “organização paralela” para microgerenciar o fornecedor.

As primeiras pesquisas realizadas por um de nós (Oliver, que ganhou o Prêmio Nobel de Economia de 2016 por seu trabalho sobre contratos) previram que, em resposta aos problemas combinados de atrasos e contratos incompletos, as empresas provavelmente farão investimentos distorcidos que produzem resultados ruins. resultados. Utilizar vários fornecedores em vez de apenas um, por exemplo, aumenta os custos; o mesmo acontece com a operação de uma organização paralela. Cláusulas de rescisão por conveniência criam incentivos perversos para que os fornecedores não invistam em

relacionamentos com compradores. “Uma rescisão de 60 dias por conveniência se traduz em um contrato de 60 dias”, disse-nos um CFO de um fornecedor. “Seria contra nossa responsabilidade fiduciária para com nossos acionistas investir em qualquer programa para um cliente com cláusula de rescisão de 60 dias que exigisse mais de dois meses para gerar retorno.” As implicações para a inovação são óbvias.



CECIL TOUCHON/CORTESIA DA SEARS-PEYTON GALLERY, NOVA IORQUE

Em 2008, Oliver, juntamente com o teórico económico John Moore, revisitou o seu trabalho sobre contratos. Eles perceberam que um problema igualmente importante é *o sombreamento*, um comportamento retaliatório em que uma das partes deixa de cooperar, deixa de ser proativa ou toma medidas contrárias. O sombreamento acontece quando uma parte não está obtendo o resultado esperado do acordo e sente que a outra parte é a culpada ou não agiu razoavelmente para mitigar as perdas. A parte prejudicada muitas vezes reduz o desempenho de maneiras sutis, às vezes até inconscientemente, para compensar.

Imagine que um fornecedor de serviços de engenharia apresente uma proposta em uma licitação e ganhe o contrato. Se a demanda for menor durante a vigência do contrato do que a declarada pelo comprador na RFP ou se o escopo se expandir em uma área imprevista, o lucro do fornecedor será prejudicado. Se o comprador se recusar a ajustar os honorários do fornecedor ou a declaração de

trabalho, o fornecedor pode tentar recuperar as perdas, por exemplo, substituindo a cara equipe A que possui atualmente no projeto pela sua equipe C, menos dispendiosa. Em negócios complexos e de longo prazo, a sombra pode ser tão difundida que o comportamento de retaliação se torna uma espiral mortal. A teoria expandida de Oliver e Moore concentra-se nos contratos como pontos de referência,

## **Uma nova abordagem**

Ao mesmo tempo que Oliver e Moore analisavam o problema da contratação a partir de uma perspectiva econômica, investigadores da Universidade do Tennessee (incluindo dois de nós, Kate e David) trabalhavam com empresas para criar uma nova abordagem que produzisse produtos mais saudáveis e mais saudáveis. parcerias sustentáveis. Seus esforços levaram à metodologia adquirida para a criação de contratos relacionais formais – um processo que estabelece uma mentalidade de parceria “o que isso traz para nós”. (É chamado de adquirido porque as partes têm interesse mútuo no sucesso uma da outra.) Contratos escritos que são legalmente executáveis (é por isso que os chamamos de formais), incluem muitos componentes de um contrato tradicional, mas também contêm elementos de construção de relacionamento, como uma visão compartilhada, princípios orientadores,

Os contratos relacionais que dependem de as partes fazerem escolhas no seu interesse mútuo não são novidade, é claro. Os benefícios dos acordos informais de “aperto de mão” têm sido estudados e promovidos ao longo das décadas; os juristas Stewart Macaulay e Ian Macneil foram os primeiros defensores na década de 1960. *O keiretsu japonês*, um acordo no qual os compradores formam associações estreitas com (e muitas vezes possuem participações em) fornecedores, é um tipo de contrato relacional (ver “The New, Improved Keiretsu”, HBR, setembro de 2013).

Talvez não seja surpreendente que a maioria das empresas – e os seus consultores jurídicos em particular – se sintam desconfortáveis com acordos informais de aperto de mão, especialmente quando os riscos são elevados. Na verdade, muitas empresas acreditam agora que

mesmo o alardeado modelo keiretsu, que a Toyota e a Nissan, entre outras, utilizaram com tanto sucesso, vincula capital e limita a flexibilidade. O contrato relacional formal aborda essas deficiências.

## **O sombreamento acontece quando uma das partes não obtém o resultado esperado.**

Quando a Dell e a FedEx atingiram o seu ponto de ruptura, optaram por abandonar o processo de contratação existente e criar um contrato relacional formal que especificasse os resultados desejados e definisse processos de gestão de relacionamento nos níveis operacional, de gestão e executivo. Nos primeiros dois anos, a Dell e a FedEx conseguiram reduzir custos em 42%, sucata em 67% e peças defeituosas por milhão para níveis recordes. Ambas as empresas consideram agora a abordagem de contratação uma melhor prática e têm-na aplicado noutras relações.

Até o momento, 57 empresas empregaram a metodologia adquirida. (David e Kate prestaram consultoria em muitos desses projetos, incluindo vários mencionados neste artigo.) Os resultados não foram monitorados para todos eles, mas muitos nos disseram que eles e seus parceiros estão satisfeitos com a abordagem e citam benefícios, incluindo custos, economia, maior lucratividade, níveis mais elevados de serviço e melhor relacionamento.

### **Colocando em prática**

Antes de iniciar um processo de contrato relacional formal, as empresas devem determinar se é adequado para elas. Algumas relações, como as que envolvem a compra de produtos e serviços básicos, são verdadeiramente transacionais e necessitam apenas de contratos tradicionais. Mas muitas organizações exigem relacionamentos complexos e de longo prazo, para os quais a metodologia adquirida é adequada.

## Que tipo de contrato é ideal para você?

Os compradores devem considerar três fatores-chave ao decidir que tipo de acordo de contratação é adequado para cada relacionamento com fornecedor. Devem analisar a sua dependência do fornecedor específico, o valor estratégico do seu produto e o impacto do incumprimento nas operações do comprador.

	CONTRATO TRANSACIONAL	CONTRATO RELACIONAL FORMALE
<b>DEPENDÊNCIA DO COMPRADOR DO FORNECEDOR</b>		
<b>Custos de mudança:</b>	-	-
Custo geral para mudar de fornecedor	Baixo	Médio a alto
Especificidade dos ativos físicos (localização, máquinas, processos)	Baixo	Médio a alto
Nível de habilidade do pessoal do fornecedor	Não qualificado a semiquilificado	Qualificado para profissional
Nível de integração necessário com os sistemas ou processos do fornecedor	Nenhum a baixo	Médio a alto
<b>Qual é a disponibilidade de substitutos no mercado?</b>	-	-
Serviços ou produtos do fornecedor	Abundante	Moderado a escasso

Pessoal qualificado e qualificado	Abundante	Moderado a escasso
Tecnologia	Da prateleira	Personalizado
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO</b>		
O produto ou serviço do fornecedor é um diferencial estratégico para o comprador?	Não	Sim
O comprador se beneficia do acesso aos sistemas e processos críticos do fornecedor (e vice-versa)?	Muito pouco	Moderadamente a muito
<b>RISCOS DEVIDO AO NÃO DESEMPENHO DO FORNECEDOR</b>		
Lucros perdidos	Nenhum a baixo	Médio a alto
Danos à experiência do cliente ou da marca do comprador	Nenhum a baixo	Médio a alto
Danos à experiência do funcionário do comprador	Nenhum a baixo	Médio a alto
Penalidades de conformidade regulatória	Nenhum a baixo	Médio a alto
Impacto na gestão da demanda	Nenhum	Médio a alto

Um exemplo disso é a Vancouver Island Health Authority e a South Island Hospitalists, uma parceria de administradores e médicos que trabalham juntos para fornecer atendimento hospitalar a pacientes com os problemas médicos mais complexos da Colúmbia Britânica. As entidades decidiram explorar a contratação relacional em 2016, dois anos depois de o seu contrato convencional ter expirado e de inúmeras horas de negociações contenciosas não terem conseguido substituí-lo. Trabalhando com a Universidade do Tennessee (incluindo Kate), eles embarcaram no processo de cinco etapas.

### **Etapa 1: estabeleça a base.**

O objetivo principal da Etapa 1 é estabelecer uma mentalidade de parceria. Ambas as partes devem fazer um esforço consciente para criar um ambiente de confiança – um ambiente em que sejam transparentes sobre as suas aspirações de alto nível, objetivos específicos e preocupações. E se o seu processo de contratação anterior levou à desconfiança e a um ciclo vicioso de sombra, eles deveriam refletir sobre como e por que isso aconteceu.

Na Island Health e na South Island, as partes descartaram o antigo contrato e contrataram uma equipe de 12 administradores e 12 hospitalistas para elaborar um contrato relacional formal. Cada indivíduo trabalhou com uma contraparte da outra organização para estabelecer conexões em áreas-chave. Por exemplo, Spencer Cleave, um hospitalista de South Island, e Kim Kerrone, vice-presidente de finanças, jurídico e risco da Island Health, lideraram um pequeno grupo focado em repensar a estrutura convencional de pagamento de taxas por horas de serviço faturáveis.

“Não estávamos mais interessados apenas em desenvolver um contrato”, lembrou Jean Maskey, hospitalista em South Island que co-liderou a equipe de contratação, “mas em construir

relacionamentos excelentes em vários níveis que permitiriam a todos nós sermos líderes na área de saúde canadense. , seja como administradores ou hospitalistas.”

## **Passo 2: Co-criar uma visão e objectivos partilhados.**

Para manter as expectativas alinhadas num ambiente complexo e em mudança, ambas as partes – e não apenas aquela com maior poder – precisam de explicar a sua visão e objectivos para o relacionamento.

A equipa da Island Health e da South Island realizou um evento externo de três dias para definir sua visão: “Juntos, somos uma equipa que celebra e promove a excelência no atendimento aos nossos pacientes e a nós mesmos por meio de responsabilidade compartilhada, inovação colaborativa, compreensão mútua e a coragem de agir, em um ambiente seguro e de apoio.” Estabeleceram ainda um conjunto de quatro resultados desejados que decorreram da visão partilhada:

- Excelência no atendimento ao paciente (desenvolver uma estrutura de qualidade formal e robusta)
- Um serviço hospitalar sustentável e resiliente (fortalecer os processos de recrutamento, orientação e retenção; criar um modelo de agendamento hospitalar eficiente e flexível; definir claramente os serviços hospitalares e a carga de trabalho; desenvolver relações de trabalho interdepartamentais mais fortes; e treinar e desenvolver líderes hospitalares atuais e futuros)
- Uma parceria forte (continuar a construir uma relação saudável entre a Island Health e a South Island)
- Um serviço hospitalar de melhor valor (gerenciar proativamente o orçamento, otimizar o faturamento, revisar a carga de trabalho e aumentar a eficiência operacional)

Num workshop subsequente, a equipa aprofundou-se, elaborando quatro resultados desejados de alto nível, sete metas e 22 objectivos táticos e mensuráveis. Um objectivo, por exemplo, previa a melhoria da facturação dos médicos ao Plano Provincial de Serviços Médicos (MSP) para recuperação de custos com honorários hospitalares. As

partes criaram um projeto conjunto trabalhando em colaboração com suporte de faturamento e tecnólogos de TI para desenvolver um programa de faturamento eletrônico para maximizar os envios de faturamento, melhorando em última análise a recuperação de custos de 87% para 100%.

### **Etapa 3: Adote princípios orientadores.**

O atrito e a sombra que prejudicam o valor ocorrem porque uma ou ambas as partes se sentem tratadas injustamente. Este risco é maior quando há muitas incógnitas sobre o que acontecerá após a assinatura do contrato. No Passo 3, as partes comprometem-se com seis princípios orientadores que proíbem contratualmente movimentos oportunistas de retaliação.

Os seis princípios – reciprocidade, autonomia, honestidade, lealdade, equidade e integridade – formam a base para todos os contratos que utilizam a metodologia adquirida e fornecem uma estrutura para resolver potenciais desalinhamentos quando ocorrem circunstâncias imprevistas.

### **Elaborando seus princípios orientadores**

Os contratos relacionais formais são construídos sobre uma base de confiança e são moldados por uma visão compartilhada e seis diretrizes universais...



A Island Health e a South Island incorporaram formalmente as suas interpretações dos princípios no preâmbulo do seu contrato. Cada um foi elaborado para estabelecer uma nova norma para a parceria. No âmbito da “reciprocidade”, por exemplo, destacaram a necessidade de “nos comportarmos no espírito de alcançar benefício e compreensão mútuos”. No âmbito da “equidade”, reconheceram os desequilíbrios inevitáveis que surgem nos contratos: “Estamos comprometidos com

a justiça, o que nem sempre significa igualdade. Tomaremos decisões com base em uma avaliação equilibrada de necessidades, riscos e recursos.”

Novamente, é importante observar que esses princípios orientadores têm força. Embora a linguagem contratual possa ser vaga, os tribunais são obrigados a interpretá-la em caso de litígio. Na verdade, o Supremo Tribunal canadiano abordou recentemente um caso em que um franqueado alegou que não estava a ser tratado de forma justa pelo proprietário da franquia. E é aí que reside a beleza do contrato relacional formal. Poucas empresas quererão arriscar um processo judicial caro por violar os princípios orientadores; assim, o contrato torna-se um impedimento contra o comportamento contraproducente.

#### **Etapa 4: Alinhe expectativas e interesses.**

Tendo estabelecido a base para o relacionamento nas três primeiras etapas, as partes definem os termos do “acordo” – por exemplo, responsabilidades, preços e métricas. É crucial que todos os termos e condições do contrato relacional formal estejam alinhados com os princípios orientadores. Com a mentalidade certa, o desenvolvimento do contrato torna-se um exercício conjunto de resolução de problemas, em vez de uma competição adversária.



CECIL TOUCHON/CORTESIA DA SEARS-PEYTON GALLERY, NOVA IORQUE

Sobre a arte: As colagens de formas de letras fatiadas e reorganizadas do artista Cecil Touchon criam “poemas sublitterais”. Em sua série Abstração Tipográfica, as composições transformam as letras de símbolo da linguagem escrita em uma espécie de arquitetura visual.

Consideremos como os administradores da Island Health e os hospitalistas da Ilha Sul abordaram os preços, que sempre foram o seu ponto de discórdia. Historicamente, os dois partidos operaram sob um manto de opacidade. Por exemplo, a Island Health nunca partilhou o orçamento com os hospitalistas. E os processos de relatórios abaixo do ideal em South Island significavam brigas inevitáveis sobre horas faturáveis.

Kim Kerrone, da Island Health, descreveu como a metodologia adquirida quebrou o impasse. “Abordámos conscientemente a economia da relação com total transparência e uma mentalidade de resolução de problemas, em vez de uma mentalidade de negociação”, disse-nos ela. “Colocamos tudo na mesa e desafiamos a equipe contratante a descobrir maneiras de trabalhar com o dinheiro que temos.”

As partes acabaram por encontrar uma alternativa ao método padrão de taxa por horas faturáveis. Eles projetaram um modelo de precificação híbrido com uma combinação de taxas fixas e variáveis, juntamente com incentivos para melhorar a eficiência. O modelo também deu autonomia aos hospitalistas no agendamento. Afinal, a equipe percebeu, quem melhor para otimizar o agendamento para um atendimento superior ao paciente do que os médicos na linha de frente? Sob o novo modelo de preços, quando a população de pacientes internados é baixa, os hospitalistas podem optar por tirar uma folga e economizar dinheiro da Island Health. Quando a população é grande, eles gerenciam seu horário de forma que esteja dentro do orçamento e otimize o atendimento ao paciente. A Ilha Sul tem a oportunidade de ganhar incentivos se melhorar a eficiência e o faturamento, onde podem investir em pesquisas e iniciativas de qualidade de atendimento pelas quais são apaixonados. Ambas as partes consideraram que o novo modelo era uma solução vantajosa para todos que teria sido inatingível nos contratos anteriores.

## **Etapa 5: fique alinhado.**

Nesta etapa, as partes contratantes vão além da elaboração dos termos do acordo e estabelecem mecanismos de governança que estão formalmente incorporados no contrato.

A Island Health e a South Island criaram quatro equipas de governação conjuntas encarregadas de “viver” o contrato relacional:

- **A equipe de relacionamento** se concentra em monitorar a saúde do relacionamento.
- **A equipe de excelência** concentra-se no controle de qualidade, iniciativas transformacionais, melhoria contínua e priorização e acompanhamento de ideias de inovação.
- **A equipe de sustentabilidade** se concentra na carga de trabalho, agendamento, recrutamento e retenção.
- **A equipe de melhor valor** concentra-se em finanças, faturamento, otimização de carga de trabalho e eficiência operacional.

Cada equipe se reúne em intervalos regulares para analisar o progresso em relação à visão, metas, resultados e medidas compartilhadas.

O contrato também especifica um segundo mecanismo de governação – uma abordagem de comunicação “dois numa caixa”, na qual um administrador se une a um hospitalista para cada uma das quatro equipas de governação. A abordagem incentiva a confiança e a honestidade entre os dois lados, disse Ken Smith, hospitalista em South Island. “Antes, não tínhamos ninguém com quem conversar [caso surgissem preocupações]. Agora tenho alguém que conheço bastante bem e de alto nível na administração. Se eu precisar tomar uma decisão urgente ou tiver um problema difícil que não possa esperar pela próxima reunião formal, posso telefonar para meu parceiro dois-em-uma-caixa e pedir para um encontro.”

Tais pares também são altamente encorajados fora das equipas de governação para fortalecer o relacionamento e construir confiança entre as partes a todos os níveis. Por exemplo, Kim Kerrone e Jean

Maskey, parceiros informais, afirmam que a contratação relacional formal foi “transformadora” para as suas respectivas organizações. Ambos apontam para as pesquisas realizadas imediatamente antes do início do processo e um ano após a entrada em vigor do contrato relacional: O número de pessoas que expressaram uma atitude positiva em relação ao relacionamento aumentou 84% em apenas dois anos. Administradores e hospitalistas que chamavam a sua relação de “quebrada”, “disfuncional” e “desconfiante” agora descrevem-na como “colaborativa”, “confiante” e “de apoio”.

Kerrone também aponta benefícios financeiros. “Pela primeira vez, a administração e os nossos médicos estão a inovar juntos para aumentar a eficiência e otimizar o atendimento aos pacientes com o nosso orçamento limitado”, disse ela. “Não apenas ficamos abaixo do orçamento, mas também aumentamos nossas receitas melhorando nosso processo de cobrança de MSP. E num ambiente de cuidados de saúde com financiamento público, é exatamente nisso que precisamos de nos concentrar.”

A estrutura de governação também ajudou as partes a superar o complicado problema do aumento do âmbito. Enquanto o contrato estava sendo desenvolvido, em 2016 e 2017, o Canadá aprovou uma lei que legaliza a assistência médica aos moribundos. Na época, havia muitas incógnitas sobre como seria implementado para resolver o problema formalmente. Assim, a equipe de sustentabilidade elaborou um projeto piloto para abordar como adicionar de forma justa o escopo adicional de trabalho e o novo papel dos prestadores de cuidados de saúde ao cronograma e ao modelo de preços dos hospitalistas. Já se foram as batalhas do “fora do escopo”; em vez disso, havia um espírito de “como podemos acomodar esta nova realidade dada a nossa declaração de intenções?”

## **O Futuro: Contratação para Vantagem Competitiva**

Os contratos relacionais formais nunca substituirão completamente os contratos transacionais tradicionais. Nem deveriam. Mas o processo que delineamos deve fazer parte do conjunto de ferramentas de contratação para governar relações altamente complexas que exigem colaboração e flexibilidade.

Glenn Gallins, advogado que representa os Hospitalistas da Ilha Sul e professor de direito na Universidade de Victoria, oferece o seguinte conselho quando se trata de abraçar contratos relacionais formais: “O foco em negociar primeiro a base do relacionamento é brilhante. Mas o verdadeiro poder é que tudo se resume às decisões centrais sobre como as partes funcionariam.” Num mundo empresarial onde as relações estratégicas e de longo prazo são fundamentais para a vantagem competitiva, os líderes não têm outra escolha senão inverter o status quo.

Uma versão deste artigo foi publicada na edição de setembro-outubro de 2019 da *Harvard Business Review*.

## DF

**David Frydlinger** é sócio-gerente da Cirio, um escritório de advocacia em Estocolmo, Suécia, e professor adjunto da Universidade do Tennessee, Haslam College of Business de Knoxville.

## OH

**Oliver Hart** é professor da Universidade Lewis P. e Linda L. Geysler na Universidade de Harvard e co-vencedor do Prêmio Sveriges Riksbank em Ciências Econômicas em 2016 em memória de Alfred Nobel.

**Kate Vitasek** é membro do corpo docente de pós-graduação e educação executiva da Universidade do Tennessee, Haslam College of Business de Knoxville.