

## **QUAL É O LIMITE DAS FIRMAS? CONTRATOS RELACIONAIS.**

- 1) Faça uma leitura atenta dos Capítulos 5, 6 e 7 do Besanko.**
- 2) Depois, é importante a leitura atenta dos textos a seguir.**
- 3) Para cada texto, há um questionamento para você responder. O questionamento está abaixo bem como no início de cada texto.**

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

O artigo "**Keeping it under your hat**", da Economist, pontua os motivos para a "moda da integração vertical", no entanto, os argumentos citados na matéria muito deles são considerados "sofismas" pelo Besanko na página 142, intitulado "Alguns sofismas do "produzir ou comprar". Descreva pelo menos 3 das 5 possíveis sofismas no artigo e referencie com o Besanko. Quais deles pode ser um "sofisma", sem um argumento com base na página 142.

Explique, com base nos capítulos 6 e 7 do Besanko, porque há empresas diversificadas bem-sucedidas e outras não? Aplique a discussão com base nos capítulos 6/7 nas empresas citadas no texto da Economist de "**Alpha à Omega**".

Responda com base no artigo da Economist "Grandes demais para continuara crescer?" o seguinte questionamento "Qual é o limite do tamanho da firma?" - aplique a teoria com as empresas citadas no texto e o Capítulo 5 e 6 do Besanko.

Como podemos definir os contratos implícitos no Keiretsu? Defina com base no Capítulo 6, páginas 184/188, do Besanko, e especificamente no caso da Toyota. (Base artigo: O novo e melhor keiretsu).

Como podemos definir os contratos relacionais? Defina com base no Capítulo 6, páginas 186, do Besanko, e especificamente no Dell com a FedEx (Base artigo: Uma nova abordagem aos contratos).

O artigo "Keeping it under your hat", da Economist, pontua os motivos para a "moda da integração vertical", no entanto, os argumentos citados na matéria muito deles são considerados "sofismas" pelo Besanko na página 142, entitulado "Alguns sofismas do "produzir ou comprar". Descreva pelo menos 3 das 5 possíveis sofismas no artigo e referencie com o Besanko. Quais deles pode ser um "sofisma", sem um argumento com base na página 142.

Schumpeter

## Keeping it under your hat

Beautiful minds, wasted [mid:21696782]

Apr 16th 2016 | From the print edition

APPLE and Tesla are two of the world's most talked-about companies. They are also two of the most vertically integrated. Apple not only writes much of its own software, but designs its own chips and runs its own shops. Tesla makes 80% of its electric cars and sells them directly to its customers. It is also constructing a network of service stations and building the world's biggest battery factory, in the Nevada desert.



Bratt Ryder

A century ago this sort of vertical integration was the rule: companies integrated “backwards”, by buying sources for raw materials and suppliers, and “forwards”, by buying distributors. Standard Oil owned delivery wagons and refineries in addition to oil wells. Carnegie owned iron-ore deposits and rail carriages as well as blast furnaces. In his 1926 book “Today and Tomorrow” Henry Ford wrote that vertical integration was the key to his success: “If you want it done right, do it yourself.” He claimed he could extract ore in Minnesota from his own mines, ship it to his River Rouge facility in Detroit and have it sitting as a Model T in a Chicago driveway—in no more than 84 hours.

Today this sort of bundling is rare: for the past 30 years firms have been focusing on their core business and contracting out everything else to specialists. Steelmakers sold their mining operations and carmakers spun off their parts suppliers. Controlling it all made sense, the argument went, when markets were rudimentary: when supplies of vital materials were limited or contractors could cheat you. As markets became more sophisticated these justifications fell away. Thanks to globalisation, companies could always find new resources and better suppliers.

Yet a growing number of companies are having second thoughts. This is most visible in information technology. The industry's leaders were at the heart of the contracting-out revolution. Vertically integrated companies such as IBM outsourced as much as possible in order to lower costs. Upstarts such as Microsoft prospered by focusing on a narrow—but exceptionally valuable—slice of the pie:

the operating system of personal computers. Now many startups in Silicon Valley pride themselves for being “full stack”. But re-bundling can be found everywhere, from fashion to manufacturing.

Reasons for the reversal abound, but five stand out. The most important is simplicity. Consumers are willing to pay a premium for well-integrated products that do not force them to deal with different suppliers or land them with components that do not talk to each other. They want to be able simply to press a button and let the machine do the rest. This is largely why Apple opted for integration, as did Nest, a maker of wireless thermostats.

A second reason is that firms operating on the technological frontier often find it more efficient to do things in-house. Companies that are inventing the future frequently have no choice but to pour money into new ventures rather than buy components off the shelf. This explains Tesla’s “gigafactory” for batteries: their availability is the biggest constraint on the firm’s growth. Boeing tried to cut its production costs by outsourcing 70% of the production of its 787 Dreamliner to hundreds of different suppliers—more than any airliner before. The result was a disaster: parts came in late; bits didn’t fit together; deadlines were missed. The firm reversed course, bringing manufacturing back in house and buying a factory.

A third reason is choice: the more the market has to offer, the more important it is to build a relationship with customers. Netflix and Amazon now create their own television shows in order to keep their viewers from buying more generic content elsewhere. Harry’s, an American company that sends its subscribers a regular supply of razors and shaving cream, spent \$100m to buy a German razor-blade factory.

Choice is reinforced by speed: fashion brands such as Spain’s Zara have resisted contracting out everything. Instead, they operate their own clothes factories, employ their own designers and run their own shops. This gives them a big advantage: they can turn the latest trend into new product, often in small batches, and have it in stores in a couple of weeks. Less vertically integrated brands such as Gap and American Apparel find they are stuck with yesterday’s creations because they cannot get supply chains to produce new wares quickly.

And then there is a combination of old worries about geopolitical uncertainty and new worries about the environment. In 2014 Ferrero, an Italian confectionary-maker, bought Oltan Gida, which produces one-third of Turkey’s hazelnuts, the vital ingredient in Nutella. In 2015 IKEA, a Swedish furniture company, bought nearly 100,000 acres of forests in Romania and the Baltic region. Earlier this year ChemChina, a state-owned company, purchased Syngenta, a Swiss seeds and pesticides group, for \$43 billion, driven by the government’s quest for food security. Cruise companies such as Costa Cruises and Disney have bought islands in the Caribbean and the Bahamas so that they can guarantee that their passengers will have somewhere empty and unspoiled to visit when they sail past.

#### Core complexities

The renewed fashion for vertical integration will not sweep all before it. For the most mundane products the logic of contracting out still reigns supreme. And today’s bundling is less ambitious than Henry Ford’s: Apple, for instance, contracts out a lot of production to contract manufacturers

such as Foxconn (though it keeps them on a tight leash). Integration is also hard to pull off: Tesla lost some of its shine on April 11th when it recalled 2,700 of its sport-utility vehicles because of a glitch. That said, striking the right balance between doing things in-house and contracting things out is clearly much more complicated than it was in the days when Tom Peters and his fellow gurus told companies to focus on what they do best and outsource the rest.

From the print edition: Business



## De Alpha a Ômega

O ESTADO DE S. PAULO  
15 Agosto 2015 | 21h 19

Os conglomerados voltaram a ganhar destaque, mas não têm nada a ver com os dinossauros inchados do passado e só os melhores vão prosperar

Entre as noções em voga na área empresarial, poucas passaram por tantos altos e baixos como a dos conglomerados. Dos anos 60 aos 80, os gurus da administração aclamavam os conglomerados, como a ITT dos Estados Unidos e Hanson Trust da Grã-Bretanha, como a melhor forma de capitalismo. Hoje, eles são rejeitados como anacronismos inflados. As companhias têm de se ater ao seu negócio; os investidores devem reduzir o risco investindo num portfólio de empresas, e não apoiar megalomaníacos corporativos.

Peter Lynch, guru do setor, referiu-se a uma “diworsification” (diversificação para pior). Os mercados de ações rotineiramente aplicam um grande “desconto do conglomerado” (que seria a diferença entre o que valem separadamente as empresas dentro de um conglomerado e o real valor de mercado do próprio conglomerado, que normalmente é menor) com relação às companhias diversificadas.

A julgar pelos fatos noticiados nos últimos dias, a percepção mudou novamente. Warren Buffett, sozinho, vem restaurando a popular atração dos conglomerados. E a recepção positiva da mais recente aquisição realizada pelo seu braço de investimentos, a Berkshire Hathaway, mostra como ele foi bem-sucedido. No dia 10, o grupo anunciou a compra da Precision Castparts, fabricante de componentes aeroespaciais, por US\$ 37 bilhões, a mais cara transação na história de 50 anos da Berkshire. Buffett se gaba de administrar um vasto conglomerado que “se amplia constantemente”.

No final do mesmo dia, o Google anunciou uma enorme reorganização em que, na realidade, admite que é um conglomerado. Larry Page e Sergey Brin, seus fundadores, controlarão uma empresa holding chamada Alphabet. As atividades originais do Google – busca na internet e propaganda – serão mais subsidiárias; seus projetos fantásticos, como fabricar carros sem necessidade de condutor ou aumentar o tempo de vida do ser humano, se tornarão empreendimentos separados dentro do grupo. Um blogueiro de tecnologia observou inteligentemente que Alphabet é a “Berkshire Hathaway do pessoal que participa do Burning Man (considerado o maior festival de contracultura do mundo)”. Na verdade, Page admitiu que considera a Berkshire um modelo de como administrar uma empresa cada vez mais diversificada.

A transformação do Google em um conglomerado é impulsionada por dois elementos: tecnologia e dinheiro. A empresa acredita que a tecnologia da informação transformará todos os setores estabelecidos, desde o de transportes (carros sem condutor) à educação (cursos online) e da construção civil (termostatos inteligentes e similares). Isso significa que a empresa tem de se envolver em todos os tipos de atividade. O Google também tem uma reserva financeira crescente e pode se dar ao luxo de apostar em projetos, como o de produção de carne artificial ou de acesso à internet por meio de uma rede de balões, que podem ser um fracasso ou mudar o mundo.

Outras empresas bilionárias do setor de tecnologia vêm diversificando, cada uma à sua própria maneira. A Amazon, de Jeff Bezos, está investindo em torres de servidores e drones. Bezos também é proprietário do The Washington Post. O Facebook, de Mark Zuckerberg, está investindo em equipamentos de realidade virtual. Elon Musk, patrão da Tesla, fabricante de veículos elétricos, é proprietário de

empresas separadas que vêm investindo em viagens espaciais e energia solar.

Todos seguem um caminho bastante trilhado: a General Electric transformou-se num conglomerado porque Thomas Edison, seu fundador, era obcecado pela ideia da eletricidade transformar o mundo cotidiano. A GE produziu os primeiros ventiladores elétricos nos anos 90 e depois desenvolveu ampla gama de aparelhos elétricos para cozinha e de aquecimento antes de se tornar um mastodonte industrial e financeiro.

Crerios. A evolução contínua da Berkshire Hathaway, transformando-se num conglomerado, baseia-se numa ideia diferente: de que o sucesso está na adoção de um conjunto consistente de critérios para a escolha das aquisições e para administrá-las depois.

As empresas têm de ser de baixo risco e suas atividades têm de ser facilmente compreendidas por Buffett e sua equipe. As companhias devem ainda ter uma boa administração e desfrutar de uma sólida posição de mercado. Buffett e seu sócio Charlie Munger já provaram muitas vezes sua aptidão para localizar e comprar preciosidades que estavam ocultas. E têm também o talento necessário para oferecer a essas empresas a combinação certa de orientação e liberdade. Eles fornecem capital de longo prazo que permite que elas sobrevivam à volatilidade do mercado ou declínios de curto prazo: Buffett diz que, na sua opinião, o período ideal de uma holding é “para sempre”. Mas a dupla não intervém demais: seu império de mais de 300 mil empregados é supervisionado por uma equipe de apenas 24 pessoas na sede da companhia.

As competências básicas da GE não têm mais a ver com descobrir novos usos para a eletricidade, mas com sua habilidade para selecionar, treinar e promover gerentes gerais. Entre outros conglomerados bem-sucedidos, a Koch Industries – cujos interesses vão desde petróleo e gás a finanças, fertilizantes e fazendas de gado – tem um molho secreto com dois ingredientes principais: meritocracia e eficiência operacional.

Charles Koch, seu presidente, organizou a companhia com base nos princípios do capitalismo democrático, como expôs em seu livro A Ciência do Sucesso. Os empregados podem ganhar mais do que seu patrão. Jovens do campo formados em escolas secundárias no Kansas podem subir mais rápido do que MBAs da Ivy League.

O bom, o mau e o desconto. O número de empresas que dominam tecnologias revolucionárias ou com capacidades de administração brilhantes é limitado. Muitos conglomerados são anacrônicos e inchados: o mundo emergente, em particular, vem se unindo a companhias que produzem coisas demais e medíocres e procuram compensar sua incompetência cortejando políticos. Mesmo os melhores conglomerados têm de se envolver em uma luta constante com o excesso de gordura. A GE vem lutando para se concentrar em alguns setores industriais (por exemplo, comprou uma fatia da Alstom, sua rival francesa) e se desfazendo de empresas como a NBCUniversal e a GE Capital (parte dela foi vendida na semana passada). Cerca de 60% das vendas do grupo em 2001 foram empresas das quais ele vem se desfazendo.

Mas agora ficou claro que não devemos aplicar o mesmo “desconto” de conglomerado para todos os grupos.

Hoje, temos exemplos de uma nova safra de conglomerados com alto desempenho que não têm nada a ver com os antigos dinossauros inchados. Alguns possuem talentos administrativos que os levam a crescer rapidamente numa era de estagnação. Outros são administrados por empresários com múltiplos talentos e capacidade para revolucionar setores antigos mediante o uso de novas tecnologias. Empresas focadas numa única atividade podem ser uma aposta ainda mais segura para muitos investidores. Mas os melhores conglomerados têm a paciência e as qualidades necessárias para mudar o mundo.

]

© 2015 THE ECONOMIST NEWSPAPER LIMITED. DIREITOS RESERVADOS. TRADUZIDO POR TEREZINHA MARTINO, PUBLICADO SOB LICENÇA. O TEXTO ORIGINAL EM INGLÊS ESTÁ EM WWW.ECONOMIST.COM

The  
Economist

COMENTÁRIOS 0

**Aviso:** Os comentários são de responsabilidade de seus autores e não representam a opinião do Estadão. É vetada a inserção de comentários que violem a lei, a moral e os bons costumes ou violem direitos de terceiros. O Estadão poderá retirar, sem prévia notificação, comentários postados que não respeitem os critérios impostos neste aviso ou que estejam fora do tema proposto.

*DESAFIO: Qual é o limite do tamanho da firma? Aplique a teoria com as empresas citadas no texto da Economist e o Capítulo 5 e 6 do Besanko.*

# Grandes demais para continuara crescer?

Seis casos de gigantismo se destacam, com empresas tão grandes que os governos acabaram por intervir

The Economist, The Economist

13 de julho de 2018 | 04h00

Existe algum limite para o crescimento de uma empresa? Se as ações da Apple aumentarem 9%, seu valor de mercado vai superar de US\$ 1 trilhão. É uma soma espantosa, sustentada pelos incríveis lucros de US\$ 60 bilhões anuais, de US\$ 8 para cada pessoa na Terra. No entanto, isso deve provocar calafrios entre investidores da empresa. Em relação ao PIB, os ganhos da Apple agora são tão grandes que estão entrando em uma zona de perigo que foi ocupada por apenas alguns outros colossos corporativos, incluindo a Companhia das Índias Orientais e a empresa Standard Oil, de John D. Rockefeller. Se a história servir de guia, a Apple vai parar de crescer. E outras empresas de tecnologia nos Estados Unidos e na China, como Amazon e Alibaba, também estão testando os limites.

A marca de US\$ 1 trilhão já foi superada uma vez antes, pela PetroChina, estatal chinesa, durante 15 dias em 2007. Mas isso refletiu um frenesi especulativo na Bolsa de Xangai. De qualquer forma, o que importa mais do que valores nominais de mercado é o tamanho dos lucros de uma empresa em relação à economia. Não existem leis indiscutíveis, mas o senso comum sugere que existem limites. Grandes lucros podem refletir produtos que possivelmente não podem se tornar ainda mais populares ou uma concentração de poder que convida a uma reação política ou competitiva.

Seis casos de gigantismo se destacam, com empresas se tornando tão grandes que os governos acabaram por intervir. Em 1813, a Companhia das Índias Orientais, império privado britânico envolvido na produção de ópio, perdeu seu monopólio legal de longa data sobre o comércio com a Índia. Em 1911, a Suprema Corte dos Estados Unidos dividiu a Standard Oil e, como uma onda populista varreu o país, o governo também iniciou uma ação legal contra a US Steel, o outro gigante da Era Dourada. Caçadores de trustes foram atrás da IBM em 1969 e, em 1974, tentaram quebrar o controle da AT&T nas telecomunicações. E o Departamento de Justiça processou a Microsoft em 1998 para desmembrá-la.

**Cálculo.** Medir esses mamutes é uma tarefa que funciona melhor usando o critério de lucros em relação ao PIB (Produto Interno Bruto). Os ganhos são bastante confiáveis e capturam o tamanho da recompensa que essas empresas poderiam acumular. The Economist usou os números de pico antes ou durante o confronto regulatório de cada uma das empresas e comparou com o PIB de seu país de domicílio. Algumas ressalvas: interpretar contas antigas envolve adivinhação (os livros da Companhia das Índias Orientais incluem uma entrada para “saque”). Não existem números oficiais para o PIB antes da primeira guerra, apenas estimativas acadêmicas. Para a Companhia das Índias Orientais e para o Standard Oil, as fontes são documentos judiciais e parlamentares, e não balanços.

Três conclusões são claras. Primeiro, quando as seis empresas tiveram problemas, apresentaram lucros entre 0,08% e 0,54% do PIB, com média de 0,24%. A Companhia das Índias Orientais está no topo dessa faixa e a IBM e a Microsoft, na inferior. Segundo, as atuais gigantes da tecnologia americanas e chinesas já estão próximas ou dentro do limite inferior dessa zona de perigo. A Apple é a maior, com lucros de 0,28% do PIB. Terceiro, as valorizações vertiginosas das empresas de tecnologia sugerem que seus lucros aumentarão ainda mais. Se as expectativas forem atendidas, até 2027, Amazon, Apple, Alphabet (dona do Google) e Microsoft todas terão lucros acima da média histórica de 0,24%. Facebook, Tencent e Alibaba não ficarão muito atrás.

Os magnatas da tecnologia têm alguns argumentos decentes a respeito para explicar por que o tamanho não importa mais. As empresas de hoje são mais globais, portanto comparar seus lucros à economia dos Estados Unidos ou da China pode exagerar sua influência (embora esteja previsto que, em 2027, os lucros da Amazon deverão ser duas vezes maiores em relação ao PIB mundial do que a Companhia das Índias Orientais, em 1813). Instituições políticas nos Estados Unidos, e talvez na China, são menos corruptas do que na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos do século 19, de modo que as grandes empresas podem ser menos capazes de capturar governos.

No entanto, os gigantes da tecnologia de hoje extraem lucros de clientes de forma mais consistente do que os oligopolistas anteriores. Juntas, as sete maiores empresas obtêm um retorno de 32% sobre o patrimônio líquido (ROE). A Microsoft teve altos retornos em 1998. A Standard Oil também tinha um ROE que rivalizava com os gigantes da tecnologia de hoje. Porém, mesmo em seu apogeu, a Companhia das Índias Orientais, a US Steel e a AT&T apresentaram ROEs de apenas cerca de 10%, enquanto a IBM conseguiu cerca de 20%.

Se os gigantes de hoje fossem partidos, isso significaria um desastre? Segundo um grande acionista, as rupturas às vezes beneficiam os investidores. As ações das subsidiárias listadas da Standard Oil aumentaram de valor após a decisão de desmembrar a empresa, em 1911. Já a Companhia das Índias Orientais encolheu após o fim do monopólio. Nos anos 1990, a IBM apresentava perdas e hoje é uma sombra do seu antigo status. As empresas que resultaram do desmembramento da Standard Oil, incluindo a Exxon e a Chevron, reduziram sua relevância em relação ao PIB. Duas empresas se saíram melhor. Descendentes da AT&T, as atuais Verizon e AT&T engoliram muitos de seus concorrentes e juntas agora acumulam lucros parecidos com a que a empresa “mãe” tinha em 1974. A Microsoft sofreu maus bocados após ter sido desmembrada, ela quase dobrou de tamanho desde então.

**‘Trambolhos’.** O passado não é encarado como guia no Vale do Silício e na China. No entanto, no auge de seus poderes, empresas gigantescas têm perspectivas limitadas sobre si mesmas. Em 1974, o relatório anual da AT&T rejeitou os riscos de antitruste e afirmou que “a concorrência gera uma duplicação dispendiosa”. Em 1909, a Standard Oil disse aos tribunais que seus fundadores, com sua “capacitação infinita”, tinham tido sucesso como se tivessem desenvolvido “uma mina de ouro ou diamantes – uma lógica não muito diferente de como os titãs atuais da tecnologia se justificam. Vale a pena ter em mente a falibilidade das gigantes corporativas, uma vez que as ações de tecnologia atingiram patamares quase inimagináveis há apenas dois anos. / **TRADUÇÃO DE CLAUDIA BOZZO**

*QUESTIONAMENTO: Como podemos definir os contratos implícitos no Keiretsu? Defina com base no Capítulo 6, páginas 184/188, do Besanko.*

# O novo e melhor keiretsu

■ *Leia em 18 minutos*

Katsuki Aoki

SETEMBRO 2013



(<http://hbrbr.com.br/o-novo-e-melhor-keiretsu/>)

Algumas das maiores empresas do Japão devem seu sucesso não só à tecnologia e ao processo de especialização, mas também a um fator muitas vezes negligenciado: durante a última década, elas, discretamente, foram transformando suas relações com o fornecedor em uma ferramenta para inovar mais rápido ao mesmo tempo que reduziam radicalmente os custos. Bem-vindo ao novo keiretsu — uma versão moderna do sistema tradicional de abastecimento do país.

Durante seu apogeu, na década de 1980, o sistema keiretsu tradicional — um acordo em que os compradores formaram estreitas associações com os fornecedores — foi o queridinho das escolas de negócios e a inveja dos fabricantes no mundo todo. Embora no Ocidente tenha havido alguns movimentos temporários em direção ao keiretsu — como parcerias de fornecedores naquela época, a ascensão da fabricação em países com baixos salários logo fez do custo a principal preocupação. Hoje, a maioria das empresas ocidentais nem sonharia em investir no relacionamento com os fornecedores, que exigiriam consideráveis cuidados de manutenção e atualização. De fato, muitas pessoas provavelmente assumem que o keiretsu morreu quando os fabricantes japoneses iniciaram táticas ocidentais de redução de custos.

Mas algumas montadoras japonesas ressuscitaram e reinventaram o keiretsu. A Toyota dá um exemplo instrutivo. Não obstante seus recentes tropeços em qualidade (ver à frente), nossa pesquisa sugere que ela ganhou muito a partir do novo keiretsu. Agora, a Toyota tem relacionamentos mais abertos, mais globais e custo-consciente do que jamais teve com fornecedores. Com isso aprofundou a confiança, a colaboração e o apoio educacional que foram a marca do keiretsu. Tendo realizado entrevistas e reunido dados durante 39 visitas às fábricas de automóveis e às 192 fabricantes de autopeças no Japão e no exterior e analisado o equivalente a duas décadas de dados de fabricação, acreditamos que o atual sistema da cadeia de abastecimento da Toyota representa uma das maiores vantagens da empresa.

Através de um olhar detalhado na Toyota, descreveremos como o novo keiretsu se afasta da tradição e explora inúmeras lições para empresas do mundo desenvolvido e dos mercados emergentes, que procuram inovar rapidamente ao mesmo tempo que cortam custos.

## **O antigo e o novo *keiretsu* na Toyota**

O keiretsu tradicional consistia em relações baseadas na confiança e na boa vontade. (Para os propósitos do presente artigo, vamos nos concentrar no keiretsu vertical, aquele entre um fabricante e seus fornecedores, e vamos ignorar o keiretsu horizontal, que envolve participações cruzadas entre empresas.) Ele contrasta nitidamente com o estilo ocidental de relacionamento com os fornecedores, que são regidos tanto quanto possível pela transparência contratual.

No mundo tradicional do keiretsu, um fabricante de equipamentos originais gostaria de recorrer a longos relacionamentos exclusivos com seus principais fornecedores, nos quais, muitas vezes, possuíam participações acionárias significativas. O fabricante comprava peças individuais (não sistemas) a preços não muito competitivos — geralmente pelo valor pago pelas peças para o seu modelo mais recente.

No entanto, tal como praticado pela Toyota, o novo keiretsu quebra a tradição de quatro maneiras:

Em vez de comprar exclusivamente de empresas com as quais tem relacionamento de longa data, a Toyota também se abastece no mercado global, incluindo superfornecedores, cujas operações simplificadas lhe permitem oferecer preços menores. Isso lhe proporciona flexibilidade no abastecimento e mantém os custos baixos.

Ao definir os preços indicativos para fornecedores de longo prazo, a Toyota procura os preços oferecidos por várias empresas multinacionais, outro benefício na contenção de custos.

Em vez de comprar peças individuais, a montadora requer que seus fornecedores entreguem sistemas integrados de componentes. Isso ajuda a desenvolver produtos de alta qualidade ao mesmo tempo que reduz os custos e o tempo de desenvolvimento.

A Toyota incentiva os fornecedores a aprimorar sua capacidade em entregar esses sistemas integrados e a se envolverem no desenvolvimento de produtos ainda na fase de planejamento.

Ao mesmo tempo, a Toyota segue o modelo tradicional de keiretsu em aspectos importantes:

Apesar das rígidas exigências da montadora, seus relacionamentos ainda são baseados na confiança, cooperação e apoio educacional com os fornecedores. O nível de assistência e compromisso mútuo é talvez ainda maior do que na década de 1980.

Os contratos que regem as relações são ambíguos, com declarações gerais e metas não obrigatórias. Por exemplo, em vez de insistir em preços específicos ou em sua redução para cada ano de contrato, como normalmente as montadoras americanas fazem, a Toyota expõe suas expectativas de redução anual de custos ao longo da vigência de um contrato — e compartilha os benefícios, permitindo aos fornecedores que conseguirem essas reduções manter seus preços por um determinado período. Especificamente, as empresas japonesas, acredite, gostariam de incentivar os parceiros a fazer apenas aquilo a que foram instruídos, e nada mais.

A Toyota conta com seus fornecedores para irem além — para aprender sobre as demandas dos clientes e atendê-las, ajudar a desenvolver processos inovadores, localizar e corrigir erros e, claro, fazer de tudo para cumprir os prazos.

## **Depois da bolha**

O novo keiretsu surgiu de uma crise que afetou a indústria automobilística japonesa como um todo. No início de 1990, os fabricantes ocidentais de carros iniciaram programas radicais de redução de custos, alimentando o crescimento de superfornecedores como Magna, Johnson Controls e Valeo. Para continuar à frente, as montadoras japonesas também se voltaram para os superfornecedores.

Além disso, o estouro da bolha econômica japonesa criou um período de estagnação que se estendeu para as “décadas perdidas” do país. Com as vendas e os lucros em queda, algumas montadoras foram em busca de capital, abrindo-se ao investimento de empresas estrangeiras como a Renault, Ford e Daimler — o que as levou a mais um corte de custos.

O keiretsu começou a perder o brilho. Visto pelas lentes de valor dos acionistas, parecia dispendioso e ultrapassado. Em 1999, a Renault tornou-se a maior acionista da Nissan, e um de seus líderes, Carlos Ghosn, se tornou o COO da empresa japonesa. Logo, ele lançou o Nissan Revival Plan, com a finalidade de reduzir os custos em 20%, em três anos. Ghosn disse à imprensa que o keiretsu da Nissan não tinha funcionado devidamente e, mais tarde, a companhia vendeu suas participações na maioria de seus fornecedores. As relações com os fornecedores do Japão pareciam estar derivando para o modelo ocidental.

Em 2000, com as pressões competitivas

co

ntinuando e seus líderes pressionando por um rápido crescimento global, a Toyota iniciou uma estratégia de compra radicalmente nova batizada de “Estruturação da competitividade de custo para o século 21”, ou CCC21. (Ver “Lessons from Toyota’s Long Drive”, HBR Julho–Agosto de 2007.) O plano exigia fornecedores selecionados com base em preços indicativos globalmente competitivos, com o objetivo de reduzir os custos em 30%, em três anos. Também contemplou a vantagem competitiva que os superfornecedores estavam desenvolvendo — a capacidade de fornecer sistemas de componentes sofisticados, e não apenas peças individuais. Sob o CCC21, a Toyota começou a exigir que os fornecedores melhorassem sua capacidade para produzir estes sistemas com valor agregado.

O CCC21 habilitou a Toyota a cumprir sua meta de custo, e o número de peças compradas individualmente diminuiu. Mas seria incorreto ver CCC21 como uma adoção do estilo ocidental de imparcialidade na contratação. Ao longo das últimas duas décadas, a associação de fornecedores (kyohokai) da Toyota permaneceu quase inalterada: de 1991 a 2001, menos de 20, das cerca de 200 empresas, se retiraram. De 1991 a 2010, a taxa de dependência de vendas (receitas relacionadas a negócios da Toyota como parte das receitas totais) de 44 dos fornecedores da empresa permaneceram cerca de 80%, mesmo com a expansão do conjunto de fornecedores da Toyota.

A Toyota também ajudou muitos fornecedores a atender suas necessidades de mudança. Em vez de abandoná-los quando outros oferecem preços mais baixos, ela fornece suporte para melhorias operacionais, organização de “grupos de estudo” e disponibilizando engenheiros para ajudar os fornecedores a melhorar a eficiência e a qualidade, derrubando os preços. Quando a Toyota deixa um fornecedor de um

determinado modelo por causa do preço, ela trabalha para manter o relacionamento, proporcionando, por exemplo, oportunidades para que ele forneça peças para outros modelos.

Mesmo depois da adoção do CCC2I, os acordos da Toyota com os fornecedores continuaram a ser ambíguos, com ênfase na confiança e na boa vontade. Isso é particularmente notável em colaborações envolvendo projetos de produtos inovadores. Os executivos da Toyota disseram que a empresa exige fornecedores que tenham uma profunda compreensão de seus processos e metas de fabricação e acredita que esses conhecimentos não podem ser transmitidos apenas fornecendo desenhos de projeto.

### **Educação ao estilo da Toyota**

A Toyota procura montar estoques de “conhecimento tácito” dos fornecedores, por meio de compartilhamento de experiências de longo prazo, incluindo as tentativas de resolver problemas juntos, na base da tentativa e erro. Esse treinamento prático, que é tanto cultural como técnico, incentiva os fornecedores a ficar atentos a problemas, anomalias e oportunidades durante todo o desenvolvimento e produção das peças. Considerando que, às vezes, os fabricantes ocidentais verificam somente documentos ao inspecionar fábricas dos fornecedores, a Toyota sempre examina os locais de trabalho e os produtos físicos — assim, a expressão *genchi genbutsu* (aproximadamente, “locais de trabalho reais e coisas reais”) fala da importância de estar presente quando surgem problemas.

Durante a última década, a Toyota forjou colaborações mais profundas com os fornecedores no estágio inicial de desenvolvimento de projetos de design interior. Por muitos anos, a empresa tocou seus próprios projetos. Mas, em 2004, após três de suas empresas *keiretsu* — Toyota Boshoru, Araco e Takanichi — unirem-se para

# A EVOLUÇÃO DO KEIRETSU DA TOYOTA

## 1939

Dois anos após a sua fundação, a Toyota forma uma associação de fornecedores, primeiramente, apenas com o propósito de trocar informações. Em poucas décadas, a montadora está usando a associação para ensinar os fornecedores sobre tecnologias de fabricação e melhoria empresarial.

## 1949

A Nippondenso (atualmente Denso, o maior fornecedor *keiretsu* da Toyota e o segundo maior fabricante mundial de autopeças) estabeleceu-se como uma subsidiária da Toyota.

## 1954

A Toyota inicia uma abordagem “similar a um supermercado” para estocar e controlar peças, em que os estoques são reabastecidos apenas depois de terem sido usados. Em uma década evolui para o método de controle de produção *kanban* da Toyota, que mais tarde é adotado por fornecedores da empresa.

## ANOS 1970

A Toyota inicia os grupos autônomos de estudo com os fornecedores, de forma que possam utilizar o Sistema de Produção Toyota para melhorar a qualidade e a produtividade.

## 1989

A Toyota funda uma associação de fornecedores nos Estados Unidos — a *Bluegrass Automotive Manufacturers Association*, ou Bama — para atender a seus novos centros de fabricação no país.

## 1991

Estoura a bolha econômica do Japão. Forçada pelas fracas vendas domésticas, a Toyota aumenta seu foco na redução de custos.

## 2000

A Toyota inicia uma estratégia de vendas ra-

criar uma organização que pudesse fornecer componentes completos de design interior (uma fusão da qual se dizia que a Toyota teve um papel-chave), a montadora agregou a nova empresa, Toyota Boshoku, a seu processo de desenvolvimento de produtos ainda no estágio de planejamento.

Poucas montadoras têm estado tão abertas às ideias dos fornecedores ou foram tão bem-sucedidas em sua incorporação como a Toyota. Ela espera que os fornecedores de sistemas ajudem a melhorar o projeto do produto, descobrindo, por exemplo, como incorporar materiais mais leves sem sacrificar a resistência. Para o Corolla Fielder, um modelo vendido no Japão, a Toyota Boshoku e a Toyota, em conjunto, desenvolveram um novo sistema interno para baixar os bancos traseiros com um simples toque. A Advics, uma empresa formada a partir da divisão de freios da Toyota e três de seus fornecedores uniram-se para desenvolver sistemas de freios completos. Em 2011, as melhorias da Advics em projetos e vendas de produtos alcançaram 30% na redução de custos nos sistemas ABS (antiblock brake systems) dos carros Voxy e Noah.

dicalmente nova e começa a selecionar fornecedores com base em preços indicativos mundialmente competitivos.

## **ANOS 2000**

A Toyota forja colaborações mais profundas com os fornecedores em fases iniciais de desenvolvimento de produto, inventando um novo *keiretsu*.

Como parte de seu processo de desenvolvimento de produto, a Toyota oferece espaços físicos que facilitam a cooperação com e entre os fornecedores. Eles podem ser convidados para uma reunião, conhecida como uma obeya — literalmente, uma grande sala —, onde trabalham com representantes de vários departamentos da Toyota, incluindo design, engenharia, produção, qualidade e compras. As reuniões da obeya ajudam a Toyota evitar uma armadilha comum em outras empresas: mesmo que os gerentes de compras aceitem a mudança do projeto proposto pelo fornecedor, ela poderá, mais tarde, ser rejeitada pelos engenheiros do fabricante. No sistema da Toyota, todos estão na grande sala, tomando decisões juntos.

A Toyota tem utilizado também um programa de “residência” de engenharia, em que os especialistas dos fornecedores trabalham junto com os designers da Toyota por períodos que variam entre seis meses e três anos. O programa, que insiste no princípio de “acertar na primeira vez”, promove a comunicação nas fases iniciais do desenvolvimento, reduzindo a necessidade de ajustes posteriores. Assim como as reuniões de obeya, esse programa ajudou a diminuir o prazo de execução de desenvolvimento de produto de três anos para menos de um ano, dependendo da sua complexidade. Desenvolver a pequena wagon bB, por exemplo, levou cerca de um ano apenas. O modelo foi lançado no Japão em 2000 e um sucessor, o Scion xB, apareceu nos Estados Unidos alguns anos mais tarde.

A Toyota desenvolveu relacionamentos como o keiretsu no exterior. Em 1992, criou o Centro Toyota de Apoio ao Fornecedor para ajudar os vendedores americanos a aprender o Sistema Toyota de Produção. Em 1997, fundou a Toyota Europe Association of Manufacturers, um grupo de 70 empresas que formam grupos de

estudo. E o Toyota Europe's Supplier Parts Tracking Team, que conta com especialistas de vendas, qualidade, projeto, produção e outras funções, visita os fornecedores para ajudar na apresentação da fabricação de novas peças.

No exterior, a empresa tende a ser mais explícita em suas comunicações do que no Japão, fornecendo regras mais claras e especificações mais detalhadas. Quando visitamos as instalações da Toyota nos EUA e no Reino Unido, juntamente com as plantas da Aisin, Denso e de outros fornecedores, os gestores nos disseram que eles premiam os engenheiros que entendem a mentalidade de “locais de trabalho de verdade”, porque os engenheiros conduzem a implementação do Sistema Toyota de Produção.

O relacionamento com os fornecedores da Toyota está mais próximo

do velho keiretsu do que os das outras três grandes montadoras Japonesas. Mas a Nissan e a Honda também mantiveram características da prática tradicional. Tendo seguido em direção às relações com fornecedores no estilo ocidental, sob Carlos Ghosn, a Nissan mudou novamente sua posição, em 2004, anunciando uma nova política de compras que representava uma reavaliação do keiretsu. Ela aumentou seus investimentos em um grande fornecedor e continua a confiar na boa vontade e na confiança em seus acordos com muitos fornecedores. Um exemplo das suas recentes práticas de keiretsu é um programa em que seus engenheiros e os de seus fornecedores assumem projetos de melhoria de processos nas fábricas fornecedoras. Também a Honda se baseia na confiança e na boa vontade no lugar de termos contratuais explícitos e tem organizado atividades para o desenvolvimento de fornecedores. No entanto, em 2010, de forma contrária ao modo do keiretsu, anunciou uma redução de fornecedores em algumas categorias, cortando seu número quase pela metade.

Não obstante, a essência do keiretsu tem se provado durável e a capacidade de evitar os custos ocultos do relacionamento com os fornecedores no estilo ocidental é uma razão importante. Os relacionamentos keiretsu permitem que os fabricantes e os fornecedores trabalhem juntos para detectar as causas de eventuais problemas. Além disso, é mais econômico para os fabricantes dar suporte educativo aos fornecedores, o que, em última análise, baixa os custos dos fornecedores e reduz os preços finais. O alto nível de dedicação dos fornecedores, a inovação e a experiência contribuem para a competitividade do fabricante (ver quadro lateral “Por que o keiretsu é tão duradouro?”.)

Após a recuperação da Toyota da crise de 1991, os lucros aumentaram constantemente. A relação do lucro operacional consolidado das vendas líquidas subiu de 5,1% em 1991 para 8,5% em 2003 e para 9,3% em 2007. No entanto, a empresa foi atingida pela recessão global de 2008, pelo terremoto e pelo tsunami em 2011, e até 2011 o percentual caiu para 2,5%.

Em meio à crise econômica, veio a crise interna de 2009-2010, quando a Toyota fez recall de nove milhões veículos em todo o mundo. (Um relatório do governo dos EUA concluiu que o problema era o mau funcionamento do pedal do acelerador.) Como resultado, a Toyota tomou medidas para melhorar a sua capacidade de resposta às reclamações dos clientes e acelerar as suas decisões corporativas. Em 2010, revisou suas normas de qualidade para peças, recorrendo às sugestões dadas pelos fornecedores. Também pediu a eles para fortalecer sua gestão de qualidade, desde o início dos projetos e realizou atividades conjuntas para esse fim. Embora o volume de vendas nos EUA tenha caído de 2009 para 2011, recuperou-se em 2012. De acordo com o Estudo de Confiabilidade dos Veículos dos Estados Unidos, de J.D. Power, de 2009 a 2013 o número de problemas por 100 veículos diminuiu 13% para a Toyota, 44% para Lexus e 39% para Scion, sugerindo que a qualidade geral melhorou — em parte devido às contribuições dos fornecedores.

## Organizando seu próprio keiretsu

Apesar dos defeitos, o novo keiretsu fornece um modelo útil para empresas que buscam enriquecer seus relacionamentos com os fornecedores para vantagens a longo prazo. Com efeito, embora a abordagem de fazer negócio segundo as condições do mercado ainda seja dominante no Ocidente, tem havido alguma renovação no interesse em relações no estilo do keiretsu, com alguns fabricantes criando programas híbridos de compra que envolvem keiretsu, como associações.

Em certas indústrias na Europa, os fornecedores desenvolvem profunda lealdade

O novo e melhor keiretsu

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL **x**  
Por exemplo, o fabricante sueco de ônibus e caminhões Scania realiza oficinas para ajudar os fornecedores a aprender seu sistema de produção, que inclui a melhoria contínua e a produção enxuta. O sistema de compras da Scania compartilha outras características com keiretsu: os fornecedores identificam-se com a Scania, que, por sua vez, trabalha para torná-los mais competitivos globalmente (mesmo sem participação acionária).

Também a IKEA tem uma perspectiva de longo prazo de relacionamento com os fornecedores, trabalhando para construir parcerias baseadas em vantagens mútuas. Ela delega extensas tarefas para os fornecedores e colabora com eles no interesse da eficiência e na contenção de custos. Trabalhou, por exemplo, com uma série de fornecedores de longa data para desenvolver a tecnologia para imprimir padrões de verniz sobre as mesas de placa de fibra em seu mobiliário laqueado. As empresas, procurando organizar suas próprias formas do novo keiretsu, devem ter certas diretrizes em mente:

Aprenda a pensar em termos de curto e de longo prazos ao mesmo tempo. Diga aos fornecedores que você deseja relações duradouras, mas somente se eles tiverem, atualmente, custos competitivos — e trabalhará com eles para conseguir isso. Incentive-os a considerá-lo como um parceiro de longo prazo, e não apenas informando-os sobre suas expectativas de redução de custos, mas também mostrando como as vantagens serão compartilhadas.

Conheça seus fornecedores. Se você não entende seus processos, não pode dar contribuição para melhorá-los. Em vez de terceirizar todos os componentes, estabeleça joint ventures para as peças principais. Visite as instalações do

O novo e melhor keiretsu



**P** **Por que o keiretsu é tão duradouro?** Por várias razões, o keiretsu provou ser tenaz por várias razões:

<b>CUSTO</b> O fabricante evita os custos ocultos dos acordos de fornecimento no estilo ocidental, dada a aguda relutância entre os fabricantes e os fornecedores em identificar as raízes dos problemas da cadeia de fornecimento por medo de serem responsabilizados.	<b>QUALIDADE</b> O fabricante conta com a dedicação e a competência de seus fornecedores do keiretsu e, portanto, tem confiança na qualidade dos componentes. Isso é essencial para a fabricação <i>just-in-time</i> : se uma montadora deve testar cada peça, será incapaz de manter a produção enxuta, sem imprevisto e com estoques mínimos.	<b>INOVAÇÃO</b> Com o incentivo do fabricante, os fornecedores trazem inovações de produtos e processos, incluindo, no caso da Toyota, melhorias nos sistemas de assento e freios ABS.	<b>ANSHIN</b> Este conceito, que significa “paz de espírito”, traduz a confiança do fornecedor na sua parceria com o fabricante, pois há um genuíno esforço de ajuda mútua.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Adquira confiança em seus fornecedores. Deixe claro que o relacionamento vai ajudá-los na melhoria de suas operações e torná-los mais competitivos. Seja o cliente com quem eles queiram trabalhar.

Contrabalance as comunicações explícita e implícitamente. Demasiada explicitação pode levar à desconfiança. Ser muito implícito pode resultar em mal-entendido.

Crie um portfólio de fornecedores e identifique os que valem mais a pena melhorar (você não pode melhorar todos). Quais têm potencial de ser globalmente competitivos? Atribua notas de acordo com as capacidades, tais como qualidade, custo, entrega, pessoas e desenvolvimento. A capacidade de aprender de um fornecedor é a chave para a sua competitividade futura. Os fornecedores que demonstram boa vontade em compreender as causas dos erros são as mais susceptíveis a melhorar.

Construa relacionamentos pessoais entre sua empresa e seus fornecedores não só na gestão, mas também entre os funcionários. Conheça seus fornecedores. Crie grupos

O novo e melhor keiretsu

×

**P** fornecedores no chão de fábrica. Esses passos levarão a uma resolução mais rápida dos problemas e a uma atmosfera em que os fornecedores estarão à vontade para fazer sugestões.

Se os fornecedores têm um desempenho aquém do esperado, veja o que pode ser feito para mudar a situação. Pense em termos de desenvolvimento, no lugar da troca. Dê-lhes oport

unidade para mostrar como poderiam melhorar.

Envolva os fornecedores no desenvolvimento de novos produtos — convide seus engenheiros para participar de suas equipes de desenvolvimento — e conduza atividades de melhoria de processos em suas fábricas. Isso aumentará sua competitividade na cadeia de fornecimento.

Cada vez mais a concorrência se dá entre as cadeias de fornecimento, e não entre as empresas. Os fabricantes ocidentais que desejem um melhor relacionamento com o fornecedor devem lembrar-se das chaves de keiretsu para as parcerias: apoio,

cooperação, confiança e boa vontade. Esses elementos são vitais mesmo em um ambiente supercompetitivo e obcecado por custo, porque eles reduzem os custos escondidos nas relações normais de mercado.

**Katsuki Aoki** é professor-adjunto na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Meiji, em Tóquio. Thomas Taro Lennerfors é professor-adjunto de engenharia industrial e administração na Universidade de Uppsala, em Uppsala, na Suécia.



O novo e melhor keiretsu

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL



## Matérias Relacionadas:

- **Em empresas francesas inovadoras, rede social à moda antiga**  
(<http://hbrbr.com.br/em-empresas-francesas-inovadoras-rede-social-a-moda-antiga/>)
- **Quando um modelo de negócios não basta** (<http://hbrbr.com.br/quando-um-modelo-de-negocios-nao-basta/>)
- **Por que Mumbai à 1 da tarde é o centro do mundo empresarial**  
(<http://hbrbr.com.br/por-que-mumbai-a-1-da-tarde-e-o-centro-do-mundo-empresarial/>)

Globo (<http://hbrbr.com.br/globo/>)

## Comentários

comentários

Antes de comentar, leia aqui nossos termos de uso (</termos-de-uso/>)

ACESSO PARA ASSINANTES

Usuário

*Como podemos definir os contratos relacionais?  
Defina com base no Capítulo 6, páginas 186, do  
Besanko, e especificamente no Dell com a FedEx (Base  
artigo: Uma nova abordagem aos contratos).*

**Negotiation Strategies**

## **Uma Nova Abordagem aos Contratos**

por David Frydlinger, Oliver Hart, e Kate Vitasek

Data da publicação (Setembro–Outubro 2019)



Cecil Touchon/Courtesy of Sears-Peyton Gallery, New York

**Resumo** Numa era em que as empresas têm cada vez mais de depender de seus fornecedores para reduzir custos, melhorar a qualidade e impulsionar a inovação, os contratos tradicionais não funcionam. Muitas vezes, eles minam as relações parceiras e a confiança necessárias para lidar com a incerteza externa.

O remédio é adotar um tipo totalmente diferente de arranjo: um contrato relacional formal que cria um framework flexível projetado para fomentar a colaboração em relações estratégicas complexas a longo prazo. Estes contratos, que são juridicamente aplicáveis, especificam objetivos mútuos e estabelecem estruturas de governança para manter as expectativas e interesses das partes alinhadas.

Eles são especialmente úteis para arranjos de compras complexos, terceirização, alianças estratégicas, joint ventures, franquias, parcerias público-privadas, grandes projetos de construção e acordos coletivos de negociação.

**Formas  
Híbridas:**

A elaboração de um contrato relacional formal envolve cinco etapas: estabelecer as bases, cocriar uma visão e objetivos compartilhados, adotar princípios orientadores, alinhar expectativas e interesses e criar sistemas para se manter alinhados. **fechar**

Aviso: este texto foi traduzido com o uso de tradução automática e pode conter erros. Responda a esta pesquisa para nos enviar seus comentários e obtenha mais informações em nossas perguntas frequentes.

Clique, para ler  
Read in English **em inglês.**

Quando a Dell selecionou originalmente a FedEx, em 2005, para lidar com todos os aspectos de seu processo de retorno e reparo de hardware, as empresas elaboraram um contrato de fornecedor tradicional. O documento de mais de 100 páginas foi preenchido com declarações de “fornecedor” que detalharam as obrigações da FedEx e delinearam 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 feliz no relacionamento. A Dell considerou que a FedEx não era proativa na condução de melhorias contínuas e soluções inovadoras; a FedEx ficou frustrada com exigências onerosas que desperdiçavam recursos e a forçaram a operar dentro de uma declaração restritiva de trabalho. **As tentativas da Dell de reduzir custos, incluindo lances para fora do trabalho três vezes durante o relacionamento de oito anos, comeram os lucros da FedEx.**

*Tentativas de possibilidade de apropriação / hold up.*

No oitavo ano, *as partes* estavam no ponto de ruptura. Cada um não tinha confiança e confiança no outro, mas nenhum poderia dar ao luxo de terminar o relacionamento. **O custo da Dell de mudar para outra empresa seria alto, e a FedEx teria dificuldade em substituir a receita e os lucros gerados pelo contrato. Foi um cenário de perda de perda.** *Média/alta especificidade de relacionamento.*

Infelizmente, esta história não é única. As empresas entendem que seus fornecedores são parceiros críticos para reduzir custos, aumentar a qualidade e impulsionar a inovação, e os líderes falam rotineiramente sobre a necessidade de relacionamentos estratégicos com objetivos e riscos compartilhados. Mas quando

as negociações contratuais começam, elas optam por uma mentalidade contrária e uma abordagem de contratação transacional. Eles agonizam em todos os cenários concebíveis e tentam colocar tudo em preto e branco. Uma variedade de cláusulas contratuais, como “rescisão por conveniência”, que concede a uma parte total liberdade para encerrar o contrato após um período especificado - são usadas para tentar ganhar vantagem. No entanto, essas táticas não só conferem uma falsa sensação de segurança (porque os custos de comutação de ambas as empresas são muito altos para realmente invocar as cláusulas), mas também promovem comportamentos negativos que prejudicam a relação e o próprio contrato. *Por fim, nenhum contrato é completo!!*

Argumentamos que o remédio é adotar um tipo totalmente diferente de arranjo: um **contrato relacional formal** que especifica objetivos mútuos e estabelece estruturas de governança para manter as expectativas e interesses das partes alinhadas a longo prazo. **Projetado desde o início para promover a confiança e a colaboração, este contrato legalmente aplicável é especialmente útil para relacionamentos altamente complexos em que é impossível prever cada cenário what-if.** Estes incluem arranjos complicados de terceirização e compra, alianças estratégicas, joint ventures, franquias, parcerias público-privadas, grandes projetos de construção e acordos coletivos de negociação. Um número crescente de grandes organizações, como o governo canadense, a Dell, a Intel, a AstraZeneca e a empresa sueca de telecomunicações Telia, estão usando essa abordagem com sucesso.

*Contrato relacional é uma forma híbrida muito interessante!! E, moderna hoje, mas vem das relações comerciais de confiança informais já feitas há anos. Só que agora a literatura estuda, incentiva e dá um desenho mais moderno organizacional.*

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

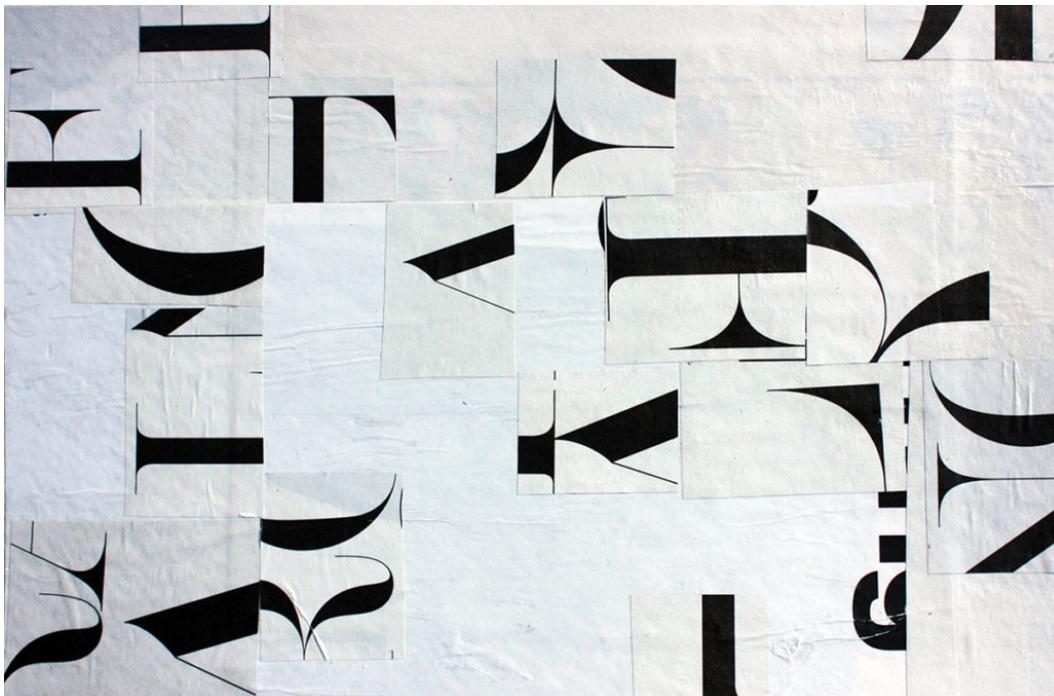
### **Hold-Ups, Contratos Incompletos e Sombreamento**

Tradicionalmente, as empresas usaram contratos como proteção contra a possibilidade de uma parte abusar do seu poder de extrair benefícios à custa da outra — por exemplo, aumentando ou diminuindo unilateralmente os preços, alterando as datas de entrega ou exigindo condições de emprego mais onerosas. Os economistas chamam isso de **problema de retenção**: o medo de *problema de apropriação ou hold up*

que uma parte seja mantida pela outra. O fato de que praticamente todos os contratos contêm lacunas, omissões e ambiguidades — apesar dos melhores esforços das empresas para antecipar cada cenário — só agrava o comportamento de retenção. = *problema de apropriação ou hold up*.

Os líderes empregam uma série de táticas para tentar garantir que não sejam aproveitadas por um parceiro poderoso. Estes incluem a contratação com vários fornecedores, obrigando os fornecedores a bloquear os preços, usar cláusulas de rescisão por conveniência, ou obrigando os fornecedores a cobrir atividades que possam surgir após a fase inicial de contratação. Algumas empresas vão tão longe a ponto de instalar uma “organização sombra” para microgerenciar o fornecedor.

Pesquisas iniciais de um de nós (Oliver, que ganhou o Prêmio Nobel de Economia de 2016 por seu trabalho em contratos) previu que, em resposta aos problemas combinados de hold-ups e contratos incompletos, as empresas são muito propensas a fazer investimentos distorcidos que produzem resultados ruins. O uso de vários fornecedores em vez de apenas um, por exemplo, aumenta os custos; o mesmo acontece com a operação de uma organização sombra. As cláusulas de terminação-para-conveniência criam incentivos perversos para que os fornecedores não invistam em relacionamentos com comprador. “Uma rescisão de 60 dias por conveniência se traduz em um contrato de 60 dias”, disse um CFO de um fornecedor. “Seria contra nossa responsabilidade fiduciária para com nossos acionistas investir em qualquer programa para um cliente com uma cláusula de rescisão de 60 dias que exigisse mais de dois meses para gerar um retorno.” As implicações para a inovação são óbvias. “Os compradores são loucos para esperar que investimos em inovação se fizerem as contas.”



CECIL TOUCHON/CORTESIA DE SEARS-PEYTON GALERIA, NOVA IORQUE

Em 2008, Oliver, juntamente com o teórico econômico John Moore, revisitou seu trabalho em contratos. Eles perceberam que um problema igualmente importante é *shading*, um comportamento retaliatório em que uma parte deixa de cooperar, deixa de ser proativa, ou faz contramovimentos. *Shading* acontece quando uma parte não está recebendo o resultado que esperava do acordo e sente que a outra parte é culpada ou não agiu razoavelmente para mitigar as perdas. *A parte* O partido agravado muitas vezes corta para trás na realização de modos sutis, às vezes até inconscientemente, para compensar.

Imagine que um fornecedor de serviços de engenharia submete uma proposta em um processo de licitação competitivo e ganha o contrato. Se a demanda for menor durante a vigência do contrato do que o comprador declarado na RFP ou o escopo se expande em uma área imprevista, o lucro do fornecedor terá um impacto. Se o comprador se recusar a ajustar a taxa do fornecedor ou a declaração de trabalho, o fornecedor pode tentar recuperar perdas, por exemplo, substituindo a cara equipe A que atualmente possui no projeto por sua equipe C menos onerosa. Em negócios complexos de longo prazo, o *shading* pode ser tão difundido que o comportamento *tit-for-tat* se torna uma espiral de morte. A teoria expandida de Oliver e Moore *olho por olho ou na mesma moeda* concentra-se nos contratos como pontos de referência, uma nova perspectiva que enfatiza a necessidade de mecanismos para alinhar

continuamente as expectativas — ou atualizar pontos de referência — à medida que ocorrem eventos imprevistos e as necessidades mudam ao longo do tempo.

## Uma nova abordagem

Ao mesmo tempo em que Oliver e Moore estavam olhando para o problema de contratação de uma perspectiva econômica, pesquisadores da Universidade do Tennessee (incluindo dois de nós, Kate e David) estavam trabalhando com empresas para criar uma nova abordagem que produzisse parcerias mais saudáveis e sustentáveis. Seus esforços levaram à metodologia direito adquirido para a criação de contratos relacionais formais — um processo que estabelece uma mentalidade de parceria “o que está nele para nós”. (É chamado direito adquirido porque as partes têm um interesse direito adquirido no sucesso um do outro.) Contratos escritos que são legalmente executáveis (e é por isso que os chamamos formais), eles incluem muitos componentes de um contrato tradicional, mas também contêm elementos de construção de relacionamento, como uma visão compartilhada, princípios orientadores e estruturas de governança robustas para manter as expectativas e interesses das partes alinhados.

Os contratos relacionais que dependem da tomada de escolhas das partes em seu interesse mútuo não são nada de novo, é claro. Os benefícios dos acordos informais de “aperto de mão” foram estudados e promovidos ao longo das décadas; estudiosos jurídicos Stewart Macaulay e Ian Macneil foram primeiros defensores na década de 1960. japonesa *keiretsu*, um arranjo em que os compradores formam associações estreitas com (e muitas vezes próprias participações em) fornecedores, é um tipo de contrato relacional (veja “The New, Melhorou Keiretsu”, HBR, setembro de 2013).

Talvez sem surpresa, a maioria das empresas - e seus conselhos jurídicos em particular - se sintam desconfortável com acordos informais de aperto de mão, especialmente quando as apostas são altas. Na verdade, muitas empresas agora acreditam que mesmo o modelo *keiretsu* vaunted, que Toyota e Nissan, entre outros, usaram com tanta sucesso, amarra capital e limita a flexibilidade. O contrato relacional formal aborda essas deficiências.

## **Sombreamento acontece quando uma parte não está recebendo o resultado esperado.**

Quando a Dell e a FedEx alcançaram seu ponto de ruptura, eles optaram por abandonar o processo de contratação existente e criar um contrato relacional formal que especificou os resultados desejados e definiu processos de gerenciamento de relacionamento nos níveis operacional, de gerenciamento e executivo. Nos dois primeiros anos, a Dell e a FedEx conseguiram reduzir os custos em 42%, a sucata em 67% e peças defeituosas por milhão para níveis registrados baixos. Ambas as empresas agora consideram a abordagem de contratação uma boa prática e a aplicaram em outros relacionamentos.

Até o momento, 57 empresas empregaram a metodologia investida. (David e Kate consultaram sobre muitos desses projetos, incluindo vários mencionados neste artigo.) Os resultados não foram rastreados para todos eles, mas muitos nos disseram que eles e seus parceiros estão satisfeitos com a abordagem e citam benefícios, incluindo economia de custos, melhor rentabilidade, níveis mais altos de serviço e um relacionamento melhor.

### **Colocando em prática**

Antes de entrar em um processo formal de contrato relacional, as empresas devem determinar se é certo para elas. Alguns relacionamentos, como aqueles que envolvem a compra de produtos e serviços de commodities, são verdadeiramente transacionais e só precisam de contratos tradicionais. Mas muitas organizações exigem relações complexas e de longo prazo para as quais a metodologia investida é bem adequada.

*Especidades dos ativos baixa requer contratos simples. No entanto, a medida que aumenta a especificidade da relação, é interessante contratos relacionais.*

## Que tipo de contrato é certo para você?

Os compradores devem considerar três fatores-chave ao decidir que tipo de acordo de contratação é ideal para ...

↳ *O TEXTO QUE EXPLICA QUAL É O MELHOR CONTRATO PARA O SEU CASO, ESTÁ APÓS ESSE TEXTO.*

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

### **Passo 1: Coloque as bases.**

O objetivo principal do Passo 1 é estabelecer uma mentalidade de parceria. Ambas as partes devem fazer um esforço consciente para criar um **ambiente de confiança** — um em que sejam transparentes sobre 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 sombreamento, eles devem refletir sobre como e por que isso aconteceu.

Na Island Health e South Island, as partes lançaram o antigo contrato e fretou uma equipe de 12 administradores e 12 hospitalistas para projetar 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, legais e riscos da Island Health, lideraram um pequeno grupo focado em repensar a estrutura convencional de pagamento de taxa por billable-serviço-hora.

“Não estávamos mais interessados em apenas desenvolver um contrato”, lembrou Jean Maskey, um hospitalista da South Island que coliderou a equipe contratante, “mas em construir excelentes relacionamentos em vários níveis que permitiriam que todos nós sejamos líderes em cuidados de saúde canadenses, seja como administradores ou Hospitalistas.”

## **Etapa 2: Co-criar uma visão e objetivos compartilhados.**

Para manter as expectativas alinhadas em um ambiente complexo e em constante mudança, ambas as partes - não apenas aquela com maior poder - **precisam explicar sua visão e objetivos para o relacionamento.**

A equipe da Island Health e South Island realizou três dias fora do local para criar sua visão: “Juntos, somos uma equipe que celebra e avança a excelência no atendimento aos nossos pacientes e nós mesmos através de responsabilidade compartilhada, inovação colaborativa, compreensão mútua, e a coragem de agir, de forma segura e ambiente de apoio.” Eles estabeleceram ainda um conjunto de quatro resultados desejados que fluíram da visão compartilhada:

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

Em um workshop subsequente, a equipe aprofundou-se, criando quatro resultados desejados de alto nível, sete objetivos e 22 objetivos táticos e mensuráveis. Um objetivo, por exemplo, exigia melhorar o faturamento dos médicos para o Plano Provincial de Serviços Médicos (MSP) para recuperação de custos para os honorários hospitalistas. As partes criaram um projeto conjunto colaborativamente trabalhando com suporte de faturamento e tecnólogos de TI para desenvolver um programa de faturamento eletrônico para maximizar os envios de faturamento, melhorando a recuperação de custos de 87% para 100%.

### **Passo 3: Adotar princípios orientadores.**

O atrito e o sombreamento que corroem o valor ocorrem porque uma ou ambas as partes se sentem injustamente tratadas. Esse risco é maior quando há muitas incógnitas sobre o que ocorrerá após a assinatura do contrato. Na Etapa 3, as partes comprometem-se a seis princípios orientadores que proíbem contratuamente movimentos oportunistas de *tit-for-tat*.  
*olho por olho.*

Os seis princípios — reciprocidade, autonomia, honestidade, lealdade, equidade e integridade — formam a base para todos os contratos usando a metodologia investida e fornecem uma estrutura para resolver possíveis 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 ...

↘ *Está no final dos texto os princípios.*

Island Health e South Island incorporaram formalmente suas interpretações dos princípios no preâmbulo de seu contrato. Cada um foi criado para estabelecer uma nova norma para a parceria. Sob a “reciprocidade”, por exemplo, destacaram a necessidade de “conduzir-nos no espírito de alcançar o benefício e a compreensão

mútuos”. Sob “equidade”, reconheceram os inevitáveis desequilíbrios que surgem nos contratos: “Estamos comprometidos com a justiça, o que nem sempre significa igualdade. Tomaremos decisões com base em uma avaliação equilibrada das necessidades, riscos e recursos”.

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

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

Tendo estabelecido as bases para o relacionamento nas três primeiras etapas, as partes martelam os termos do “negócio” — 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 DE SEARS-PEYTON GALERIA, NOVA IORQUE

Sobre a arte: Colagens de letras fatiadas e reorganizadas do artista Cecil Touchon criam “poemas sublitterais”. Em sua série de Abstrações Tipográficas, as composições transformam letras de um símbolo de linguagem escrita em uma espécie de arquitetura visual.

Considere como os administradores da Island Health e os hospitalistas da Ilha do Sul abordaram os preços, que sempre foi seu ponto de aderência. Historicamente, as duas partes tinham operado sob uma mortalha de opacidade. Por exemplo, a Island Health nunca compartilhou o orçamento com os hospitalistas. E os processos de relatórios menos do que ótimos da Ilha Sul significavam brigas inevitáveis em horas faturáveis.

Kim Kerrone, de Island Health, descreveu como a metodologia investida quebrou o impasse. “Nós conscientemente abordamos a economia do relacionamento com total transparência e uma mentalidade de resolução de problemas em vez de uma mentalidade de negociações”, ela nos disse. “Colocamos tudo na mesa e desafiamos a equipe contratante a descobrir maneiras de trabalhar com o dinheiro que temos.”

As partes, em última análise, apresentaram uma alternativa ao método padrão de taxa por billable-horas-billable-horas. Eles projetaram um modelo de preços híbrido com uma combinação de taxas fixas e variáveis, juntamente com incentivos para melhorar a eficiência. O modelo também deu aos hospitalistas autonomia no agendamento. Afinal, a equipe percebeu, quem

melhor para otimizar o agendamento para atendimento superior ao paciente do que os médicos na linha de frente? Sob o novo modelo de preços, quando a população hospitalar é baixa, os hospitalistas podem optar por tirar um tempo livre e economizar dinheiro Island Health. Quando a população é alta, eles gerenciam suas horas de uma forma dentro do orçamento e otimiza o atendimento ao paciente. South Island tem a oportunidade de ganhar incentivos se eles melhorarem a eficiência e o faturamento, que eles podem investir em pesquisas e iniciativas de qualidade de cuidado que são apaixonados. Ambas as partes consideraram que o novo modelo era uma solução vantajosa para todas as partes que teria sido inatingível ao abrigo de contratos anteriores.

### **Passo 5: Fique alinhado.**

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

Island Health e South Island criaram quatro equipes de governança conjunta fretadas para “viver” no contrato relacional:

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

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

O contrato também especifica um segundo mecanismo de governança — uma abordagem de comunicação “dois em uma caixa” na qual um administrador é unido a um hospitalista para

cada uma das quatro equipes de governança. A abordagem incentiva a confiança e a honestidade entre os dois lados, disse Ken Smith, um hospitalista em South Island. “Antes, não tínhamos ninguém com quem falar [se surgiram preocupações]. Agora eu tenho alguém que conheço bastante bem em um nível elevado na administração. Se eu precisar tomar uma decisão urgente ou ter um problema difícil que não pode esperar pela próxima reunião formal, posso ligar para o meu parceiro de duas caixas e pedir para me encontrar.”

Tais emparelhamentos também são altamente encorajados fora das equipes de governança a fortalecer o relacionamento e construir confiança entre as partes em todos os níveis. Por exemplo, Kim Kerrone e Jean Maskey, parceiros informais, ambos dizem que a contratação relacional formal foi “transformacional” para suas respectivas organizações. Ambos apontam para as pesquisas realizadas imediatamente antes do início do processo e um ano após o contrato relacional estar em vigor: O número de pessoas que expressaram uma atitude positiva em relação ao relacionamento aumentou 84% em apenas dois anos. Administradores e hospitalistas que haviam chamado seu relacionamento de “quebrado”, “disfuncional” e “desconfiado” agora descrevem-no como “colaborativo”, “confiante” e “solidário”.

Kerrone aponta para benefícios financeiros também. “Pela primeira vez, a administração e nossos médicos estão inovando juntos para impulsionar eficiências e otimizar o atendimento ao paciente com nosso orçamento limitado”, disse ela. “Nós não só entramos sob orçamento, mas também aumentamos nossa receita melhorando nosso processo de faturamento MSP. E em um ambiente de saúde financiado pelo público, é exatamente nisso que precisamos nos concentrar.”

A estrutura de governança também ajudou as partes a superar o problema complicado da fluência do escopo. Enquanto o contrato estava sendo desenvolvido, em 2016 e 2017, o Canadá aprovou uma lei legalizando a assistência médica na morte. Na época, havia muitas incógnitas sobre como seria implementado para abordar a questão formalmente. Assim, a equipe de sustentabilidade surgiu com um projeto-piloto para abordar como

adicionar de forma justa o escopo adicional de trabalho e novo papel para os prestadores de cuidados de saúde ao cronograma e modelo de preços dos hospitalistas. Longe foram as batalhas de “não no escopo”; em vez disso, havia um espírito de “como podemos acomodar essa nova realidade dada a nossa declaração de intenções?”

## **O Futuro: Contratação para Vantagens Competitivas**

Os contratos relacionais formais nunca substituirão completamente os contratos transacionais tradicionais. Nem deveriam. Mas o processo que descrevemos deve fazer parte do kit de ferramenta de contratação para governar relacionamentos altamente complexos que exigem colaboração e flexibilidade.

Glenn Gallins, o advogado que representa os Hospitalistas da Ilha do Sul e professor de direito na Universidade de Victoria, oferece o seguinte conselho quando se trata de abraçar contratos relacionais formais: “O foco na negociação da fundação do relacionamento primeiro é brilhante. Mas o verdadeiro poder é que ele se enquadra até as decisões fundamentais sobre como as partes funcionariam.” Em um mundo empresarial onde relacionamentos estratégicos e de longo prazo são críticos para a vantagem competitiva, os líderes não têm escolha senão derrubar o status quo.

A version of this article appeared in the September–October 2019 issue of *Harvard Business Review*.

# DF

**David Frydlinger** is the managing partner at Cirio, a law firm in Stockholm, Sweden, and an adjunct lecturer at the University of Tennessee, Knoxville’s Haslam College of Business.

# OH

**Oliver Hart** is the Lewis P. and Linda L. Geysler University Professor at Harvard University and a

2016 corecipient of the Sveriges Riksbank Prize in  
Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel.

KV

**Kate Vitasek** is a member of the graduate and  
executive education faculty of the University of  
Tennessee, Knoxville's Haslam College of  
Business.



## QUE TIPO DE CONTRATO É CERTO PARA VOCÊ?

Os compradores devem considerar três fatores-chave ao decidir que tipo de acordo de contratação é ideal para cada relacionamento com fornecedor. Eles devem analisar sua dependência do fornecedor em particular, o valor estratégico de seu produto e o impacto do não desempenho nas operações de um comprador.

	CONTRATO TRANSACIONAL	CONTRATO RELACIONAL FORMAL
<b>DEPENDÊNCIA DO COMPRADOR SOBRE O FORNECEDOR</b>		
<b>Custos de comutação:</b>	—	—
Custo total para trocar de fornecedores	Baixo	Médio a alto
Especificidade dos ativos físicos (localização, maquinaria, processos)	Baixo	Médio a alto
Nível de habilidade do pessoal do fornecedor	Não qualificado para semismorto	Hábil a profissional
Nível de integração exigido com os sistemas ou processos do fornecedor	Nenhum para baixo	Médio a alto
<b>Qual é a disponibilidade de substitutos no mercado?</b>	—	—
Serviços ou produtos ao fornecedor	Abundante	Moderado a escasso
Pessoal qualificado e qualificado	Abundante	Moderado a escasso

Tecnologia	Off-the-shelf	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>		
Lucro perdido	Nenhum para baixo	Médio a alto
Danos à experiência do cliente ou da marca do comprador	Nenhum para baixo	Médio a alto
Danos à experiência do empregado do comprador	Nenhum para baixo	Médio a alto
Penalidades de conformidade regulamentar	Nenhum para baixo	Médio a alto
Impacto no gerenciamento da demanda	Nenhum	Médio a alto



## ELABORANDO SEUS PRINCÍPIOS ORIENTADORES

Os contratos relacionais formais são construídos sobre uma base de confiança e são moldados por uma visão compartilhada e seis princípios orientadores universais. O texto elaborado pela Island Health e South Island, que eles incorporaram no preâmbulo de seu contrato, pode ser usado por outras empresas como um modelo para elaborar seus próprios princípios orientadores.

### VISÃO COMPARTILHADA

- Juntos, somos uma equipe que celebra e avança a excelência no atendimento aos nossos pacientes e a nós mesmos através de responsabilidade compartilhada, inovação colaborativa, compreensão mútua e coragem de agir, em um ambiente seguro e solidário.
- Seremos líderes reconhecidos em cuidados de saúde.
- Conseguiremos essa visão construindo relacionamentos fundamentados na confiança e no respeito, e ancorados nos seguintes Princípios Orientadores e Comportamentos Pretendidos.

### PRINCÍPIOS ORIENTADORES E COMPORTAMENTOS PRETENDIDOS

- **Reciprocidade:** Nós nos conduzimos no espírito de alcançar o benefício mútuo e a compreensão. Reconhecemos que isso requer dar e receber em curso. Cada um de nós trará pontos fortes e recursos únicos que nos permitirão superar nossos desafios e celebrar nossos sucessos.
- **Autonomia:** Nós damos uns aos outros a liberdade de gerenciar e tomar decisões no âmbito de nossas habilidades únicas, treinamento e responsabilidades profissionais. Nós nos comprometemos individualmente a tomar decisões e tomar ações que respeitem e fortaleçam o interesse coletivo para alcançar nossa Visão Compartilhada.

- **Honestidade:** Seremos verdadeiros e autênticos mesmo quando isso nos torna vulneráveis ou desconfortáveis. Isso inclui honestidade sobre fatos, incógnitas sentimentos, intenções, percepções e resultados preferidos.
- **Lealdade:** Estamos comprometidos com o nosso relacionamento. Valorizaremos os interesses uns dos outros à medida que valorizamos os nossos. Ficando juntos através da adversidade, alcançaremos nossa Visão Compartilhada.
- **Patrimônio líquido:** Estamos comprometidos com a justiça, o que nem sempre significa igualdade. Tomaremos decisões com base numa avaliação equilibrada das necessidades, dos riscos e dos recursos.
- **Integridade:** As nossas ações serão intencionalmente coerentes com as nossas palavras e acordos. As decisões não serão tomadas arbitrariamente, mas se alinharão com nossa Visão Compartilhada e Princípios Orientadores. Nossas palavras e ações coletivas serão para o bem maior da relação e da prestação de cuidados centrados no paciente.