

DESEMPACOTANDO A TEORIA DA COLABORAÇÃO

O QUE TODO NEGOCIADOR NECESSITA SABER PARA
ESTABELEECER RELAÇÕES ESTRATÉGICAS DE SUCESSO

Um Trabalho De: David Frydlinger, Jeanette Nyden and Kate Vitasek
Contribuição: Bonnie Keith





ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	2
PARTE 1: O CASO DE COLABORAÇÃO	3
COLABORAÇÃO NA GOVERNANÇA DOS RECURSOS COMUNS	3
COLABORAÇÃO ENTRE VIZINHOS	4
COLABORAÇÃO E TEORIA DO JOGO	4
COLABORAÇÃO PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO	5
COLABORAÇÃO PARA O CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS	6
COLABORAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	7
COLABORAÇÃO EM RELACIONAMENTOS DE TERCEIRIZAÇÃO	7
CONCLUSÃO (PARTE 1).....	8
PARTE 2: A NEGOCIAÇÃO COLABORATIVA É UMA ESCOLHA	9
CONCLUSÃO (PARTE 2).....	10
PARTE 3: CONDIÇÕES PARA UMA COLABORAÇÃO DE SUCESSO	11
ALINHAMENTO CONTÍNUO DE INTERESSES.....	11
ESTABELECEER PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO	11
AS NORMAS DE UMA COMUNIDADE DE PRINCÍPIOS	13
NORMAS DE SUBSTÂNCIA - LEALDADE E EQUIDADE	13
NORMAS DA FORMA - REIPROCIDADE, AUTONOMIA E HONESTIDADE	14
INTEGRIDADE	15
CONCLUSÃO (PARTE 3).....	15
PARTE 4: UM PROCESSO DE CINCO PASSOS PARA NEGOCIAR RELACIONAMENTOS ALTAMENTE COLABORATIVOS	16
FAÇA UMA ESCOLHA.	17
Autores:.....	18
Para Maiores Informações.....	19
Notas	20



SUMÁRIO EXECUTIVO

A pesquisa é clara. As relações colaborativas ajudam as empresas a alcançarem resultados de "ganha-ganha" e superam as relações baseadas em poder. Em um mundo de complexidade crescente, a capacidade de cooperar de forma eficiente com fornecedores, clientes e outros parceiros estratégicos fornece um caminho significativo para vantagem competitiva, inovação e crescimento.

Infelizmente, muitas empresas resistem a desenvolver relacionamentos altamente colaborativos. Os homens de negócio “dizem” que querem ser mais colaborativos e impulsionar a inovação. Mas examinar seus processos de negociação e os contratos deles resultantes, revela que as organizações, muitas vezes, vêm à mesa de negociações com ferramentas de negociação que promovem oportunismo, pois cada uma das partes procura obter o “melhor negócio” para si. E mesmo as organizações maduras, que reconhecem a necessidade de uma abordagem ganha-ganha, ainda se concentram fortemente no negócio, na transação e não no desenvolvimento de um relacionamento que proporcione inovação e crescimento.

Para colher os benefícios de colaboração eficiente e parcerias verdadeiramente estratégicas, a adoção de novas formas colaborativas de negociação de acordos é necessária. O propósito deste guia é apresentar teorias sociais provando que novas formas de negociar relacionamentos colaborativos são necessárias, juntamente com as condições necessárias para a sua adoção e um processo passo a passo que mostra como alcançar o resultado.

O presente guia tem quatro partes:

A Parte 1 descreve **o caso de colaboração**, compartilhando pesquisas influentes que comprovam que uma abordagem colaborativa – não uma abordagem baseada no poder para negociar acordos – cria melhores resultados.

A Parte 2 explica que a colaboração é uma escolha.

A Parte 3 destaca as condições para uma colaboração bem-sucedida.

A Parte 4 revela um processo de **5 etapas** que qualquer empresa, grande ou pequena, **pode usar para negociar relacionamentos altamente colaborativos**.

O processo de cinco etapas descrito na Parte 4 é detalhado em *Getting To We – Negotiating Agreements For Highly Collaborative Relationships*¹.

Incentivamos você a ler este artigo com a mente aberta. Empresas que normalmente têm abordagens de negociação convencionais estão sendo desafiadas a melhores práticas e estão alcançando resultados extraordinários. Esperamos que este artigo o estimule a aceitar o desafio de adotar práticas colaborativas comprovadas dentro de sua organização: você vai desbloquear o potencial oculto de relacionamentos colaborativos estratégicos.



PARTE 1: O CASO DE COLABORAÇÃO

A pesquisa acadêmica sobre colaboração explodiu nos últimos 20 anos. Sociólogos, psicólogos, economistas e cientistas políticos estão provando que a colaboração é o melhor caminho para resolver problemas complexos e alcançar resultados extraordinários. Isso é verdade caso os indivíduos estejam trabalhando para resolver questões sociais complexas ou impulsionar a inovação com um parceiro de negócios estratégico, ou fornecedor. Naturalmente que as estratégias de conluio entre os concorrentes que violam as leis antitruste são prejudiciais aos consumidores e à sociedade em geral. Mas estratégias não colusivas e colaborativas com clientes, fornecedores, colaboradores e outros parceiros estratégicos são superiores às estratégias baseadas em poder. Isso, sem sombra de dúvidas, já está comprovado.

Até mesmo os céticos foram persuadidos pelos estudos influentes conduzidos por acadêmicos importantes em todo o mundo, mostrando o poder das abordagens colaborativas para resolver problemas complexos.

A chave para uma colaboração de sucesso nos negócios está na negociação de um relacionamento com base em normas ou princípios sociais fundamentais. Essas normas são idênticas àquelas que regem as sociedades bem organizadas. Uma vez que os negociadores aceitem esse preceito, relacionamentos colaborativos florescerão.

Para preparar o palco para que negociadores escolham o caminho da colaboração, começamos delineando brevemente estudos que examinam parcerias de sucesso.

COLABORAÇÃO NA GOVERNANÇA DOS RECURSOS COMUNS

Professora Elinor Ostrom, Professora de Ciência Política na Arthur F. Bentley, Universidade de Indiana, dedicou sua vida ao estudo de como a cooperação - não o poder - pode ajudar o mundo a resolver questões de sustentabilidade para a gestão de recursos comuns. Ostrom estudou o fenômeno de pescadores, agricultores e outros que compartilham recursos comuns como peixes, água e florestas, que são necessários e usados por muitos indivíduos independentes com interesses distintos. Por seu trabalho pioneiro, ela recebeu um Prêmio Nobel em 2009².

Ostrom encontrou muitos exemplos de pessoas que conseguem manter recursos naturais valiosos para outras gerações, usando colaboração em vez de poder. Em um exemplo, um grupo de pessoas gerenciava o mesmo conjunto de recursos naturais por mais de 1.000 anos.

Antes da pesquisa de Ostrom, a teoria padrão sustentava, com pouco suporte empírico, que as pessoas em geral deixam de gerir os recursos naturais de forma sustentável porque têm interesses opostos, mesmo querendo e necessitando dos mesmos recursos³. A mesma teoria também previu que a única maneira de resolver a situação seria usar o poder, seja por meio de leis administrativas sancionadas pelo estado seja por meio de privatização. Em outras palavras: a maioria dos teóricos não concebia a colaboração como uma opção para o sucesso. Em vez disso, eles pensavam que a escolha seria entre diferentes formas de poder.

Ao comparar exemplos de sucesso e fracasso no gerenciamento de recursos comuns, Ostrom descobriu características institucionais importantes que explicam o sucesso. No centro, está o espírito de colaboração. Este espírito de colaboração surgiu do desenvolvimento de normas sociais baseadas



na lealdade e reciprocidade, por exemplo. Essas normas sociais alteraram lutas míopes e egoístas sobre o interesse de longo prazo em algum recurso para encontrar soluções mutuamente benéficas.

Ostrom observou ainda três fatores que contribuem para o sucesso no gerenciamento de recursos compartilhados. Primeiro, a colaboração bem-sucedida foi marcada por mecanismos de governança democrática, incluindo reuniões para adoção e adequação das normas que regem o recurso. Em segundo lugar, as reuniões de governança foram combinadas com monitoramento ativo, geralmente pelos próprios usuários. Terceiro, todo o grupo usou sanções graduadas, em caso de violação das regras. Os processos de adoção de regras e o monitoramento do cumprimento dessas regras foram realizados em fóruns públicos com todos os presentes.

COLABORAÇÃO ENTRE VIZINHOS

Um estudo fascinante e altamente influente foi feito por Robert Ellickson, professor emérito de Propriedade e Direito Urbanístico na Walter E. Meyer Professor, Faculdade de Direito da Universidade de Yale, com o objetivo de aprender se a lei – regras legais – afeta o comportamento das pessoas sujeitas às mesmas regras⁴. Muitas teorias influentes e, de fato, sistemas políticos inteiros baseiam-se no pressuposto da importância do poder sancionado pelo estado, expresso na regra da lei para manter a ordem na sociedade.

Equipado com teorias sobre a lei e a ordem, Ellickson viajou para o condado de Shasta, na Califórnia, para estudar criadores de gado. Ele queria entender como os fazendeiros lidavam com certas situações, como quando o gado de um vizinho danificou a propriedade de outro, como eles alocaram custos para construção de cercas, e como eles resolveram disputas sobre acidentes com veículos motorizados envolvendo carros e gado.

Ellickson descobriu que a lei não importava muito no Condado de Shasta. Isso não significa, no entanto, que os fazendeiros viviam em um estado de disputas sem fim. Pelo contrário, os fazendeiros viviam de um conjunto de normas sociais. Essas normas permitiam que negociassem disputas e cooperassem de uma maneira que não apenas produzissem ordem, mas que de fato produzissem um resultado de maximização do bem-estar para todos envolvidos.

Normas de **reciprocidade, lealdade, equidade e honestidade** faziam parte de um código ético de boa vizinhança. Este código ético informal, não legal, manteve os custos totais da comunidade baixos, permitindo que todos se beneficiassem de inúmeras possibilidades de cooperação e ajuda mútuas.

Quando Ellickson expandiu o estudo, ele encontrou o mesmo fenômeno em outros grupos sociais, de baleeiros no século XIX a empresários nos EUA na década de 1960. Um ponto importante da pesquisa de Ellickson foi que *cooperando sob um conjunto de normas sociais* e não usando o poder do estado sancionando regras legais, os fazendeiros foram capazes de alcançar formas otimizadas de trabalhar juntos.

COLABORAÇÃO E TEORIA DO JOGO

Na década de 1980, Robert Axelrod, então professor de Ciência Política e Políticas Públicas na Universidade de Michigan, fez algo muito incomum: ele organizou dois torneios de computador. Nesses torneios, programas de software escritos por matemáticos, teóricos de jogos e outros competiram uns contra os outros para determinar a melhor estratégia para a cooperação contínua.



Alguns dos softwares dos programas apresentados eram colaborativos, enquanto outros apresentavam defeitos, ou tentavam tirar proveito e abusar da vontade dos outros em colaborar.

Os resultados dos torneios enviaram uma mensagem clara. Os jogadores que escolheram diferentes formas de estratégias colaborativas superaram aqueles que escolheram estratégias mais defectivas. Na verdade, uma estratégia “taco a taco” de combinar o movimento de um oponente (seja para desertar ou cooperar), venceu ambos torneios.

As regras do torneio eram simples. Todos os "jogadores" participantes (programas de software) se conheceram em pares. Em cada rodada, cada jogador tinha uma de duas opções: cooperar ou desertar. O jogo era estruturado como o “Dilema do Prisioneiro”⁵. Em outras palavras, o "prisioneiro" teve que escolher entre cooperar e esperar que seu parceiro também optasse por cooperar com ele para um ganho de longo prazo ou escolhesse a estratégia de interesse próprio para desertar. A deserção só compensa se o outro jogador coopera. Se ambos os jogadores desertam, ambos perdem; a busca de objetivos a curto prazo e egoístas falha.

As empresas enfrentam uma escolha entre cooperar e desertar, assim como no torneio de computador de Axelrod. E, nos negócios, as situações de Dilema do Prisioneiro são muito comuns. Por exemplo, uma empresa com forte poder de barganha pode ter um incentivo de curto prazo para obter preços tão baixos quanto possível de um fornecedor importante. O fornecedor tem, por sua vez, um incentivo para obter uma margem tão alta quanto possível. Se tanto o cliente quanto o fornecedor perseguem seus interesses de curto prazo (defeito), seus interesses conflitantes afetarão todo o relacionamento.

Vários fatores importantes contribuem para o sucesso da estratégia “taco a taco” em uma abordagem direta de aplicação à negociação de acordos comerciais com parceiros estratégicos. O “taco a taco” é um estratégia de reciprocidade. Se um jogador desertou, o outro jogador retribuiu na mesma moeda. E a conversão será verdadeira. Se um jogador cooperou, o outro jogador retribuiu na mesma moeda. Além disso, o “taco a taco” “*perdoa*”, o que significa que, se um jogador desertor começar a cooperar novamente, seu parceiro fará o mesmo.

Assim, reciprocidade - uma norma social fortemente presente entre os rancheiros da Califórnia de Ellickson e os pescadores de Ostrom, entre outros, explica o sucesso. Isso dá um suporte poderoso para escolher o caminho de colaboração na negociação e no estabelecimento de relações estratégicas.

COLABORAÇÃO PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO

A reciprocidade e o caminho da colaboração também mostraram sua força no contexto de explicar porque algumas regiões e nações superaram economicamente outras.

Robert D. Putnam, professor de Políticas Públicas na Peter, e Isabel Malkin, em Harvard, é um dos muitos pesquisadores que estabeleceram a conexão entre colaboração e prosperidade econômica. Ele tem estudado o que chama de *capital social*. Em outras palavras, normas e redes sociais que existem para permitir a cooperação o benefício mútuos.

Em um estudo seminal sobre a democracia em treze regiões italianas, Putnam descobriu que as regiões do Norte da Itália (objeto da pesquisa) tinham graus de *capital social* mais elevados do que



as regiões do Sul. E – mais importante – ele mostrou uma correlação de que maior *capital social* afetou diretamente a economia crescimento.⁶

Putnam também queria explicar por que essas regiões do Norte desenvolveram uma cultura forte, impregnada de um *capital social* colaborativo, enquanto as regiões do Sul da Itália, não. Isso acabou por ser uma história que data da Idade Média, quando a península italiana foi dividida no que pode ser descrito como uma cultura de poder e uma cultura de colaboração, culturas que permaneceram até os tempos modernos.

De um modo geral, as regiões do Norte são mais colaborativas do que as regiões do Sul, que ainda têm uma cultura mais "baseada no poder".

O estudo de Putnam mostrou que o sucesso do crescimento econômico da região Norte pode estar ligado ao desenvolvimento e à manutenção de uma cultura colaborativa baseada em graus relativamente altos de reciprocidade e confiança.

A conclusão de Putnam de que existe uma correlação positiva entre *capital social* e crescimento econômico foi provada repetidamente. Muitos outros estudos mostram resultados semelhantes. Em um estudo, três americanos economistas compararam o crescimento econômico em 3.040 condados dos EUA e descobriram, de acordo com Putnam, que a renda per capita entre 1990 e 1996 havia crescido mais rapidamente em condados com altos níveis do chamado *capital social*.⁷ Em outro estudo, uma comparação semelhante foi feita, mas, desta vez, com análise dos números de crescimento entre os países. Os pesquisadores encontraram uma correlação entre o nível de confiança dos cidadãos e crescimento econômico per capita. Na verdade, um aumento de 10 por cento no número de cidadãos, cujas atitudes de confiança eram expressas, levaram a um aumento de 1 por cento no crescimento econômico per capita por ano.⁸

Regiões e nações caracterizadas por um grau relativamente maior de confiança e colaboração são economicamente mais bem sucedidas do que regiões e nações caracterizadas pela desconfiança e pelo uso de coerção, por meio do poder concentrado em relações verticais. Esta descoberta tem lições importantes para negócios, já que buscam o crescimento econômico.

COLABORAÇÃO PARA O CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS

O sociólogo americano Brian Uzzi, Professor de Liderança na Kellogg School of Management, Northwestern University, investigou o papel da colaboração e seu impacto no desempenho econômico entre as melhores empresas de vestuário e acessórios de moda em Nova York.⁹ Uzzi encontrou uma diferença básica entre o que ele chamou de laços *arms-length*¹⁰ e *embedded ties*¹¹ entre empresas.

Os *embedded ties* não são puramente econômicos, mas também abrangem as relações sociais dos indivíduos que representam as empresas. Dentro de *embedded ties*, ao contrário dos laços *arms-length*, as motivações das empresas mudaram de uma busca estreita de ganhos econômicos imediatos em direção ao enriquecimento de relacionamentos. A pesquisa de Uzzi descobriu que as empresas que dependiam mais fortemente de *embedded ties*, em vez de dos laços a distância, ou *arms-length*, de fato, eram mais bem-sucedidas economicamente. Uzzi mediu economicamente o sucesso comparando a probabilidade de fracasso (negócio fechado) para empresas com *arms-length*



e aquelas com *embedded ties*, ou seja laços embarcados, ou sociais. A análise mostrou que a incorporação dos laços sociais diminuiu a probabilidade de falha em 50 por cento.

Uzzi descreveu os *embedded ties*, ou laços sociais como caracterizados pela **confiança, transferência de informações bem organizadas e arranjos conjuntos de resolução de problemas**. A confiança aumentou o acesso das empresas com *embedded ties* a recursos e reforçou a sua capacidade de adaptação a problemas imprevistos. A transferência de informações refinadas e organizadas deu às organizações *embedded ties* maior acesso a informações, proporcionando-lhes também maiores vantagens. Finalmente, o arranjo de resolução de problemas em conjunto aumentou a flexibilidade e velocidade dessas mesmas organizações. Essas características não estavam presentes nas relações de empresas no sistema *arms-length*.

COLABORAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Jeffrey Dyer, professor de estratégia da Marriott School, pesquisou como as relações entre empresas podem criar vantagens competitivas na indústria automotiva¹². Dyer mostrou em um estudo que os processos de governança baseados em poder utilizados pela General Motors geraram custos duas vezes mais altos que os processos de governança da Chrysler e seis vezes mais do que os custos de processos baseados na confiança utilizados pela Toyota. O caminho da colaboração mostrou sua superioridade.

Em outros estudos, Dyer comparou relações de mercado *arms-length* e alianças estratégicas (semelhantes à abordagem de Uzzi). Ele mostrou que relacionamentos no modelo *arms-length* não podem gerar lucros acima do que outros relacionamentos entre comprador e vendedor podem gerar, enquanto alianças estratégicas podem gerar lucros adicionais, criando uma vantagem competitiva para as partes. Esses lucros adicionais Dyer os chama de *aluguéis relacionais*.

Dyer foi cuidadoso ao apontar que os potenciais *aluguéis relacionais* só podem resultar em lucros adicionais por meio de processos de governança adequados. Processos de governança eficazes são, de acordo com Dyer, processos que dependem de confiança e colaboração, em comparação com processos baseados em poder, ou seja, processos que dependem da execução de um contrato por terceiros. Eles também estabelecem rotinas de conhecimento e compartilhamento com seus fornecedores, especialmente pautadas na transparência e na reciprocidade. Estas conclusões refletem a abordagem de governança adotada pelos criadores de gado da Califórnia e pelas empresas da indústria do vestuário de Nova York.

COLABORAÇÃO EM RELACIONAMENTOS DE TERCEIRIZAÇÃO

A pesquisa em relacionamentos de terceirização também prova que há um enorme valor para os negócios, quando são desenvolvidos relacionamentos altamente colaborativos com prestadores de serviços. A professora Leslie Willcocks, na London School of Economics, distinguiu entre terceirização baseada em contratos sustentados por poder daqueles baseados em confiança. Em um estudo envolvendo 1.200 organizações, um bom gerenciamento de relacionamento em acordos baseados em confiança fez uma diferença surpreendente de 40% na economia de custos.¹³

Em outro estudo sobre relacionamentos de terceirização de processos de negócios (BPO¹⁴), Willcocks descobriu que a presença de uma "*visão de parceria*" explicou a diferença entre relacionamentos de alto desempenho e relacionamentos típicos¹⁵. A visão da parceria foi expressa



em comportamentos como a vontade de colaborar, de entender os objetivos uns dos outros, resolver conflitos de forma justa e renegociar o ajuste, caso tenha se tornado financeiramente insustentável para alguma das partes.

A pesquisa pioneira de Kate Vitasek na Universidade do Tennessee estudou alguns dos mais conhecidos casos bem-sucedidos de relacionamentos de terceirização em muitas áreas diferentes, incluindo processos de terceirização em negócios de logística, construção, fabricação de alimentos, limpeza ambiental e pessoal. O projeto de pesquisa, financiado pela Força Aérea dos Estados Unidos, investigou profundamente os fatores que contribuíram para envolver relacionamentos de terceirização de muito sucesso.

Não surpreendentemente, Vitasek e o resto da equipe de pesquisa descobriu que um dos mais importantes fatores que explicam o sucesso foi uma abordagem radicalmente colaborativa conhecida como mentalidade “*o que há nisso para nós (WIIFWe)*”¹⁶. A mentalidade WIIFWe é baseada na criação de normas sociais com altos graus de confiança, transparência e compatibilidade entre o comprador e o provedor de serviços.

CONCLUSÃO (PARTE 1)

Pesquisas em Sociologia, Teoria dos Jogos, Economia e outras Ciências Sociais demonstram que relações sociais ou econômicas complexas, baseadas na confiança, reciprocidade e outras normas sociais, superam as relações baseadas no poder. A pesquisa não sugere que as estratégias baseadas em poder nunca são uma estratégia lucrativa. Nas relações comerciais baseadas em produtos simples e transações comoditizadas, o poder pode, de fato, ser uma escolha lucrativa. No entanto, no mercado de hoje as relações comerciais que criam uma vantagem competitiva raramente, ou nunca, são simples e comoditizadas. Em vez disso, as relações são complexas e dinâmicas. Portanto, em relacionamentos estrategicamente importantes com os clientes, fornecedores e outros parceiros, a colaboração é o caminho a escolher.



PARTE 2: A NEGOCIAÇÃO COLABORATIVA É UMA ESCOLHA

Embora os cientistas sociais tenham provado repetidamente que uma abordagem colaborativa para trabalhar em conjunto supera uma abordagem baseada no poder, as organizações ainda usam o poder para negociar acordos a seu favor. Essas mesmas organizações lamentam a falta de inovação, a inflexibilidade para atender os desafios do mercado e o potencial de lucro não realizado.

Muitos indivíduos e empresas não percebem que têm uma escolha entre o poder e a colaboração para alcançar seus objetivos. Muitas vezes, os líderes de negócios fazem o que os seus antecessores fizeram, repetem as condutas, sem avaliar a eficácia de sua escolha.

É certo que a escolha entre poder e colaboração não é preto ou branco. Poucos - se houver - contratos comerciais ou acordos políticos são puramente baseados no poder, ou inteiramente baseados em colaboração. Mas ainda há uma escolha a ser feita: uma escolha de mentalidade e comportamentos.

Escolher o caminho do poder ao negociar acordos significa perseguir os próprios interesses tentando, aberta ou dissimuladamente, impor sua vontade a outros com interesses diferentes e, muitas vezes, opostos. As negociações baseadas em poder consideram os interesses dos outros como fatos a serem considerados apenas para adotar uma estratégia, assim como ilhas e rochas subaquáticas são para o piloto de um navio. Ao se comunicar com uma mentalidade baseada em poder, o único propósito é fazer o outro pensar, ou fazer o que a pessoa dominante deseja. Por exemplo, uma empresa pode recompensar seus fornecedores por alcançar resultados mensuráveis, como redução de custos ou aumento de receitas. Ou, ainda, um líder corporativo pode encorajar o enriquecimento pessoal para garantir que a empresa cresça. Finalmente, os fornecedores compartilham informações significativas para que seus clientes façam escolhas sábias sobre o escopo do trabalho.

O Prêmio Nobel Oliver Williamson chama uma abordagem baseada no poder de abordagem "muscular". Williamson diz que as abordagens musculares, embora sejam potencialmente eficazes a curto prazo, são "míopes e ineficientes para comprar bens e serviços."¹⁷ Na verdade, a sua pesquisa sobre economia de custos de transação mostra que uma abordagem muscular aumentará o custo de transação de fazer negócios. Isso também foi mostrado por Dyer, por exemplo, quando comparou as estratégias de governança baseada em poder da General Motors com estratégias baseadas em confiança da Toyota.

Escolher o caminho da colaboração é focar em interesses alinhados, ou complementares, em vez de interesses opostos. Os colaboradores veem os interesses do outro como sendo dignos de respeito e igual tratamento. Ao negociar e se comunicar com essa mentalidade colaborativa, o objetivo é compreender verdadeiramente um ao outro e chegar a soluções mutuamente aceitáveis. Por exemplo, uma empresa pode recompensar seus fornecedores por alcançar resultados mensuráveis, como redução de custos ou aumento de receitas ou um líder corporativo pode encorajar o enriquecimento pessoal para garantir que a empresa cresça. Finalmente, os fornecedores compartilham informações significativas para que seus clientes façam escolhas sábias sobre o escopo do trabalho.

Williamson chama uma abordagem colaborativa de abordagem "confiável". Usar uma abordagem confiável irá promover um ambiente que permita às partes reduzir os custos totais e os custos de transação, assim como criar mais valor do que as partes poderiam criar por conta própria.



CONCLUSÃO (PARTE 2)

Os negociadores podem escolher entre poder e colaboração. A pesquisa mostra que, quando se negociam relações comerciais complexas, a escolha deve ser usar estratégias colaborativas. Fazer o contrário pode significar oportunidades perdidas de lucro adicional ao incorrer em custos de transação.



PARTE 3: CONDIÇÕES PARA UMA COLABORAÇÃO DE SUCESSO

O caminho para a colaboração depende de ver os interesses de todos como importantes. No entanto, neste ritmo acelerado do mundo, os negociadores enfrentam dois problemas. Primeiro, os interesses mudam com o passar do tempo. Segundo, os negociadores podem ter dificuldade em discernir seus interesses em situações complexas. Relacionamentos colaborativos bem-sucedidos abordam essas preocupações e outras, estabelecendo e aplicando normas na forma de princípios orientadores.

ALINHAMENTO CONTÍNUO DE INTERESSES

A condição mais fundamental para uma colaboração bem-sucedida é o alinhamento contínuo de interesses.

Indivíduos e organizações que desejam negociar acordos de colaboração devem adotar método e estratégia de negociação com foco no alinhamento de todos os interesses - interesses próprios, interesses do parceiro e os interesses comuns da relação. Os relacionamentos de maior sucesso são aqueles em que servir os interesses do parceiro também atende a interesses próprios - comumente chamado de ganha-ganha.

Mas não basta focar nos interesses na hora de negociar um acordo. Em casos com muita complexidade, os interesses podem nem mesmo estar claros para todos. Além disso, uma vez que o alvo dos resultados pode mudar, assim como, as condições ambientais; os interesses podem mudar com o tempo.

O verdadeiro desafio é encontrar as condições para um alinhamento contínuo, ou compatibilidade de interesses. Em outras palavras, as condições para garantir que os interesses das partes estejam alinhados, não apenas quando o negócio é fechado, mas que permaneçam alinhados ou compatíveis, conforme os objetivos, as condições e os interesses mudem.

É fácil falar sobre ganha-ganha e alinhamento contínuo de interesses, na verdade muitos negociadores compreendem intuitivamente a importância do ganha-ganha. Mas outra questão é implementá-lo na prática. A maioria dos negociadores acredita que ganha-ganha é, simplesmente, uma questão de preço. Embora seja verdade, pelo menos em negociações comerciais, que o alinhamento contínuo de interesses requer benefícios econômicos mútuos, dinheiro não é o ponto de partida correto. Em vez disso, para alinhar continuamente os interesses, os negociadores devem estabelecer um conjunto de princípios orientadores comuns para a parceria que, por sua vez, permite às partes alcançar uma solução verdadeiramente de ganha-ganha.

ESTABELECEER PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO

Na Ciência Política bem como na Sociologia, a necessidade de um alinhamento contínuo de interesses é expressa na discussão sobre a legitimidade do direito. Legitimidade da lei é mais bem descrita como a justificativa para coerção governamental contra seus cidadãos. A menos que a coerção do estado seja percebida como justificada pelos cidadãos, a sociedade provavelmente será atormentada por conflitos, revoluções e outros problemas. A ideia básica, no dizer de um dos fundadores da Sociologia, Max Weber, é que a sociedade não pode ser mantida unida apenas pela força. Para manter uma sociedade intacta, os cidadãos devem aceitar a lei e a ordem existentes. Uma



sociedade estável requer que os membros dessa sociedade percebam a ordem existente como justificada.

A legitimidade também é de importância crucial para as relações comerciais de longo prazo. Essas relações requerem, para sua estabilidade em meio a mudanças nas circunstâncias e interesses, um sentimento de que os direitos e as obrigações dos parceiros sejam justificados, legítimos.

Ronald Dworkin, um dos filósofos jurídicos e políticos mais influentes dos tempos modernos, argumentou convincentemente que a legitimidade necessária estará presente apenas em comunidades ou associações com certas características. Uma característica é a presença de princípios fundamentais e orientadores. *O caminho da colaboração pode ser encontrado e um alinhamento contínuo de interesses pode ser alcançado desde que as partes sempre tenham a sensação de que as obrigações que o parceiro impõe são justificadas, ou seja, são baseadas em um conjunto de princípios ou normas sociais que se aplicam igualmente a todos os parceiros.*

Dworkin argumentou que uma distinção pode ser feita entre o que ele chamou de comunidades "nuas" e "comunidades verdadeiras". Esta distinção é semelhante à distinção entre *arms-length* e *embedded ties* discutida por Uzzi. Dworkin também chama a "comunidade verdadeira" de *comunidade de princípios*.

Pode-se dizer que um contrato comercial constitui uma comunidade entre as partes do contrato. Essa comunidade será uma "comunidade nua", no dizer de Dworkin, se as partes seguirem as regras do acordo negociado e não tiverem, além disso, nenhum senso de obrigação uma para com a outra. As regras negociadas de uma "comunidade nua" representam um compromisso entre interesses antagônicos. Os métodos de negociação dominantes hoje só levarão as partes a essa "comunidade nua".

Em vez disso, uma relação de negócios será uma "comunidade verdadeira", quando as partes virem que as regras escritas no contrato não são exaustivas de suas obrigações, mas representam de verdade expressões de um conjunto de princípios comuns, ou normas sociais, com os quais todos concordam e que se aplicam igualmente a todos. Uma relação de negócios sendo uma "comunidade verdadeira", neste sentido, determina que as partes tratem os interesses e necessidades umas das outras com igual preocupação.

Dworkin vê este último tipo de relação comercial como uma associação fraterna e diz:

"Uma parceria comercial ou empreendimento conjunto, concebida como uma associação fraternal, é um formato diferente até mesmo de uma relação contratual de longa data. O primeiro tem vida própria: cada parceiro não se preocupa apenas em manter acordos explícitos firmados no modelo a distância¹⁸, mas a abordar cada questão que surge em sua vida comercial conjunta de uma maneira a refletir uma preocupação especial por seu parceiro como tal."¹⁹

Dworkin escreveu, não como um sociólogo ou economista descrevendo fatos do mundo, mas como um jurista filósofo argumentando como a sociedade política deve ser organizada para ser justificada. Não há dúvidas, no entanto, que os criadores de gado da Califórnia viviam em uma comunidade de princípios, no sentir de Dworkin.

Eles desenvolveram um conjunto de normas que regiam suas interações do dia a dia, de uma maneira que levou a um resultado de maximização do bem-estar para todos. Algumas dessas normas regem



a alocação de custos e recursos. Outras normas regem a escolha da reparação e a mensuração dos danos. Outro conjunto de normas, ainda, regia a transferência de informações.

A região do Norte da Itália, as empresas de vestuário de Nova York, as empresas automotivas e as parcerias de terceirização de sucesso acima referidas foram também caracterizadas pela existência de um conjunto subjacente de normas, ou princípios sociais, que orientaram as partes a serem mutuamente benéficas em comportamentos colaborativos. Em suma, eram também exemplos de comunidades de princípios.

Usando terminologia econômica e sociológica, as relações entre as organizações precisam ser *embedded* (*embarcadas*). Relacionamentos *embarcados* promovem uma colaboração mutuamente vantajosa, com base em um alinhamento contínuo de interesses. A teia de normas sociais, ou princípios orientadores que continuamente justificam direitos e obrigações mútuos e orientam as ações das pessoas, conforme os mesmos direitos e obrigações, muda com o tempo.

Nas relações *embedded* (*embarcadas*), as partes são guiadas não apenas por seus interesses econômicos, mas, também, por normas sociais, ou princípios como reciprocidade e lealdade. Negociadores que desejam colher os benefícios da colaboração devem ter como objetivo uma comunidade de princípios, com base nos quais direitos e obrigações mútuos podem ser resolvidos.²⁰

AS NORMAS DE UMA COMUNIDADE DE PRINCÍPIOS

Quais são as normas sociais em uma comunidade de princípios no dizer de Dworkin? O corpo da pesquisa descrito na Parte 1 prova a perspicácia. As normas sociais que criam a base subjacente para as colaborações de sucesso são as mesmas normas que promovem “*comunidades verdadeiras*”. Analisando a relevante pesquisa, propomos seis normas sociais que formam a base fundacional de relações altamente colaborativas. Os seis princípios são:

- Lealdade;
- Equidade;
- Reciprocidade;
- Autonomia;
- Honestidade;
- Integridade.

Cada um deles é discutido a seguir com mais detalhes.

NORMAS DE SUBSTÂNCIA - LEALDADE E EQUIDADE

Dois dos seis princípios são princípios de substância. Eles orientam como os parceiros distribuem benefícios, custos, oportunidades e riscos de forma otimizada. Esses dois princípios, que chamamos de princípios de **lealdade** e de **equidade** estiveram, por exemplo, fortemente presentes entre os criadores de gado da Califórnia e as relações de terceirização estudadas por Vitasek. Na verdade, essas normas são tão fundamentais para o bom funcionamento das empresas e dos relacionamentos, que já foram discutidos em um dos primeiros tratados de ética conhecidos na história - a *Ética a Nicômaco*, de Aristóteles.

O princípio da **lealdade** diz que os interesses de todos devem receber igual valor ou preocupação na comunidade. O princípio obriga as partes a minimizar o que Ellickson chama de *perdas de peso morto*,



que ele quer dizer perdas incorridas quando os parceiros deixam de explorar todos os ganhos potenciais de cooperação. O princípio tem amplas implicações. Por exemplo, os parceiros devem sempre alocar riscos para a parte mais capaz de eliminar ou mitigar o risco com o menor custo, assim como alocar custos para minimizar os custos totais da parceria. O princípio também obriga as partes a um alto grau de transparência (lembre-se da transferência de informações estudada por Uzzi), uma vez que a transparência normalmente mantém baixos os custos de transação.

O princípio da **equidade** é uma norma de proporcionalidade. O princípio obriga os parceiros a alocar benefícios proporcionais às contribuições feitas, ou para suportar os custos incorridos pela comunidade na proporção ao grau em que esses custos foram causados pelo indivíduo.

NORMAS DA FORMA - RECIPROCIDADE, AUTONOMIA E HONESTIDADE

Três dos seis princípios fundamentais lidam, não com a substância, e, sim, mais com a forma da parceria, como as decisões sobre questões importantes devem ser alcançadas e como as trocas devem ser realizadas. Esses três princípios são os princípios da **reciprocidade, autonomia e honestidade**.

O princípio da **reciprocidade** - uma norma social fortemente presente entre os criadores de gado da Califórnia, os agricultores e pescadores de Ostrom e as regiões do Norte da Itália – dá um apoio poderoso para a escolha do caminho da colaboração. Muitos sociólogos e antropólogos identificam a reciprocidade como a mais universal de todas as normas sociais, já que existe em todas as sociedades. A reciprocidade obriga os parceiros da *comunidade verdadeira* a dar e receber na mesma espécie.

O princípio da **autonomia** é fundamental para a escolha da colaboração ao invés do poder. Tal princípio obriga os parceiros a se absterem de usar o poder para obter benefícios à custa de outrem. Dworkin disse que uma *comunidade verdadeira* é essencialmente igualitária, o que significa, entre outras coisas, que o poder é distribuído de forma relativamente igual entre seus membros. Ellickson argumentou que normas de bem-estar maximizam a coesão de grupos, quando o poder informal é amplamente distribuído entre os membros. Ostrom fez uma afirmação semelhante ao mostrar as condições para o sucesso, quando existem governança comum de recursos comuns. E Putnam mostrou que as regiões do Norte da Itália, historicamente e mesmo nos tempos atuais, eram e são caracterizadas por uma predominância de relações horizontais em vez de verticais, que eram aquelas que dominaram e dominam as regiões do Sul. A distribuição relativamente igual do poder em *comunidades verdadeiras* é uma explicação importante para seu sucesso econômico.

Em muitos relacionamentos cliente-fornecedor, entretanto, as partes têm poder de barganha desigual. O princípio da autonomia obriga a parte mais forte a não usar esse poder, mas a deixar a parte mais fraca tomar suas próprias decisões de forma não coagida.

O princípio da **honestidade** obriga os parceiros da comunidade a falarem a verdade sobre os fatos no mundo e serem autênticos sobre suas intenções. A obrigação de falar a verdade é reconhecida em todas as sociedades e não necessita de maiores explicações. Sua importância para o sucesso econômico não pode, no entanto, ser superestimado.



INTEGRIDADE

O sexto e último princípio de uma verdadeira comunidade de princípios é o **princípio da integridade**, cuja importância foi demonstrada por Dworkin. Os outros princípios podem entrar em conflito entre si. Além disso, novas situações podem surgir em parcerias que criam interesses conflitantes entre os membros da comunidade, situações para as quais os parceiros não ajustaram soluções com antecedência. A integridade garante que os conflitos entre os princípios sejam dissolvidos e que os princípios subjacentes dos parceiros sejam usados para lidar com situações novas e imprevistas. Sem integridade, nenhuma *comunidade verdadeira* poderia existir.

CONCLUSÃO (PARTE 3)

Para colher com sucesso os benefícios da colaboração, os negociadores não devem apenas negociar com base nesses princípios. Além disso, eles devem garantir que a relação a ser estabelecida entre as partes siga baseada nesses princípios durante suas interações do dia a dia, ao longo do tempo de duração da parceria e através da utilização de mecanismos adequados de gestão de relacionamento e governança. Para uma discussão mais detalhada sobre as seis normas de uma comunidade de princípios, consulte *Getting to We: Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationships*.



PARTE 4: UM PROCESSO DE CINCO PASSOS PARA NEGOCIAR RELACIONAMENTOS ALTAMENTE COLABORATIVOS

Negociar um acordo altamente colaborativo é um processo, não um evento. Uma vez que as empresas tiverem abraçado uma mentalidade colaborativa, estarão prontas para trilhar o caminho para a colaboração real.

Empresas e organizações que desejam os benefícios tangíveis e intangíveis da colaboração – seja com parceiros internos seja com externos - devem seguir um caminho de cinco etapas. Abordar a formação de relacionamento a partir da mentalidade equivocada e negociar as coisas na sequência, também de maneira equivocada, pode vir a destruir qualquer chance de negociar um relacionamento de longo prazo mutuamente benéfico.

Getting to We: Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationships descreve o processo de cinco etapas: as quatro primeiras levam as partes a uma mentalidade do “whats-in-it-for-we” (WIIFWe)²¹, e a quinta etapa garante que as partes vivam essa mentalidade. Nenhuma das etapas deve ser ignorada. Cortar cantos vai apenas atrapalhar os esforços para estabelecer um relacionamento altamente colaborativo. As cinco etapas são resumidas brevemente aqui. Cada etapa é discutida em mais detalhes no livro mencionado.

Etapa 1: preparação para o WIIFWe. A primeira etapa analisa três elementos fundamentais para um relacionamento colaborativo de sucesso: **confiança, transparência e compatibilidade**. Após esta etapa, as partes saberão se têm uma base sólida o suficiente para avançar para a próxima etapa. Caso identifiquem uma fragilidade, trabalham para solidificar o seu relacionamento. Se tiverem uma boa base fundacional, as partes avançam para a segunda etapa. A conclusão desta primeira etapa permite que os parceiros determinem se existe uma mentalidade WIIFWE e se estão dispostos a explorar a negociação ou renegociação de um relacionamento altamente colaborativo.

Etapa 2: alcançando um acordo conjunto sobre a visão compartilhada para a parceria. Nesta etapa as partes discutem e criam uma visão compartilhada para a parceria. Cada parte entrará na discussão com sua própria visão, o que é perfeitamente válido. Mas as partes transformam as visões individuais em uma visão compartilhada. A visão compartilhada dá à parceria seu propósito, para além da série de transações regulares de um negócio. Além disso, vai orientar os parceiros, não somente ao longo do processo inicial de negociação, mas ao longo de toda a vigência da relação. Desejar e identificar um mesmo objetivo prepara o terreno para a terceira etapa no caminho para “alcançar o nós”.

Etapa 3: negociando de forma colaborativa os princípios orientadores da parceria. O processo “alcançar o nós” exige que os parceiros não apenas melhorem o relacionamento, mas também sigam um conjunto de princípios para impulsionar um comportamento altamente colaborativo. Esta é a etapa crítica que distingue os relacionamentos altamente colaborativos do funcionamento dos relacionamentos médios. Os seis princípios discutidos acima fornecem a mentalidade de apoiar os parceiros em sua jornada para viver em um relacionamento colaborativo. Na ausência de princípios que sirvam de guias para prevenir o oportunismo e comportamentos competitivos, os parceiros não atuarão de forma colaborativa um com o outro.

Etapa 4: negociar para o “nós”. Agora é hora de começar a negociar o acordo. Nesta etapa; os parceiros não negociam no sentido tradicional da palavra, mas enfrentam um desafio comum: como



elaborar um acordo que permita às partes alcançar a visão e outros objetivos comuns, enquanto seguem os princípios orientadores ajustados.

Antes de negociar os detalhes do negócio, como escopo do trabalho, preços, termos e condições, as partes devem escolher cuidadosamente as estratégias e táticas corretas. Isso significa abandonar o estilo tradicional com foco na promoção apenas dos próprios interesses e, ao invés disso, escolher processos com foco no WIIFWe, promovendo os interesses da parceria para o benefício mútuo de todos os parceiros.

Com base em tais estratégias e táticas, os parceiros podem entrar em um processo de alocação de valor criativo, no qual criam um negócio que maximiza o valor a ser extraído da colaboração, ao mesmo tempo; alocando equitativamente este valor.

Etapa 5: Vivendo como o “nós”. Agora os parceiros chegaram à etapa final de sua jornada, vivendo com a permanente conjugação da primeira pessoa do plural, “o nós”.

Viver como “o nós” ocorre quando os parceiros mantêm o foco na visão compartilhada e nos princípios orientadores ao longo da duração do relacionamento. Porque os relacionamentos são dinâmicos, os parceiros escolhem focar na gestão de relacionamento, tomando as ações e medidas necessárias para manter o relacionamento altamente colaborativo. Os princípios continuam a desempenhar um papel crítico, impulsionando os parceiros nos seus comportamentos diários.

O processo *Getting to We*, juntamente com a mentalidade WIIFWe, permite que as partes negociem o relacionamento em si e definam esse relacionamento em um seguimento de colaboração contínua.

FAÇA UMA ESCOLHA.

Neste trabalho, mostramos que os negociadores de relacionamentos comerciais e outras relações complexas têm que escolher entre poder e a colaboração. A escolha é importante porque a qualidade de uma rede de clientes, fornecedores e outros parceiros da empresa é um fator-chave para obter-se vantagens em um mercado complexo, competitivo e globalizado.

Embora muitos escolham o caminho do poder, um extenso corpo de pesquisa em Ciências Sociais e Teoria dos Jogos prova, inequivocamente, que o melhor caminho é a colaboração. As partes estabelecem uma comunidade com base em princípios orientadores e negociam um acordo flexível para benefício mútuo.

Qual caminho você vai escolher? Se a escolha for o caminho comprovado da ciência, um excelente ponto de partida é estudar o processo de cinco etapas em *Getting to We – Negotiate Agreements for Highly Collaborative Relationships*.²²



Autores:



DAVID FRYDLINGER é advogado no escritório Cirio Law, na Suécia, e membro facultativo da Universidade do Tennessee, na qual ensina Contratos Colaborativos. É profissional certificado como *Vested Certified Deal Architect* e possui mais de quinze anos de experiência em planejar e negociar relações de terceirização e outros contratos complexos. David também é autor e coautor de vários livros, incluindo *Getting to We – Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationships*. Também possui Mestrado em Sociologia.



JEANETTE NYDEN é reconhecida por seu conhecimento em liderança e negociação. Nyden é autora de *Negotiation Rules! A Practical Approach to Big Deal Negotiations* and co-authored *The Vested Outsourcing Manual: A Guide to Creating Successful Business and Outsourcing Agreements*. É professora adjunta na Universidade de Seattle, na qual ensina negociação na graduação e no mestrado.



KATE VITASEK é uma das maiores autoridades mundiais em relações de ganha-ganha altamente colaborativas, devido à sua reconhecida e premiada pesquisa e concepção do modelo de negócios VESTED®. Autora de sete livros e membro facultativo da Universidade do Tennessee, foi mencionada pela *World Trade Magazine* como uma das “*Fabulous 50+1*”, pessoas mais influentes em relação ao comércio global. Vitasek contribui com a revista *Forbes* e foi destaque na CNN Internacional, Bloomberg, NPR e FOX Business News. Seu contato: kvitasek@utk.edu



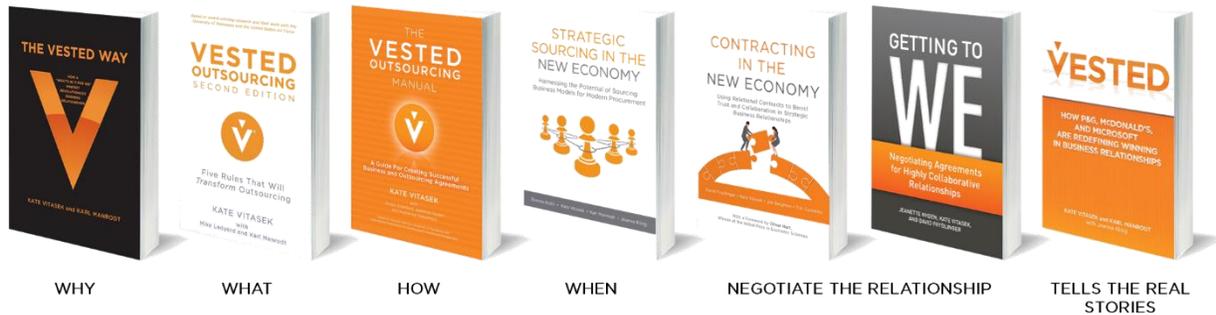
BONNIE KEITH é presidente do Forefront Group, líder em estratégias de transformação em abastecimento e professora adjunta facultativa da Universidade do Tennessee. Bonnie ocupou o cargo de Executiva e Diretora em três empresas com posições na Fortune 100 e duas empresas na Fortune 500, sendo reconhecida pelo *Wall Street Journal* e por outras publicações por fornecer estratégias nos negócios de compras e gestão de suprimentos internacionais.

DESEMPACOTANDO A TEORIA DA COLABORAÇÃO



Para Maiores Informações

A **Universidade do Tennessee** é altamente conceituada por seus programas de graduação e educação executiva. Classificada em primeiro lugar no mundo em pesquisa de gerenciamento da cadeia de suprimentos, os pesquisadores são autores de sete livros sobre o modelo de negócios adquirido e sua aplicação em abastecimento estratégico.



Recomendamos que você leia os livros sobre Vested, que podem ser encontrados na maioria dos varejistas de livros on-line (por exemplo, Amazon, Barnes and Noble), ou em www.vestedway.com/books. **Contracting In The New Economy** e **Getting to We** são especialmente pertinentes a este tópico.

Para aqueles que desejam se aprofundar, a UT oferece uma mistura de cursos presenciais e online, incluindo um curso fundamental onde os indivíduos têm a chance de colocar a teoria adquirida em prática. O conteúdo do curso é projetado para se alinhar ao ponto em que você está em sua jornada, desde Conscientização até Maestria. Para obter informações adicionais, visite o site da University of Tennessee dedicado ao modelo de negócios Vested em <http://www.vestedway.com/> você pode aprender mais sobre nossos cursos de Educação Executiva no programa Certified Deal Architect. Você também pode visitar nossa biblioteca de pesquisa e baixar estudos de caso, white papers e recursos. Para obter mais informações, entre em contato com kvitasek@utk.edu.



* Prerequisites for **Creating a Vested Agreement** class are:

Five Rules, Is Vested Right?, Getting Ready, and the Vested 3-Day Executive Education Course



Be working with a Vested Center of Excellence



Notas

¹ Nyden, J.; Vitasek, K.; Frydinger, D.. Getting to We Palgrave Macmillan US. Edição do Kindle. Jeanette Nyden, Kate Vitasek and David Frydinger, Getting to We: Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationships, (New York: Palgrave Macmillan, 2013).

² Ostrom, E., Governing the commons - the evolution of institutions for collective actions, (Cambridge, UK: Cambridge University Press 1990).

³ Veja o exemplo de Hardin, G. "The Tragedy of the Commons," Science (1968). 162:1243-8.

⁴ Robert C. Ellickson, Order without Law – How Neighbors Settle Disputes, (New Haven, CT: Harvard University Press, 1991).

⁵ https://pt.wikipedia.org/wiki/Dilema_do_prisioneiro

⁶ Robert D. Putnam, Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993).

⁷ A. Rupasingha, S. Goetz and D. Freshwater, "Social Capital and Economic Growth: A County-Level Analysis," Journal of Agricultural and Applied Economics, (December 2000). 32-3

⁸ S. Knack, P. Keefer, "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation," Quarterly Journal of Economics. 112:4.

⁹ B. Uzzi, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect," American Sociological Review (1996) v 61(4): 674-698.

¹⁰ NOTA DA TRADUTORA - Arms-length- (...) Tal princípio, tido como consectário do princípio da igualdade, consiste em tratar as empresas vinculadas, pertencentes ao mesmo grupo multinacional, como se fossem independentes".

<https://www.migalhas.com.br/depeso/54039/aplicacao-do-principio-arm-s-length>. A pesquisa procurou demonstrar as diferenças entre empresas que tratam seus próprios parceiros como concorrentes no mercado (*arms-length*) e aquelas que valorizam os laços sociais.

¹¹ NOTA DA TRADUTORA – embedded ties – pode ser entendido como "laços embarcados" e, no contexto do artigo, refere-se a relações entre empresas que estabelecem não somente o valor econômico das relações de negócios mas que, além disso, valorizam as relações sociais entre os representantes das empresas.

¹² Ver, por exemplo, J. Dyer, Collaborative Advantage, Oxford University Press 2000; J. Dyer, "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value," Strategic Management Journal, Vol. 18:7 (1997) and J. Dyer and H. Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," The Academy of Management Review 23, No. 4, (1998).

¹³ L. Willcocks, S. Cullen, The Outsourcing Enterprise 2: The Power of Relationships. LogicaCMG, London (2005).

¹⁴ NOTA DA TRADUTORA: Business Process Outsourcing (BPO) — ou Terceirização de Processos de Negócio.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ NOTA DA TRADUTORA: what's-in-it-for-we mindset (WIIFWe) – mentalidade "o que há nisso para nós"

¹⁷ Oliver Williamson, "Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management," Journal of Supply Chain Management 44, No. 2, (2008): 5–16

¹⁸ arm's length

¹⁹ Ronald Dworkin, Law's Empire, (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986). 200

²⁰ Como observação lateral, deve-se acrescentar que as normas sociais de uma comunidade de princípios provavelmente precisam existir antes que a comunidade, ou relação contratual, seja estabelecida. Precisam ser vistas como princípios a serem respeitados em seu próprio mérito pela parte individualmente, antes que as partes concordem em respeitá-los em seu relacionamento particular. Isso significa que a probabilidade de sucesso no estabelecimento de uma parceria colaborativa de sucesso depende das circunstâncias da sociedade em que as partes operam. Simplificando: em nações nas quais os indivíduos geralmente têm pouca confiança e pouco respeito pelas normas fundamentais, é provavelmente mais difícil estabelecer relações de colaboração baseadas em princípios, em comparação com nações caracterizadas por alta confiança e respeito pelas normas fundamentais. Esta suposição é também corroborada pelos relatórios aqui referidos que estudam a relação entre capital social e crescimento. Como próximo passo, pode-se (e tem sido possível) questionar porque algumas sociedades e regiões são caracterizadas por graus mais elevados de capital social do que outras. Robert Putnam encontrou uma correlação entre a participação dos cidadãos em diferentes grupos sociais e o nível de capital social. Outro professor de Ciência Política, Bo Rothstein, argumentou de forma convincente que o fator mais importante para a criação de uma sociedade com alto grau de capital social é a existência de instituições governamentais não corrompidas (autoridades, tribunais, etc.), que desempenham suas funções com imparcialidade. Parece provável que o estabelecimento de relações contratuais como comunidades de princípios, no sentido de Dworkin, terá mais sucesso se o contrato for negociado em sociedades que são comunidades de princípios (em que a coerção estatal pode ser justificada com base em princípios, da maneira como Dworkin argumenta que deveria ser). Em outras palavras, para colher os benefícios da cooperação, o negociador provavelmente precisa operar em uma sociedade com um certo tipo de instituições políticas.

²¹ NOTA DA TRADUTORA: aqui será utilizada a sigla WIIFWE entendida como a abreviatura da expressão "whats-in-it-for-we" utilizada pela autora que, em Português, pode ser entendida como "o que há para nós nisso", numa intenção de traçar a busca por interesses comuns, o "nós" ao invés do "eu".

²² Livro de autoria dos mesmos autores do presente artigo, ainda sem tradução para o português.



Portuguese Version published Fall 2021 by:
University of Tennessee
Haslam College of Business
ISBN: 978-1-959858-13-3

© David Frydinger, Jeanette Nyden, Kate Vitasek, and Bonnie Keith 2021

The authors have chosen to make this paper is accessible through the Creative Commons under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Please feel free to share this valuable resource. If you chose to use any information from this paper, please provide proper attribution.

Unpacking Collaborative Theory [white paper]. The University of Tennessee, Haslam College of Business. Fall 2021.

To learn more about Vested, visit the University of Tennessee's dedicated website at www.vestedway.com