

CASO

Submissão: 22/11/2021 | Aprovação: 18/02/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv12n1c6>

PERDIDOS NO ESPAÇO

Lost in Space

Jaci Corrêa Leite¹ | jaci@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

Inspirado num episódio real, este caso apresenta uma situação de conflito entre três empresas que desenvolvem conjuntamente um projeto de alta complexidade e elevado valor. Para cada uma delas, tal projeto é estratégico – não só pelos valores envolvidos, como também pelos possíveis impactos em termos de imagem e reputação. Durante o desenvolvimento, uma divergência técnica gerou um impasse que pode levar todas as três empresas a pesadas perdas. O foco da atuação de cada participante será, então, a busca de uma solução que proteja, da melhor forma possível, os interesses da empresa que representará. Pode ser aplicado em disciplinas de Negociação e de Estratégia de Negócios, e é adequado a alunos que já tenham alguma maturidade, dada a complexidade do problema.

Palavras-chave: estratégia de negócio, negociação estratégica, negociação tripartite, planejamento da negociação.

ABSTRACT

Inspired on a real event, the case presents a conflict situation among three companies which are jointly developing a very complex and highly valued project.

For each company, such project is strategic – not only due to the big value, but also because there are serious issues regarding image and reputation.

During the project development, a technical divergence raised an impasse that may lead all of the three companies to huge losses. The participant focus will be on the search for the solution which best protects the interests of the company he or she will represent.

Keywords: business strategy, strategic negotiation, three-party negotiation, negotiation planning.

PERDIDOS NO ESPAÇO

Introdução

Projetos de grande complexidade e elevado valor frequentemente são executados por mais de uma empresa. Por vezes, forma-se um consórcio. Alternativamente, uma empresa torna-se integradora de soluções, liderando o desenvolvimento e subcontratando parceiros para a execução de partes do produto final. O setor de comunicação via satélite insere-se nesse grupo de alto investimento e alta complexidade. O número de empresas capacitadas, em escala global, é relativamente pequeno, e muitas delas são especializadas em segmentos específicos.

Um dos maiores clientes, nesse setor, é a administração pública. Seja diretamente, seja por meio de empresas estatais, é muito comum que governos dos mais diversos países, em consórcio ou isoladamente, contratem satélites de comunicação de uso civil e militar. Ainda que a tecnologia básica em si seja um tanto padronizada, cada projeto tem características únicas, refletindo as peculiaridades e as prioridades de cada governo ou consórcio.

Tudo começa numa licitação pública. O governo prepara um minucioso termo de referência, com todos os detalhes do projeto: funcionalidades, exigências de qualidade, especificações técnicas, requisitos de segurança, sistemas de autocorreção, níveis de tolerância a falhas, vida útil, compromissos de cada parte, penalidades etc. Aberta a licitação, cada candidato apresenta sua proposta técnica (que deve atender rigorosamente ao edital) e de preço (no mínimo, centenas de milhões). Nessa modalidade, o vencedor será o único responsável pela execução do projeto, desde a construção do satélite até sua entrada em operação, incluindo a contratação do foguete para lançá-lo em órbita. O pacote inclui ainda a operação e manutenção pelo prazo do contrato – em geral, pelo menos 10 anos, prorrogáveis ou não a critério do contratante. Existe previsão de pesadas multas em caso de atrasos na entrega, falta de conformidade com o edital e falhas recorrentes. Caso o satélite apresente pane permanente durante seu período de vida útil, a multa pode ultrapassar o valor do contrato.

Nascimento do projeto

A empresa SatLink venceu uma licitação para fornecer um sistema de comunicação para o governo brasileiro: um projeto de R\$ 900 milhões quando da entrega do satélite em pleno funcionamento, e mais R\$ 80 milhões anuais pela operação, por um prazo mínimo de 10 anos, que pode ser renovado por sucessivos períodos adicionais de cinco anos, a critério do governo.

Com quase 40 anos de atuação no ramo e dezenas de casos bem-sucedidos, a SatLink tem grande *expertise* nessa área: desenvolve o projeto principal e faz diversas partes do satélite. Ela é uma integradora de soluções: contrata terceiros que fornecem tecnologias e componentes específicos. Usualmente, cerca de 45% a 65% do valor do contrato é da integradora, terceirizando-se o restante entre diversos parceiros.

Um dos itens mais críticos é o sistema de energia, que combina baterias, geração química e células solares. Cada satélite tem um sistema de energia específico, projetado conforme sua capacidade e sua órbita. Não há como padronizar tal componente, inclusive porque é imprescindível minimizar o peso: cada quilo a mais lançado ao espaço custa uma fortuna.

O sistema de energia do satélite tem dois módulos: principal e *backup*. Ambos são redundantes e tolerantes a falhas. São similares e alternam-se entre si de tempos em tempos, para aumentar a vida útil. Por ser um componente absolutamente crítico – se falta energia, perde-se o satélite – a regra geral é evitar adquirir ambos de um único fornecedor. A praxe é contratar dois parceiros: um responsável pelo módulo de energia principal e outro pelo de *backup*. Se, durante o desenvolvimento, um dos fornecedores tiver problemas, o contrato permite transferir ao outro a parte não atendida, garantindo o cronograma e a integridade do projeto.

Por ser uma tecnologia muito sofisticada e intensiva em capital, há no mundo poucas empresas capacitadas a fornecer esse tipo de componente, destacando-se três: EnerGreen, AtomCell e Blix. Cada uma delas tem boa reputação e um histórico de dezenas de projetos bem-sucedidos. A EnerGreen atua no mercado há duas décadas e fatura cerca de R\$ 400 milhões anuais. A AtomCell atua há mais de 25 anos e fatura cerca de R\$ 750 milhões anuais. Finalmente, a Blix, a mais jovem de todas, iniciou há oito anos e tem um faturamento da ordem de R\$ 600 milhões anuais. Já a SatLink, com suas quase quatro décadas no mercado, fatura mais de R\$ 2 bilhões por ano – e é bem provável que esteja entre os maiores clientes de cada uma das três empresas citadas.

Início do empreendimento conjunto

Vencida a licitação, a SatLink contratou a AtomCell para desenvolver o sistema principal e a Blix para fornecer o sistema de *backup* de energia. Cada uma receberá R\$ 200 milhões na entrega do satélite operando, e mais R\$ 7 milhões ao ano durante a vida útil do satélite – pelo menos 10 anos, como explicado anteriormente.

Os contratos permitem que, a critério da SatLink, em caso de inadimplência de uma delas (AtomCell ou Blix), a outra assumirá integralmente o sistema de energia. No limite, a SatLink pode rescindir com ambas e buscar um terceiro fornecedor. Em qualquer caso, a rescisão não obrigará a SatLink a nenhuma multa ou penalidade, bastando apenas haver um fato gerador que justifique tal decisão. Entre os vários itens que caracterizam tal situação, consta qualquer atraso de dois meses ou mais em relação ao cronograma original.

Segundo os contratos, AtomCell e Blix devem, em conjunto, projetar o módulo de chaveamento entre os sistemas, isto é, o dispositivo que transfere automaticamente o fornecimento de energia do módulo principal para o *backup* e vice-versa, sem nenhuma interrupção no funcionamento do satélite. A responsabilidade pelo sistema de energia como um todo é conjunta solidária – ou seja, ambas as empresas são igualmente responsáveis, na íntegra, pela plena operacionalidade do conjunto: módulo principal, *backup* e chaveamento.

Uma questão técnica

Tudo corria dentro do previsto, até que surgiu uma incompatibilidade no módulo de chaveamento: por vezes, na troca, ocorre uma queda de energia com duração de milésimos de segundo – o que pode ser fatal num aparelho que está a milhares de quilômetros da Terra. Evidentemente, o satélite só será lançado após a solução definitiva dessa falha. Tal problema já gerou atraso de dois meses no cronograma do projeto. Se não houver solução imediata, o retardamento poderá ser ainda maior, de cinco a seis meses.

Tudo leva a crer que essa falha seja decorrência de os módulos não serem exatamente iguais entre si. A AtomCell desenvolveu sua parte usando, no sistema de energia, uma tecnologia convencional, que tem estado em praticamente todos os projetos da SatLink. Por seu lado, a Blixx desenvolveu uma tecnologia completamente nova, inédita no mercado.

Em tese, a solução seria simples: basta que ambos usem a mesma tecnologia, seja ela qual for. Mas o que seria apenas uma questão de engenharia tornou-se uma batalha: tanto a AtomCell como a Blixx não querem ceder: cada uma afirma categoricamente que a culpa é da outra. Em síntese, há uma disputa sobre qual tecnologia é melhor: uma, mais convencional (defendida pela AtomCell), e outra, mais recente (desenvolvida e defendida pela Blixx).

Cresce o conflito

Quando surgiu a divergência, tanto a AtomCell como a Blixx comunicaram formalmente à SatLink – cada uma culpando a outra. A Blixx afirma que a nova tecnologia proprietária (desenvolvida por ela) é mais estável e superior à convencional, em termos de vida útil e prevenção de falhas – o que, ao que tudo indica, é verdade. A AtomCell, por seu lado, diz que a tecnologia convencional atende a todos os requisitos do edital e que, portanto, não há razão justificável para acrescentar incertezas e trazer complicações adicionais ao projeto – o que, igualmente, faz todo sentido. Ademais, a AtomCell ressalta o fato de que a Blixx também usava a mesma tecnologia convencional até o último projeto conjunto, não havendo histórico de problemas por conta disso.

Tentando reduzir a tensão, a Blixx disse à AtomCell que cederia sua nova tecnologia de maneira totalmente gratuita por um período de dois anos e que, após tal período, poderiam discutir o eventual pagamento de *royalties*. Tal oferta foi prontamente recusada pela AtomCell, a qual argumentou que, além de ser desnecessária, a nova tecnologia poderia transformar-se numa armadilha, tanto para ela como para a SatLink, e, adicionalmente, poderia pôr em risco a vida útil do satélite, por ser algo ainda desconhecido em termos de seu comportamento e funcionalidade no longo prazo.

A SatLink, por sua vez, afirma que não quer arbitrar conflitos, mas sim obter resultados: os parceiros que se entendam entre si – e isso foi claramente comunicado a ambos. Ademais, a SatLink assegura que não tem preferência por nenhuma das soluções, uma vez que ambas têm seus prós e contras.

A multa e o impasse

Visto que a SatLink é a responsável pelo contrato junto ao governo, recebeu deste uma multa de R\$ 36 milhões (2% por mês de atraso), a qual foi imediatamente comunicada à AtomCell e à Blix, responsabilizando-as pelo problema e exigindo que arquem com o pagamento, na íntegra. Ambas prontamente protestaram e se recusaram a pagar: cada uma atribuiu à outra a total culpa pelo problema. Cabe lembrar que, por serem solidárias, cada uma delas está contratualmente obrigada a arcar com o valor total, caso a outra se recuse a fazê-lo. Portanto, a SatLink cobrou, de cada uma, o valor total da multa. Caso haja um entendimento entre elas, poderão ratear a penalidade entre si, em qualquer proporção.

Ressalte-se ainda que, diante da extensão do atraso já consumado, o contrato permite à SatLink descartar sumariamente qualquer dos parceiros. Nesse caso, pode delegar o pacote por inteiro a um deles ou, alternativamente, descartar ambos e delegar o conjunto todo à EnerGreen.

A necessidade de uma solução

À vista do problema, das potenciais consequências para cada empresa e das posturas de cada parte envolvida, foi agendada uma reunião entre as três empresas para solucionar o impasse.