

## Parcerias e Outras Intenções

Dentre a multidão de termos e modismos que povoam o mundo empresarial, **parceria** é dos mais vulgares. O uso e abuso da palavra a fazem motivo frequente de chacota. Afinal, assaltantes de um mesmo bando também são parceiros.

No mundo dos negócios o término de parcerias, tal como a dos assaltantes, pode ser trágico e gerar conseqüências que ultrapassam os parceiros. Prejuízo aos clientes, no primeiro caso, vítimas fatais à população presa entre os fogos dos rivais, no segundo. No meio dos criminosos, onde não há ética, ou honra, até entendemos que o espírito seja de pura ambição. Mas como empresas, em meio a competição crescente, podem arriscar-se a ter a imagem destruída?

Em geral, parcerias falham por **desconfiança**. E ela costuma surgir à primeira desventura, embora na maior parte das vezes já esteja presente nas discussões de formação do negócio. Um executivo, amigo de muitos anos e desconfiado por princípio, costumava usar expressões lusitanas, dizendo que tudo lhe parecia como “...*criar porquinhos a meia: os que morrem são seus, os que vivem são meus*”.

No entanto, há parcerias que dão certo. Um exemplo ajuda a entender porque. A GE tornou-se a fornecedora exclusiva das turbinas do 777 da Boeing. Trabalhou no projeto desde o início, investiu mais de US\$1 bilhão no desenvolvimento de equipamento específico, voltado às características da aeronave, e as condições comerciais do negócio caracterizam o risco que ambas correm juntas.

Grifo a expressão **risco conjunto**. É o que fundamentalmente distingue a *Parceria* dos outros tipos de relacionamento entre empresas, como fornecedor-comprador. Parceiros arriscam-se juntos. Portanto, é difícil obter sucesso, se o acordo não prevê isto. Ou quando um dos parceiros procura, de algum modo, fazer da própria parceria um negócio, às custas exclusivas do outro. Uma tentação a que costumam ceder as empresas de menor porte (é o caso dos “*porquinhos*”).

Gary Hamel, em “**Leading The Revolution**”, faz uma interessante distinção entre *Parceria* e *Fornecimento*. É normal que fornecedores queiram ser parceiros, ou que compradores os pretendam chamar como tal. De fato, as relações de *Fornecimento* podem também ser bastante complexas e demandar investimentos consideráveis, por parte do fornecedor. Porém, a componente **risco** é diferente, pois sempre pressupõe pagamento contra fornecimento nas condições estipuladas.

Acrescento outra palavra-chave ao contexto *Parceria* – **complementariedade**. Parceiros se complementam. Entretanto, se aviões não voam sem turbinas, existem vários fabricantes delas. De onde vem então a diferença da GE? Do fato de compartilharem – Boeing e GE – uma Visão de Negócio. Acreditam na existência de demanda para a forma como escolheram servir os clientes. Ou seja, a âmbito da complementariedade ultrapassa o produto, ou serviço em si.

Então, o cerne da desconfiança vem do fato de que *Parcerias* costumam ser discutidas sob seus aspectos financeiros e operacionais, dando-se pouca atenção às questões estratégicas. Àquilo que juntas as empresas pretendem criar para os clientes, aos valores que pautarão o relacionamento.

Visão compartilhada e valores comuns são referências fundamentais ao exame e discussão dos fatores críticos de sucesso da parceria, os quais, dependendo do caso, devem abranger temas como idoneidade das empresas, situação financeira, o formato da parceria, a questão fiscal, entre outros que se mostrarem relevantes. Mais do que isto: discussão estratégica conduz à integridade, às conseqüências do relacionamento. Enquanto durar e após terminar. Para os clientes e para as empresas envolvidas.

A imagem de sua empresa, o prestígio que alcançou, a base de clientes que construiu formam um patrimônio por demais valioso para ser tratado sem maior cuidado. Parceria entre empresas é assunto estratégico e construí-las pode ser uma das competências essenciais ao sucesso do seu negócio.

Então, se algum comprador vier bater amistosamente em suas costas, chamando-o de parceiro, pondere cuidadosamente o assunto, pois muitas vezes pode apenas estar querendo manipula-lo, sem contrapartida, destruindo suas margens e maquiando um relacionamento que é de fornecimento, e ponto.