



José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase international

“Coopetição”

Sabe o que significa? Talvez não. No entanto, é um conceito cada vez mais presente na actividade organizacional e nossa vida pessoal. Já lá chegou? Claro, é uma mistura de duas palavras, cooperação e competição e significa uma nova forma de relacionamento entre pessoas e organizações, marcada pela necessidade de, mesmo empresas fortemente rivais entre si, terem de aprender a competir e a cooperar ao mesmo tempo.

Conta-se que há uns anos uma grande empresa enviou, do alto da sua sobrançeria, uma carta a todos os seus fornecedores notificando que a partir dessa data o prazo de pagamento das suas compras seria aumentado para noventa dias. Poucos dias depois começou a receber cartas de vários dos seus melhores clientes, informando que, da mesma forma, o prazo de pagamento das vendas que essa empresa lhes fazia também passaria a ser feito em noventa dias.

Esta empresa não se apercebera ainda que o mundo dos negócios se tinha tornado muito mais complexo. Não compreendia que tinha deixado de haver uma divisão clara e simples entre cliente e fornecedor ou entre parceiro e competidor. De facto, o ambiente empresarial em que vivemos (marcado pela globalização, competitividade e complexidade) faz com que muitos dos nossos fornecedores sejam, ao mesmo tempo, nossos clientes e que muitos dos nossos competidores sejam também nossos parceiros, tornando muito mais difícil e complexo o relacionamento negocial.

Este fenómeno acontece em todos os sectores. Da indústria farmacêutica, com os cada vez mais frequentes acordos de co-marketing ou co-promoção, passando pela construção civil, com os consórcios e os ACEs, até às tecnologias de informação, com os acordos de parceria. Foi aliás, quando trabalhei neste último sector que me apercebi deste fenómeno. A minha empresa de manhã respondia a concursos levando como parceiro a, por exemplo, Oracle e de tarde respondia a outros em que o principal competidor era a . . . mesma Oracle.

Quem anda nestas coisas da gestão sabe que o sucesso de um projecto passa, cada vez mais, pela

capacidade de encontrar os parceiros (ditos estratégicos) certos e de construir com eles relacionamentos sólidos e eficazes. Parceria é como um casamento. É uma relação de confiança, com um horizonte temporal longo e estabelecido para trazer felicidade a ambos os cônjuges. O tempo dos “lonely rangers” já lá vai.

Um ambiente com estas características exige muito mais das organizações, nomeadamente em termos de visão de longo prazo, flexibilidade e capacidade de negociação. Implica a incorporação no ADN da empresa (isto é, na sua cultura) de valores como o respeito pelos outros, a integridade, a lealdade e a ética. Ninguém aceita voluntariamente “casar” com alguém que sabe, de anteriores núpcias, que é infiel ou que abandona a casa na primeira oportunidade.

Mas também para as pessoas a coopetição veio para ficar. De facto, esta forma de relacionamento está na base das mais modernas formas de negociação. E negociar é, mesmo sem termos noção disso, uma inevitabilidade no nosso dia a dia. Seja convencer o nosso filho a usar uma determinada peça de roupa de manhã, trocar os enchidos do cozido ao almoço ou reduzir o preço de um serviço à tarde, tudo isto é negociação. Negociar é uma forma de comunicação bilateral com o objectivo de tornar comuns interesses que à partida são divergentes. É um meio para conseguir algo que nos interessa de alguém com outros interesses. É um processo continuado de concessões recíprocas que termina num compromisso.

Num mundo em que estamos cada vez mais interdependentes, os estilos de negociação baseados na imposição (vencedor vs vencido) e mesmo no regatear (dividir o mal) tornaram-se completamente ineficazes. Nos nossos dias negociar é construir pontos de acordo sólidos que maximizem o valor que cada parte possa tirar desse processo de encontro de vontades (ganhar e ganhar). Exige capacidade para defender os nossos interesses (competição), vontade para satisfazer os interesses da outra parte (cooperação), investimento em soluções que possam aproveitar as sinergias de ambos (criatividade) e confiança para consolidar a relação (ética).

Tem coopetido?

José Bancaleiro