

# **O DESAFIO DE SER UM BOM PARCEIRO**

FERRAMENTAS PARA CRIAR E  
FORTALECER PARCERIAS

CLARA LUCÍA ZULUAGA RODRÍGUEZ

Zuluaga Rodríguez, Clara Lucía, autora

O desafio de ser um bom parceiro: ferramentas para criar e fortalecer parcerias / Clara Lucía Zuluaga Rodríguez. -- Primeira edição. -- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2024.

144 páginas. -- (Economia, finanças, negócios e gestão. Inovação nos negócios)

Inclui curriculum vitae do autor -- Inclui referências bibliográficas.

ISBN 978-958-503-813-4 (e-book)

Parcerias comerciais 2. Relacionamentos comerciais 3.

CDD: 658.042 ed.

23CO-BoBN- a1130394

---



**Área:** *Economia, finanças, negócios e gestão*

**Subárea:** *Inovação empresarial*

**EEOE**  
**EDICIONES**

Clara Lucía Zuluaga Rodríguez

© Ecoe Ediciones S.A.S.  
info@ecoeediciones.com  
www.ecoeediciones.com  
Carrera 19 # 63 C 32  
Telefone: (+57) 321 226 46 09  
Bogotá, Colômbia

**Primeira edição:** Bogotá, janeiro de 2024

**e-ISBN:** 978-958-503-892-9

Diretora Editorial: Ana María Rueda G.  
Coordenadora Editorial: Paula Bermúdez B.  
Editor de aquisições: Alejandra Cely R. Revisão:  
Andrés Díaz Layout: Nicolás Bello  
Capa: Wilson Marulanda Muñoz

*A reprodução total ou parcial por qualquer meio é proibida sem  
a permissão por escrito do detentor dos direitos autorais.*

*Todos os direitos reservados.*

## MEUS OSSOS AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos David e Maria Paula, que reivindicaram seu legado, eles me desafiaram, me apoiou e me inspirou.

Ao meu marido Jairo, que me acompanhou serenamente no espaço dedicado a este livro, por sua solidariedade e boas ideias em tempos de crise.

À Carolina Correa, que me ajudou a desenvolver grande parte do material e trabalhou comigo para construir a marca ResoCia®.

À minha cliente e então amiga María Isabel Escobar, que acreditou em mim, me incentivou e o acompanhou por muitas horas nesse projeto.

Aos consultores da Insight, com os quais discutimos e buscamos soluções para tornar o relacionamento entre os parceiros mais saudável e tranquilo.

Aos meus clientes, um agradecimento muito importante, lembro-me deles com carinho e gratidão porque me desafiaram com confiança e fizeram exigências.

Muito obrigado a todos os senhores!

# ÍNDICE

<b>Prefácio xvii</b> .....	
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	XIX
<b>CAPÍTULO 1: VAMOS falar SOBRE O RELACIONAMENTO consigo MESMO E COM O OS PARCEIROS</b> .....	1
1.1 Relações consigo mesmo.....	1
1.2 Compreender os desafios das situações cotidianas.....	3
<b>CAPÍTULO 2: CONHECENDO AS CARACTERÍSTICAS QUE FACILITAM OS RELACIONAMENTOS NA SOCIEDADE</b> .....	7
2.1 Concordar com um objetivo comum .....	12
2.2 Entendendo como nos complementamos.....	14
2.3 Compartilhamento de riscos entre parceiros .....	16
2.4 Compromisso com o longo prazo.....	17
2.5 Criar uma estrutura legal.....	18
<b>CAPÍTULO 3: Vamos CONHECER AS CARACTERÍSTICAS DO SERES HUMANOS</b> .....	21
3.1 Linguagem entre seres humanos e especialmente entre parceiros .....	21
3.2 O parceiro assertivo.....	26

4.1 Quem é o parceiro adequado? .....	31
4.2 Tipos de funções, responsabilidades e níveis.....	33
4.3 Competências da função de parceiro de acordo com cada nível .....	36

**CAPÍTULO 5: ALGUMAS RECOMENDAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS.....47**

5.1 Avaliação 360 .....	48
5.2 Ouvindo para conhecer e ser conhecido .....	57
5.3 Diretrizes para fortalecer as habilidades auditivas.....	58

**CAPÍTULO 6: OS QUATRO CICLOS DO RELACIONAMENTO DE PARCERIA.....61**

6.1 Os ciclos .....	63
6.1.1 Gyfu .....	63
6.1.2 Raido.....	65
6.1.3 Isa.....	66
6.1.4 Nied.....	68

**CAPÍTULO 7: ALGUMAS ESTRATÉGIAS PARA MOBILIZAR OS CICLOS .....71**

7.1 Estratégia nº 1. Conhecimento explícito .....	72
7.2 Estratégia nº 2: Negociação .....	74
7.3 Estratégia nº 3: gerar mudanças e choques.....	76
7.4 Estratégia nº 4. Capitalizar os pontos fortes .....	78
7.5 Estratégia nº 5: Manutenção .....	80

**CAPÍTULO 8: OS TRÊS PILARES DO RELACIONAMENTO DE PARCERIA.....83**

8.1 Pilar: Contexto .....	84
8.1.1 Objetivo comum do relacionamento entre os parceiros.....	85
8.1.2 Resultados esperados a serem gerados pelo relacionamento.....	85
8.1.3 Clareza de funções, responsabilidades e níveis.....	86
8.1.4 Processos interdependentes entre empresas parceiras.....	86
8.1.5 Indicadores de gerenciamento para medir o relacionamento entre os parceiros	87
8.1.6 Níveis de autonomia de tomada de decisão, de acordo com as funções	88
8.1.7 Estrutura jurídica definida .....	88
8.2 Pilar: Individualidade de pessoas e empresas .....	88
8.2.1 Conhecer as pessoas e suas características.....	89
8.2.2 Aceitar as diferenças .....	89
8.2.3 Valorização das contribuições .....	90
8.2.4 Priorização de interesses e necessidades comuns sobre o pessoal.....	90
8.2.5 Conhecer a cultura organizacional do parceiro .....	90
8.3 Pilar: Dinâmica de relacionamento .....	91
8.3.1 Acordos sobre tipos de formatos e conteúdo de relatórios.....	92
8.3.2 Gestão de reuniões e órgãos decisórios.....	92
8.3.3 Canais de comunicação e código de relacionamento.....	92
8.3.4 Negociação de necessidades específicas.....	93
8.3.5 Idioma comum e idioma.....	93
8.3.6 Processo de identificação e resolução de crises e conflitos .....	94

8.3.7 Mecanismos de tomada de decisão, interlocutores e processo.....	94
8.3.8 Mecanismos de reconhecimento e sanção .....	94
<b>CAPÍTULO 9 METODOLOGIA RESOCIA®, O INDIVÍDUO .....</b>	<b>97</b>
9.1 Etapa 1: Diagnosticar o relacionamento.....	101
9.2 Etapa 2: Preparação de cada parceiro .....	107
<b>CAPÍTULO 1. METODOLOGIA RESOCIA®, O COLETIVO.....</b>	<b>113</b>
10.1 Etapa 3: Os parceiros se reúnem e trabalham juntos .....	113
10.2 Etapa 4: Acompanhamento da implementação dos planos de ação e acordos operacionais.....	132
10.3 Etapa 5: Monitoramento e avaliação do processo.....	134
<b>EPÍLOGO.....</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Requisitos para facilitar a vida da empresa .....	12
Figura 2. propósito comum .....	13
Figura 3. Competências e sua relação com o <i>iceberg</i> .....	38
Figura 4. Classificação média das competências .....	52
Figura 5. Comportamentos avaliados .....	52
Figura 6. Média dos comportamentos avaliados .....	53
Figura 7. Comportamentos de negociação avaliados .....	54
Figura 8. comportamento médio de negociação .....	54
Figura 9. Comportamentos de trabalho em equipe avaliados .....	55
Figura 10. Média dos comportamentos de trabalho em equipe .....	55
Figura 11. Comportamentos orientados para resultados avaliados .....	56
Figura 12. Média de comportamentos orientados para resultados.....	56
Figura 13. Mobilização entre os ciclos .....	62
Figura 14. Os três pilares .....	84
Figura 15. As cinco etapas .....	99
Figura 16. Resultados aplicados aos três pilares .....	107
Figura 17. Regras do jogo.....	109
Figura 18: Como o senhor se vê? .....	110

Figura 19. Exemplo de desenhos sobre percepções.....	120
Figura 20. Forte e Insi consolidados.....	122
Figura 21. Diagnóstico: fluência e adaptação.....	122
Figura 22. Diagnósticos: econômico e operacional.....	123
Figura 23: Necessidades de aprimoramento .....	123
Figura 24. Resultados dos aspectos logísticos .....	130
Figura 25: Resultados dos aspectos do trabalho .....	131

# ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Tipos de negócios.....	
Tabela 2.	Necessidades básicas .....	23
Tabela 3.	Expressões assertivas .....	
Tabela 4.	Regras e acordos .....	
Tabela 5.	Competências e comportamentos em nível estratégico .....	
Tabela 6.	Competências e comportamentos de nível tático .....	42
Tabela 7.	Competências e comportamentos em nível operacional .....	
Tabela 8.	Estratégia de conhecimento explícito.....	
Tabela 9.	Avaliação dos acordos .....	
Tabela 10.	Ferramenta para identificar o ciclo de relacionamento .....	102
Tabela 11.	Ferramentas para medir indicadores.....	102
Tabela 12.	Ferramentas para medir indicadores.....	103
Tabela 13.	Ferramentas para identificar oportunidades de melhoria .....	104
Tabela 14.	Tabulação dos resultados da empresa Forte .....	106
Tabela 15.	Tabulação dos resultados da empresa Insi .....	106
Tabela 16.	Recursos para apresentação individual .....	
Tabela 17.	Matriz de comunicação com parceiros - nível estratégico .....	125
Tabela 18.	Matriz de comunicação em nível tático .....	

Tabela 19. Planos de ação .....  
Tabela 20. Contratos operacionais .....  
Tabela 21. Atas ..... 133

## PREÂMBULO

O segredo do sucesso de parceiros e empresas parceiras que conseguiram aumentar sua produtividade e, portanto, seus resultados financeiros em benefício de seus acionistas foi manter a fluidez do relacionamento com ingredientes como clareza na linguagem, colaboração, crescimento pessoal e profissional dos envolvidos no relacionamento e a capacidade de superar conflitos que possam surgir no trabalho diário. Mas a superação de conflitos requer o uso de ferramentas que a autora criou, aplicou e compartilhou neste livro para o benefício de seus leitores.

As relações interempresariais, principalmente aquelas baseadas na busca de um objetivo comum, na forma de empresas, associações, sindicatos temporários, consórcios e outros, são um desafio para aqueles que participam de cada uma das empresas, pelo fato de não se tratar apenas de relações empresariais, mas também dos seres humanos envolvidos.

Este livro apresenta descrições abrangentes de situações que podem afetar a realização dos objetivos comuns de empresas aliadas, bem como formas e metodologias para preveni-las e resolvê-las. Porém, o mais importante é que ele trata de como as formas de ser, analisar e reagir dos seres humanos envolvidos nesses processos influenciam os aspectos positivos ou negativos de tais relações comerciais.

Há palavras que aparecem com frequência neste livro, como "percepção", que evoca algo imaterial, mas que tem grande influência no relacionamento entre as pessoas, porque a percepção leva a reações, e as reações levam à exaltação ou ao desprezo pela outra pessoa e suas habilidades. A base do relacionamento não só entre as pessoas, mas também entre as empresas parceiras, depende em grande parte dessas reações, e é por isso que é sempre necessário colocar o objetivo que as une acima das percepções e reações, bem como a empatia entre os membros da equipe de cada uma das partes.

O livro aqui apresentado é dirigido não apenas aos líderes de grupos designados por cada empresa para projetar e executar as estratégias e atividades necessárias na busca do objetivo comum, mas a todos os membros dessas equipes, bem como a terceiros que possam eventualmente ajudar a fluir e melhorar as relações entre os parceiros, como facilitadores e especialistas em gestão de conflitos ou relações entre empresas.

O autor, que tem ampla experiência no gerenciamento e intervenção nos relacionamentos entre empresas aliadas, quis destacar de forma simbólica, usando um antigo idioma nórdico, por meio de sinais conhecidos como "runas" e o significado de alguns deles, os quatro estados possíveis de um relacionamento entre empresas aliadas ou parceiras. Cada um desses estados tem oportunidades que, por meio da metodologia ResoCia®, podem ser identificadas e exploradas em favor do objetivo que une essas empresas.

Para que a leitura seja agradável, o autor utilizou ao longo do livro o exemplo de duas empresas que se complementam em suas funções, mas que em determinado momento do relacionamento se dão conta de que ele não está fluindo, que acumularam motivos de conflitos que afetam a produtividade e os lucros. Em seguida, descreve as percepções e características dos líderes da união empresarial e aplica a eles e a seus colaboradores exercícios que lhes permitem superar essas situações, melhorando e mudando o estado do relacionamento para um mais produtivo e enriquecedor para as partes. Dessa forma, a leitura se torna fácil e compreensível e, portanto, motiva a aplicação das ferramentas aqui descritas.

**María Isabel Escobar - Cliente ResoCia**

# INTRODUÇÃO N

O telefone toca e eu atendo:

-Boa tarde, eu sou o ResoCia®.

-Olá, sou Alberto Machado, gerente geral da empresa Forte. A Dra. Correa, da Frank SAS, me disse para ligar para o senhor porque fez um trabalho muito valioso para a empresa dela e explicou que o senhor poderia me ajudar. Estou com um problema gigantesco, me sinto sufocado, sinto muita pressão do meu sócio e do grupo de gestão da minha empresa, porque não há confiança e isso criou uma forte polarização. Estou emaranhado, como em um casamento ruim. Quando podemos conversar?

Fui a uma reunião e ele me disse que sua empresa, a Confecciones Forte, decidiu fazer uma parceria há 3 anos para crescer e projetar seus produtos com a empresa do Dr. Smith, a Insi, que tem uma ampla rede de marketing no país.

Ele diz: "Estamos trabalhando juntos há três anos e, em geral, temos nos saído bem, os resultados econômicos têm sido positivos, e é por isso que continuamos juntos. Inicialmente, com a expectativa mútua de crescer e ser mais produtivos, começamos com muito ímpeto e otimismo, mas, com o passar dos meses, começaram a surgir pequenos problemas, problemas e grandes problemas.

Ele continua: "Não aguento mais... Estou desesperado. Eles são insuportáveis, temos muito desgaste. Não concordamos com muitas das maneiras de fazer as coisas, achamos que eles desperdiçam dinheiro e que há muito desperdício e reprocessamento. E o pior é que eles não nos dão as informações que pedimos, não cumprem as reuniões e, nas coisas com as quais se comprometem, não respondem ao que foi acordado. Eles são desordenados, se repudiam uns aos outros e estão criando grandes dificuldades internas para nós. Eles fazem uma solicitação e depois de alguns dias dizem que não, que era outra e que não entendemos; o que fez com que alguns dos meus executivos não quisessem trabalhar com eles... é uma loucura. Preciso encontrar uma saída positiva ou não vamos durar muito mais tempo.

O Sr. Machado continua: "A confiança se deteriorou e o ambiente de trabalho é ruim, pesado, chato. Meu pessoal procura desculpas para não trabalhar com eles e os que querem trabalhar são muito permissivos, então já temos problemas internos por causa deles. O senhor acha que pode haver uma solução, pode nos ajudar?"

Depois de ouvi-lo atentamente por algum tempo, pude confirmar que ele precisava desabafar. Todas as informações que ele me deu sobre seu relacionamento com o parceiro e a dinâmica entre eles foram importantes para mim. Seu ponto de vista era valioso para mim e fiz anotações para apoiar minha memória.

Então eu disse a ele: -Alberto, quero responder à sua pergunta, é claro que podemos ajudar o senhor. A ResoCia® é uma marca registrada, com metodologia comprovada por um grande número de empresas parceiras dos setores agroquímico, comercial e de hidrocarbonetos, que precisavam melhorar a fluidez do relacionamento para obter resultados positivos, com o menor desgaste possível.

E continuei: "Também aplicamos a metodologia em empresas onde há conflito, onde as áreas estão em silos, com pouca ou nenhuma sinergia, por exemplo, entre produção e comercial, que são essencialmente interdependentes e não funcionam como tal. Além disso, ela tem funcionado com excelentes resultados em situações em que dois ou mais parceiros estão realizando um projeto conjunto.

O único requisito fundamental para iniciar o trabalho é que os gerentes gerais das duas empresas estejam determinados e dispostos a realizar o processo, o que também é expresso no pagamento do custo dos honorários de consultoria pelas empresas.

O Sr. Machado me disse: "Sra. ResoCia®, meu sócio não sabe do que estamos falando e não tenho ideia se ele quer participar, muito menos seus gerentes. Cada um é uma ilha independente e tem seu próprio reinado. Também não sei se ele quer assumir algum custo, entendo que deve ser 50/50, mas não sei.

Eu respondi: -Alberto, não se preocupe, é assim que todo ou quase todo o nosso trabalho começa. Nosso primeiro desafio é convencer os parceiros da necessidade de aplicar a metodologia para obter melhores resultados em seu relacionamento comercial. Gostaria de fazer algumas perguntas ao senhor para esclarecer as principais oportunidades de melhoria na parceria e identificar a contribuição dessa metodologia. A próxima etapa seria organizar a estratégia para conversar com o senhor.

Por enquanto, as informações incluídas neste livro são ferramentas úteis para construir, melhorar e fortalecer o relacionamento entre dois ou mais parceiros, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Em muitos casos, os indivíduos herdaram empresas que tiveram um único fundador ou formam parcerias com base em ideias inovadoras e iniciam seus negócios com muito otimismo e excelentes atitudes, mas o fazem sem se conhecerem e sem construir as bases de um relacionamento duradouro. Dessa forma, inicia-se o vínculo empresarial, com aspectos muito semelhantes ao relacionamento de um casal, mas sem intimidade.

A complexidade das relações entre os seres humanos geralmente se manifesta quando duas ou mais pessoas empreendem um projeto conjunto, independentemente de terem ou não clareza quanto ao objetivo. Inicialmente, o entusiasmo e até mesmo a paixão pelo projeto fazem com que o futuro pareça muito próspero, mas com o passar do tempo e a presença de várias situações que surgem, como egos, expectativas, necessidades variadas, as prioridades de cada pessoa, suas crenças, seus desejos de poder e suas características culturais, entre outras, seu desalinhamento se torna evidente e os conflitos, problemas e diferenças se tornam aparentes. De acordo com o professor de Harvard, Noam Wasserman (2013), em seu livro *The founder's dilemma (O dilema do fundador)*, 65% das startups fracassam devido a conflitos entre os cofundadores.

Essa alta porcentagem de fracassos foi uma motivação para escrever este livro, e é por isso que é importante começar como os casais fazem: conhecendo um ao outro, esclarecendo, fazendo acordos, negociando etc. Da mesma forma, hoje em dia há questões muito sensíveis que também afetam as parcerias, como responsabilidade social, cuidado com o meio ambiente e, no caso da Colômbia, segurança. Desde o início da parceria, deve ficar claro como esses e muitos outros pontos serão tratados.

Que este livro seja um guia para todas as pessoas e empresas que, para otimizar ou maximizar os resultados de seus projetos ou negócios, precisam formar uma parceria, ou seja, ter um ou mais parceiros.

É necessário esclarecer que quando a palavra parceiro é usada aqui, ela significa parceiro, parceiros, para o propósito do tópico, a orientação sexual é irrelevante.

A fim de abordar o contexto que as empresas e os indivíduos frequentemente enfrentam, este livro explica os diferentes momentos que os parceiros vivenciam e recriam em cada capítulo

com a descrição de um modelo de parceria que mostra, passo a passo, as diferentes situações, as etapas do processo e os resultados alcançados. Vale ressaltar que o exemplo da empresa de confecções do Sr. Machado, a Forte, e da empresa de distribuição do Sr. Smith, a Insi, é figurativo e baseado nas experiências adquiridas no trabalho com empresas parceiras, com muitas pessoas que exercem esse papel e que obtiveram inúmeros benefícios em suas parcerias. Isso lhes trouxe crescimento organizacional, posicionamento no mercado, resultados econômicos importantes, reduzindo as dificuldades, os conflitos e os desgastes que afetavam sua harmonia, seu desenvolvimento e também de forma significativa o relacionamento entre as pessoas envolvidas.

Conflitos e diferenças são importantes porque geralmente são encontradas alternativas criativas e inovadoras para resolvê-los e enriquecer as partes; no entanto, quando as pessoas envolvidas se sentem afetadas por esses conflitos e ficam atoladas neles, as consequências podem ser complexas e terríveis. Por esse motivo, é importante que os parceiros fortaleçam suas competências em pensamento estratégico, negociação, trabalho em equipe e orientação para resultados a fim de tirar o máximo proveito desses conflitos. Essas competências serão discutidas a seguir.

A metodologia ResoCia® é uma ferramenta útil e prática que, de forma criativa e pedagógica, aponta e orienta uma série de ações para resolver situações de conflito que possam surgir entre parceiros, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas que se relacionam como uma organização com outras empresas.

O livro que o senhor tem em mãos procura abordar a necessidade de construir ou fortalecer o relacionamento entre parceiros e empresas parceiras, fornece ferramentas para ser um bom parceiro e ajuda a entender e resolver problemas e implementar oportunidades de melhoria que possam surgir em qualquer ponto do relacionamento de parceria.

Ele inclui os momentos ou ciclos pelos quais o relacionamento passa, descreve as principais competências para ser um parceiro adequado, as principais características para constituir a parceria, os pilares sobre os quais ela se baseia e, no final, a metodologia proposta de cinco etapas, as duas primeiras individuais e as três últimas coletivas; tudo isso para fortalecer e melhorar o relacionamento e contribuir para a realização do objetivo comum.

Aproveite e considere-o muito útil!