

Inventário de diferenças

Há inúmeras diferenças que podem ser capitalizadas. Por exemplo: diferentes alíquotas de imposto - uma sugestão seria deslocar o faturamento em direção à parte com menor alíquota; capacidades diferentes e complementares - uma solução indica uma parceria ou aliança na qual todos os parceiros lucram; valor marginal para o mesmo item - quanto maior a quantidade que você possui de certo item, menos valor ele tem para você comparativamente a um item de que você tem menos quantidade (utilidade decrescente).

Existem também diferenças de percepção: para uns, o *status* é mais importante, para outros, a credibilidade; para uns é dinheiro, para outros, a imagem; uns valorizam o relacionamento, outros, o resultado. Por exemplo, se uma das partes está mais interessada numa “vitória pública” e as demais estão preocupadas fundamentalmente com a substância do que foi acordado, realize uma entrevista coletiva com a imprensa para anunciar a vitória daquela parte, deixando as “entrelinhas do contrato” para as outras. Temos ainda as diferenças de motivação: talvez a negociação deva ser estruturada de modo a oferecer pagamentos incentivadores ao indivíduo menos motivado.

Apresentamos diversas fontes de ganhos conjuntos, mas, na prática, descobrir e explorar esses ganhos conjuntos baseados no princípio da “troca” de itens de menor valor por itens de maior valor para as partes não é uma questão de sorte, ou mesmo simplesmente uma questão de habilidade: é necessária, também, uma preparação completa. Elabore um inventário de diferenças. Lembre-se de que diferenças, e não semelhanças, formam a matéria-prima básica para a maior parte dos ganhos conjuntos. Comece por identificar e compreender seus próprios interesses, suas atitudes diante do risco e suas crenças a respeito de incertezas críticas.

Mesmo que isso pareça difícil, você terá de fazê-lo também para as outras partes com quem está negociando. Tente o máximo que puder, mas não tenha medo de admitir que você simplesmente não sabe. Isso pode indicar uma oportunidade para coletar informação durante o processo de negociação. Chegar à mesa de negociações compreendendo como criar ganhos permite que você controle o processo de negociação, crie ganhos conjuntos e, possivelmente, fique com a parte do leão dos ganhos criados. ■



Carlos Pessoa

Professor e especialista em
Negociação e Gestão Estratégica
www.carlospessoa.com.br