

Terceira fonte de poder: opções (concorrência)

*A ausência de opções torna as mentes duras espantosamente claras.
(Henry Kissinger, ex-secretário de Estado americano)*

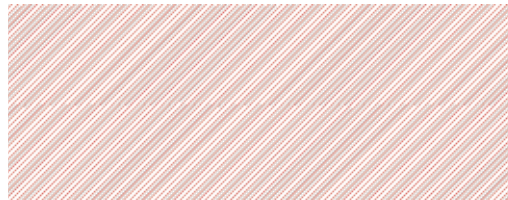


Carlos Pessoa
Professor e especialista em Negociação e Gestão Estratégica

Pense em como você se sentiria numa entrevista de emprego em duas situações distintas: numa delas, tendo várias outras propostas para escolher e, na segunda situação, sem qualquer outra proposta para avaliar. Como transcorreria a negociação nos dois casos? A diferença é o poder!

Veja o exemplo de um concessionário autorizado de uma marca qualquer de automóvel: se um veículo novo é lançado pela montadora e é sucesso de mercado (isso significa que todos os consumidores querem adquiri-lo), seu preço aumenta. Os profissionais de compras agem de maneira similar com seus fornecedores para aumentar seus próprios ganhos – isso significa pagar preços mais baixos por aquilo que estão adquirindo.

Por que nos sentimos tão fragilizados e forçados a aceitar as condições do outro nessas situações, ou seja, por que nos submetemos às condições de venda exigidas por um vendedor de



veículos novos que possui um automóvel que está sendo muito procurado? Ou às condições de fornecimento impostas pelos profissionais de compras que apresentam a alternativa de adquirir produtos ou serviços tão bons e confiáveis como os nossos de outros fornecedores?

O aprofundamento nessas questões é esclarecedor porque nos proporcionará o entendimento completo das circunstâncias que afetam nossa percepção, quais sejam:

- De que maneira essas situações impactam nossa mente e como influenciam nosso processo decisório?
- O que fazer para evitar essas armadilhas?

COMO SOMOS INFLUENCIADOS PELO SENTIMENTO DE INDISPONIBILIDADE OU ESCASSEZ?

A ideia de perda em potencial desempenha papel importante na tomada de decisão humana: a condição para amar qualquer coisa é perceber que podemos perdê-la. As oportunidades parecem mais valiosas para nós quando sua disponibilidade é limitada. Provavelmente, o uso mais direto do princípio da escassez ocorre na tática do “número limitado”, quando o cliente é informado de que o fornecimento de certo produto é pequeno e que não é possível garantir que ele durará muito tempo.

O ser humano comporta-se por “triangulação”. De fato, nós não apenas queremos mais o mesmo item quando ele é escasso como o queremos mais ainda quando estamos competindo para obtê-lo. Essa sensação possui propriedades altamente motivadoras.

Nossa reação típica à escassez atrapalha nossa capacidade de pensar. Quando vemos algo que queremos se tornar cada vez menos disponível, uma agitação física tem início, especialmente nos casos que envolvem competição direta. À medida que essa corrente visceral avança, o lado racional recua, o impulso da excitação obscurece nosso cérebro e “robotizamos” nosso comportamento.

O QUE FAZER PARA EVITAR ESSAS ARMADILHAS?

Nenhuma técnica de negociação pode garantir seu sucesso quando o pêndulo da balança está desequilibrado em favor do outro. Em resposta ao poder, o limite extremo que qualquer método de negociação pode fazer é atender a dois objetivos:

- Protegê-lo de fazer um acordo que você deveria evitar;



- Extrair o máximo dos recursos de que você efetivamente dispõe, para que qualquer acordo satisfaça seus interesses o máximo possível.

Quando você está focado em alcançar uma meta muito desejada, todo o seu esforço fica concentrado na sua vontade de realizar, de ousar e assumir riscos. Nesse momento, o vigor e a energia da intenção são muito fortes. Uma pequena possibilidade de que algo possa prejudicar o sucesso no alcance dessa meta, por menor que seja, dispara um sistema de defesa com o propósito de evitar que toda energia, tempo e dinheiro já investidos nesse objetivo sejam perdidos.

A negociação frequentemente apresenta uma situação semelhante: você se preocupa em não fechar um negócio importante em que investiu muito tempo de si mesmo. Nessas condições, há um grande perigo de você ser receptivo às opiniões do outro lado e concordar depressa demais.

Na verdade, tentando se proteger, os negociadores estabelecem suas posições antecipadamente, com base na pior solução aceitável: para os compradores, o preço mais alto que ele estaria disposto a pagar e, para os vendedores, o preço mais baixo que poderia ser considerado.

Entretanto, já sabemos que, preparando-se somente para discutir posições, os negociadores irão ferir o relacionamento interpessoal porque terão o pensamento voltado apenas para ofertas máximas e mínimas, e a negociação provavelmente se transformará numa estressante disputa de desejos, no qual cada parte, como numa batalha, apresentará suas armas mais poderosas, insistindo que a sua posição é que está correta. Esse procedimento de defesa, embora válido principalmente em situações claramente desvantajosas para o negociador, apresenta alguns riscos e desvantagens.

Em primeiro lugar, seu piso mínimo pode ser alto demais e, vinculado a uma posição inflexível, impedir que você possa fechar o acordo, ou seu piso pode ser baixo demais e, com isso, gerar em você um sentimento de frustração ou de perda caso o outro aceite fechar o negócio sem qualquer resistência.

Em segundo lugar, esse procedimento sufoca a criatividade. Por definição, o preço mínimo é uma posição de que não se pretende abrir mão. Se os negociadores discutem apenas a respeito de posições, eles provavelmente não estarão em condições de identificar e explorar os reais interesses que se escondem sob elas. Esse comportamento inibe a imaginação e reduz o estímulo para inventar outra solução que pudesse conciliar os interesses de todos.

Proteger-se de fazer um acordo inadequado é uma coisa. Extrair o máximo dos recursos que estão disponíveis para construir um bom acordo é outra. O princípio que rege a segunda proposta é: o poder relativo de negociação de duas partes depende, primordialmente, de quão atraente para cada uma delas é a opção de não chegar ao acordo.

Em outras palavras: para se fortalecer na negociação, elabore um plano alternativo (plano B ou plano de "escape") para ser utilizado caso o outro lado não lhe ofereça uma proposta atraente ou, pelo menos, um resultado mínimo

aceitável por você. Saber o que você irá fazer se a negociação não chegar a um acordo vai lhe dar confiança adicional no processo da negociação.

O plano B não é uma acomodação – uma concessão ou um acordo menos interessante não é uma opção por um acordo a qualquer preço, mas, sim, uma alternativa a um acordo, uma linha de ação passível de ser seguida independentemente da concordância do outro.

Em algumas situações, é melhor sair fora, seja porque os custos do acordo proposto superam os benefícios, seja porque alguns outros estão mais em condições de oferecer-lhe um negócio melhor.

COMO CONSTRUIR O PLANO B?

Saber o que você fará caso não chegue a um acordo exige o desenvolvimento de um processo para fortalecer sua situação. Esse processo se constitui de quatro passos distintos:

1. Investir na geração e aperfeiçoamento de opções (ideias) atraentes.
2. Validar essas ideias e torná-las opções reais.
3. Hierarquizar as opções de acordo com seus interesses.
4. Selecionar e eleger a melhor alternativa disponível.

Finalizando, quando os dois lados têm alternativas disponíveis muito atraentes, é bem possível que o melhor resultado na negociação – para as duas partes – seja não chegar a nenhum acordo. Nessas condições, a negociação bem-sucedida compreende que as partes descubram, educada e gentilmente, que a melhor maneira de alcançar os interesses de cada um é não concluir a negociação. ■