

DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA OU INTEGRATIVA

Eugenio do Carvalho *

Artigo publicado na revista CONJUNTURA ECONÔMICA-COLUNA NEGOCIAÇÃO - PÁG. 34. em 1/4/2003

Negociadores oriundos de empresas compõem os quadros das instituições que as representam. Negociadores de entidades representativas da sociedade compõem os quadros que representam o país nas grandes negociações internacionais. Formar negociadores é, portanto, uma necessidade estratégica das organizações e do país.

Como o negociador desenvolverá sua forma de intervir numa dada situação? Quais são as oportunidades por detrás de um problema? Quais são os conflitos que ofuscam e dificultam o aproveitamento das oportunidades? Associada a cada uma dessas alternativas há uma tensão permanente entre as opções extremas de integrar e competir. Como o negociador desenvolverá sua forma de intervir, deverá usar mais a pressão ou buscar a aproximação? O bom negociador é alguém que se diferencia dos demais profissionais por saber como intervir e em que medida.

No ambiente organizacional, objetivos desafiantes e arriscados exigem dos profissionais espírito empreendedor e compromissos pessoais. Tarefas complexas, urgentes e de maior conteúdo intelectual são desempenhadas por indivíduos mais adaptáveis, com um processo mental eficaz e uma disposição para mudar e correr riscos quando necessário. Bons negociadores são hábeis para engajar pessoas nos momentos de decisão e congregam equipes nos momentos de implementar ações.

No ambiente interorganizacional, parcerias e alianças estratégicas confrontam-se com alianças circunstanciais e movimentos competitivos. Dilemas precisam ser superados e decisões rápidas são tomadas por indivíduos que agem de forma eficaz em ambientes plenos de pressão e exigüidade de recursos. Negociadores assertivos e dispostos a encarar mudanças e rupturas, mobilizados pela escassez do tempo e demandas contraditórias das partes, terão um arsenal mais abrangente de opções.

O Brasil, em decorrência de suas aspirações de liderança, necessita de negociadores com qualidade e em quantidade suficiente para viabilizá-las. As novas realidades de um mundo em transformação alteram o equilíbrio de grupos e organizações, modificam a forma como conflitos e oportunidades se apresentam.

Os bons negociadores brasileiros, no seu sentido mais abrangente, na sua qualificação mais expressiva, precisam transitar, de forma eficaz, entre as alternativas de competir ou integrar. Nas negociações comerciais internacionais são requeridas abordagens integrativas para fortalecer alianças estratégicas e canais de distribuição confiáveis. No Mercosul e junto aos países Latino Americanos é preciso fortalecer os aspectos integrativos associados às relações interdependentes de boa vizinhança. Na OMC, ALCA e Comunidade Européia, em função da disputa constante por regras que irão caracterizar

a natureza da competição por espaço no contexto internacional, é necessário trabalhar de forma eficaz as abordagens competitivas.

A diferenciação integrativa busca na colaboração a construção de convergências necessárias às atividades que levam à obtenção de resultados em ambientes de elevada interdependência. A diferenciação competitiva busca ganhos de escala e gera os produtos decorrentes da vitória sobre alguém e dos aumentos de participação nos mercados onde a concorrência atua de forma intensa.

Se por um lado as energias presentes nas situações de conflito conduzem à ruptura e até à destruição num contexto de "reivindicar valores", por outro, podem transformar-se em fatores motivadores de inovação e criatividade, se abordados num contexto de "criar valores". Perceber sintomas e causas de conflitos, conhecer as bases do poder e os desequilíbrios decorrentes, são habilidades fundamentais para os profissionais que desejam e precisam viabilizar resultados que otimizem as ações não ingênuas de criar valores com as justas ações de reivindicar valores.

Os conflitos ocorrem naturalmente, como a força gravitacional. A negociação, ao contrário, resulta de uma ação deliberada das partes na busca de uma posição de equilíbrio possível de ser aceita pelas partes. A canalização de energias propiciada pela busca de alternativas práticas e o gerenciamento das energias humanas é um fator básico para o aumento do desempenho em qualquer área e, em especial, na organização e nas suas relações com o ambiente em que atua. A negociação positiva decorre da habilidade de administrar o tenso balanço entre buscar a **diferenciação pela competição ou pela integração**.

(*) Coordenador do Curso de Formação de Negociadores da FGV/IBRE e EBAPE