

# O valor das diferenças

**E**xistem dois meios de se criar valor: com habilidades e recursos similares, as partes podem trabalhar juntas para obter complementação e economia de escala; e com habilidades e recursos diferentes, as partes devem ser capazes de trabalhar juntas para criar algo que, sozinhas, não conseguiriam. Vamos, então, identificar valor nas diferenças. Sempre se disse que “diferenças afastam”. Na negociação, as diferenças frequentemente possibilitam o acordo. Para perceber isso, imagine um mundo no qual todos sejam exatamente iguais: mesmos gostos, desejos, opiniões, valores, atitudes diante do risco etc. Nesse mundo, exatamente porque tudo tem exatamente o mesmo valor para mim e para você, há pouca oportunidade para trocas.

Retornemos agora a nosso mundo real, um mundo de heterogeneidade. As diferenças proporcionam as oportunidades numa negociação: tudo o que você valoriza significativamente, e o outro não (ou vice-versa), representa uma oportunidade para criar valor. Usaremos essas diferenças como matéria-prima básica para produzir ganhos conjuntos ou “criar valor”, com base em dois importantes princípios:

- Primeiro princípio: A maioria dos ganhos conjuntos se relaciona a diferenças. Às vezes não há conflito em uma questão particular: todas as partes desejam a mesma solução para tal questão. Nesse caso, os negociadores têm certos “interesses compartilhados”, por exemplo, na reputação da empresa, na estrutura organizacional ou no relacionamento entre partes que estão negociando. Em outros casos, negociadores idênticos podem atingir economias de escala mutuamente benéficas.
- Segundo princípio: Ganhos conjuntos são criados quando cada uma das partes recebe algo de maior valor em troca de algo que tenha menor valor para ela mesma, mas que para a outra parte valha mais.

Exemplos simples podem ilustrar as fontes comuns de diferenças que se escondem por trás desses ganhos conjuntos. Principalmente em situações onde existem probabilidades de ganhos futuros ou, então, em acordos nos quais os pagamentos de uma parte à outra dependem de eventos específicos, as diferenças de opinião estarão sempre presentes. A solução negociada para o caso é criar um acordo contingente ou “aposta” estruturada da seguinte forma: se A acredita que algum evento tem probabilidade de ocorrência menor do que a probabilidade que B acredita existir, então A deve pagar a B se tal evento ocorrer (“compensando” A, talvez, com algo de maior valor para A). Na próxima edição, falaremos sobre como esse acordo contingente pode funcionar. Até lá! ■



**Carlos Pessoa**

Professor e especialista em  
Negociação e Gestão Estratégica  
[www.carlospessoa.com.br](http://www.carlospessoa.com.br)