

# Os oito grandes erros de negociação que empreendedores cometem\*

## Samuel Dinnar

Professor no Programa de Negociação da Harvard Law School em Cambridge, Massachusetts. Consultor em negociações estratégicas e mediador especializado em conflitos corporativos que envolvam fundadores, executivos, investidores, e membros de conselhos. *E-mail:* <sdinnar@meedance.com>.

## Lawrence Susskind

Professor de planejamento urbano e ambiental do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Um dos fundadores do Programa em Negociação da Harvard Law School, e fundador do Consensus Building Institute em Cambridge, Massachusetts. *E-mail:* <susskind@mit.edu>.

---

**Resumo:** Empreendedores, cujo trabalho é o de transformar ideias em novos produtos ou serviços para os quais exista um mercado, orgulham-se por criar disrupção e fomentar a inovação. Mas, muitas vezes eles tropeçam em negociações-chave porque não sabem manusear os desafios negociais que quase sempre aparecem. Empreendedorismo tipicamente envolve séries de interações entre fundadores, sócios, parceiros em potencial, investidores, e outros, nos vários estágios do processo empreendedor – desde a “semeadura”, quando o negócio é apenas uma ideia, até o estágio do “desligamento”, quando o empreendedor aliena ou deixa o negócio. Nós analisamos todas as variedades de negociações em empreendimentos, procurando identificar os erros mais comuns cometidos pelos empreendedores, e, neste artigo, descrevemos oito deles. Nós debatemos como os empreendedores podem aprender a evitar tais erros – especialmente através de preparação adequada – e quais estratégias podem ser desenvolvidas para superar esses inevitáveis deslizes.

**Palavras-chave:** negociação, empreendedores, fundadores, erros de negociação, ganhos mútuos.

**Sumário:** Introdução – **1** Erros de negociação dos empreendedores – **2** O impacto dos erros na negociação empresarial – **3** Como evitar os erros na negociação empresarial – Conclusão – Referências

---

## Introdução

A grande maioria de empresas emergentes fracassa, e boa parte dos empresários bem sucedidos cometeu erros em algum momento, e conseguiram se recuperar deles. Muitos empreendedores são desajeitados em interações-chave porque não sabem manusear os desafios que quase sempre aparecem. Alguns

---

\* Este artigo foi originalmente publicado no *Negotiation Journal*, vol. 34, ed. 4, outubro de 2018. Traduzido por Egon Bockmann Moreira (Professor de Direito Econômico da Universidade Federal do Paraná), com o apoio de André Bruel, e aqui republicado com permissão. *Copyright 2018 the Program on Negotiation at Harvard Law School*. Os títulos dos livros citados foram mantidos no idioma e citação originais.

erroneamente acreditam que negociações tratam apenas de dinheiro, quando, na verdade, envolvem muito mais do que isso.

O empreendedorismo normalmente enlaça séries de interações entre fundadores, sócios, potenciais parceiros, investidores, e outros nas diversas fases do processo empresarial – desde o estágio da “semente”, quando o negócio é apenas uma ideia, até o momento da “saída”, quando o empreendedor vende ou deixa o negócio. Nós analisamos a gama completa de negociações empresariais, procurando identificar os erros mais comuns que empreendedores cometem, como podemos aprender a prevenir tais erros – especialmente por meio de preparação adequada – e quais estratégias podem ser adotadas para superar os erros cometidos.

A função dos empreendedores é a de transformar ideias em novos produtos ou serviços para os quais exista um mercado. Nesse percurso, precisam convencer outros a compartilhar da sua visão de futuro e, mesmo em face de algum ceticismo, agregar apoiadores a fim de levar suas ideias avante. Além do mais, precisam interagir com vários potenciais parceiros, ajustando sua perspectiva em resposta a novas informações e *inputs* trazidos por eles, e produzir um plano de negócios. Eles precisam entusiasmar os potenciais investidores e clientes com os seus planos (i.e., persuadi-los do valor e potencial dos planos) – muitas vezes oferecendo parcela do poder de controle ou propriedade em troca do dinheiro ou do apoio de que necessitam. Com ou sem financiamento externo, eles têm de encontrar meios de perseguir o seu objetivo (mutável) enquanto satisfazem a equipe fundadora e o círculo crescente de partes interessadas.

Empreendedores se orgulham de criar disrupção e impulsionar a inovação. Em cada estágio do esforço empreendedor, e muitas vezes dentro de um único estágio, as circunstâncias podem rapidamente se alterar – de modo inesperado. O planejamento é crítico para qualquer esforço empreendedor, mas igualmente se exige a habilidade para improvisar ou se adaptar. O que encontramos em nossa pesquisa é que empreendedores que prestam a devida atenção ao que está acontecendo ao seu redor, enquanto simultaneamente mantêm na cabeça um mapa ou plano bem estabelecido, são os que atingem os melhores resultados.

Nossa pesquisa sugere que a maior ameaça ao sucesso empresarial é a inabilidade de efetivamente manusear as negociações que surgem nas principais interações durante a evolução do projeto inicial. Para encontrar evidências que expliquem o sucesso em longo prazo, entrevistamos uma série de empreendedores que superaram vários reveses<sup>1</sup> e investigamos a literatura disponível.

---

<sup>1</sup> Dentre eles estão Joel Berniac, Stephen Boyer, Josh Feast, Barbara Fox, Illai Gescheit, Brian Halligan, Peter Hansen, Petra Krauledat, Dipul Patek, Viniyak Ranade, Alison Tauton-Rigby, Ailis Tweed-Kent, Lydia Villa Komoroff e Ben Waber. Alguns excertos dessas entrevistas em vídeo estão disponíveis em: <[www.EntrepreneurialNegotiation.com](http://www.EntrepreneurialNegotiation.com)>.

No seu livro “Innovation and Entrepreneurship” (1985), Peter Drucker analisa os desafios e oportunidades enfrentados por inovadores em *startups*. No “The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovations to Create Radically Successful Business” (2011), Eric Ries resumiu as lições advindas da *lean manufacture* (manufatura enxuta) e propôs que é possível usar experimentação científica rápida para encurtar os ciclos de desenvolvimento do produto. Em “Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup” (2013), Bill Aulet mapeou o caminho do sucesso do empreendedorismo por meio do desenvolvimento de um produto inovador. Esses e outros autores sugerem que os principais obstáculos para o sucesso de um empreendimento vêm de barreiras à inovação. Com base em nosso levantamento, no entanto, observamos que não saber administrar os desafios de negociação de forma eficiente tem importância equivalente.

Negociações empresariais são singulares sob vários pontos de vista. Emoções, relacionamentos, complexidade e incerteza são pontos centrais. A emoção e o ego entram em cena quando investidores querem – e precisam – do controle sobre vários aspectos de um novo empreendimento, ao passo que inventores têm aversão a ceder o controle. Empreendedores de sucesso necessitam superar a cegueira que reações emotivas podem gerar. Eles precisam encontrar formas para garantir que o ego não suprimirá o que eles têm de melhor. Quando alguém investe em um empreendimento, o principal ativo que ele ou ela está adquirindo é um “pedaço” das pessoas envolvidas (suas ideias, sua *expertise*, seu trabalho). Ao fechar negócio, as partes estão se comprometendo com um relacionamento, muitas vezes por longo prazo. O inventor orgulhoso pode achar difícil ceder controle suficiente para fazer com que a parceria valha a pena para o investidor, ao passo que investidores podem não reconhecer e, portanto, não dar o devido valor ao que já foi concretizado pelo empreendedor.

Muitos novos negócios giram em torno da inovação. Consequentemente, devido ao ineditismo ou sofisticação técnica do produto ou serviço, pode haver dificuldade em compreender o que o empreendedor está propondo. Empreendedores competentes devem aprender a tornar algo novo e complexo compreensível para alguém que não possua o mesmo *know-how* técnico que eles. Desse modo, a complexidade pode impedir o avanço no fechamento de um negócio.

Ao fundar e administrar uma *startup*, empreendedores também têm de lidar com a incerteza. Muitas coisas podem repentinamente prejudicar um negócio, incluindo mudanças nas condições do mercado, o surgimento de concorrentes de peso, mudanças na regulação e a concorrência por opções de investimento mais lucrativas. É difícil prever todas essas contingências ao negociar os termos de um acordo, principalmente se o empreendedor e a outra parte possuem diferente

grau de tolerância quanto a riscos. Nas negociações desse gênero, a emoção, a complexidade técnica e a incerteza se intensificam e acabam oferecendo peculiares desafios de negociação aos empreendedores.

## 1 Erros de negociação dos empreendedores

Em nosso livro, “Entrepreneurial Negotiation: Understanding and Managing the Relationships That Determine Your Entrepreneurial Success” (Dinnar e Susskind, 2018), identificamos os oito erros de negociação mais comuns cometidos por empreendedores ao lidar com a intensificação da emoção, incerteza, complexidade e intensidade na construção do relacionamento durante a negociação empresarial. Alguns desses erros já foram descritos por outros pesquisadores em diferentes contextos de negociação. As nossas entrevistas com empreendedores nos ajudaram a entender como e por que esses equívocos acontecem neste contexto específico.

### 1.1 Empreendedores são egocêntricos

Como os empreendedores são tão focados em seus próprios interesses (e, talvez, devam fazer isso mesmo), muitas vezes não conseguem levar em consideração as necessidades e prioridades dos outros, incluindo seus parceiros. Eles falham em investigar os interesses ocultos da outra parte e acabam reagindo de forma desproporcional às demandas iniciais, as quais podem ter sido oferecidas por razões estratégicas ou como forma de disfarçar os reais interesses. Acabam por atribuir más intenções ou intenções inverossímeis à outra parte.

Como Francesca Gino descreveu no seu livro “Sidetracked” (2013), muitos fatores – até mesmo os simples ou irrelevantes – podem gerar consequências profundas nas decisões e no comportamento, já que o viés egocêntrico tende a contribuir para o que pessoas consideram justo ou importante. Por estarem muito focados em suas próprias ambições e receios, empreendedores podem ficar cegos a dicas que levariam a ganhos mútuos. Muitos empreendedores são negociadores assertivos, e não há problema nisso. Eles sabem vender suas ideias e ser persuasivos, mas muitas vezes não sabem ouvir. E muitos falham em entender a pressão que seus parceiros de negociação enfrentam.

### 1.2 Empreendedores são exageradamente otimistas e autoconfiantes

O empreendedorismo envolve o manejo do risco e da incerteza. A questão é que, obviamente, os aspectos técnicos, científicos e de engenharia da inovação

geram considerável incerteza, o que acontece também com os riscos comerciais associados à disrupção (transformação de mercados e tentativa de recriar hábitos de consumo). Além disso, os altos e baixos da economia e do cenário regulatório geram incerteza adicional. Ainda assim, muitos empreendedores seguem confiando piamente em seus próprios prognósticos.

Para piorar ainda mais, empreendedores que vêm de grandes superações no passado podem achar que agiram corretamente ao ter assumido todos os riscos e acabam motivados a manter essa postura. Eles piamente acreditam que terão sucesso – apesar das conhecidas estatísticas relativas à taxa de fracasso – e não incluem as devidas contingências nos acordos que firmam. Para completar, como apontado por Lawrence Susskind no livro “Good For You, Great For Me” (2014), empreendedores e outros com alta tolerância ao risco falham ao não contemplar a possibilidade de acordos serem quebrados ou de pessoas agirem de forma não confiável. O resultado disso é que, por vezes, assinam contratos que não incluem dispositivos adequados para a resolução de conflitos.

### 1.3 Empreendedores precisam vencer – agora!

Quer negociem ou não segundo a racionalidade ganhador-perdedor, o objetivo primário de muitos empreendedores é vencer. Na negociação, “ganhar” é definido de modo convencional como chegar a um acordo que seja melhor do que qualquer alternativa que não termine em acordo. No entanto, no caso de empreendedores obstinados, constatamos que muitos estão ainda mais preocupados em superar os seus pares do que puramente sair ganhando – ainda que isso não gere um bom resultado.

Some-se a isso o fato de que, muitas vezes, eles tratam as negociações como interações pontuais, ignorando a possibilidade de que futuros negócios com a mesma parte possam valer mais do que o acordo atual. Experimentos conduzidos por Jared Curhan, Hillary Anger Elfenbein e Noah Eisenkraft (2010) sugerem que sentimentos positivos gerados em uma negociação podem significar melhores resultados na negociação subsequente com a mesma pessoa. Não é raro ver empreendedores ignorando o impacto duradouro que suas ações presentes podem ter sobre a confiança, reputação, futuras negociações e relacionamentos de longo prazo. Some-se a isso o fato de que eles frequentemente deixam de dar a devida atenção à dinâmica de coalizão e aos tomadores de decisão por detrás da mesa de negociações, que explicaria por que suas ofertas estão sendo rejeitadas.

### 1.4 Empreendedores cedem muito rápido

Um empreendedor pode ser irredutível frente a determinadas questões e, em um momento de raiva, até deixar a negociação, preparando-se para suportar

apenas uma má BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* = melhor alternativa a um acordo). Em contrapartida, muitos casos nos quais os empreendedores acabam simplesmente cedendo poderiam, na verdade, ser candidatos a uma negociação.

Empreendedores são “fazedores”. Eles tentam fazer com que as tarefas sejam cumpridas enquanto atuam sob forte pressão de tempo, e são constantemente multitarefas. Eles frequentemente sentem-se obrigados a decidir com rapidez e seguir adiante. Por questões de tempo, todavia, às vezes aceitam ceder em pontos simples que podem resultar na perda de potenciais ganhos mútuos. Até acreditam que um bom resultado é aquele que deixa ambas as partes igualmente insatisfeitas. Tais negociadores se “fixam” em uma estreita sucessão de baixas expectativas.

Como Hal Movius explicou no seu livro “Resolve” (2017), isso fica ainda mais claro quando as apostas são altas. Assim que emerge uma solução que funcione para ambos os lados, eles param, com medo de “virar o barco”. Isso faz com que se invista menos na criação de valor. Ao invés de buscar trocas ainda mais vantajosas, as partes aceitam a solução rápida, partindo assim para as discussões técnicas, nas quais se sentem muito mais confortáveis. Já, em outros casos, é a aversão a conflitos que pode conduzi-los a compromissos menos vantajosos.

## 1.5 Empreendedores trabalham sozinhos

Empreendedores estão acostumados a operações enxutas. Com isso, é normal presumirem que podem realizar sozinhos, ou com uma equipe pequena, o que concorrentes bem estabelecidos, com estruturas muito maiores, não conseguiram. Às vezes isso pode ser verdade, mas, ao superestimar o quanto conseguem fazer sozinhos, empreendedores podem acabar se preparando isoladamente, ao invés de consultar quem está por detrás da mesa (i.e., as pessoas com poder de decisão, às quais devem se reportar e de cuja aprovação dependem). Igualmente, podem interpretar equivocadamente sinais com os quais não estão familiarizados, adotar intervenções inoportunas ou desabafos emocionais em momentos inadequados.

Até mesmo empreendedores de talento e com amplo treinamento cometem o erro de pensar que a negociação é um esforço individual. Eles deixam de encarar a negociação como uma tarefa organizacional, como descrevem Susskind e Movius no seu livro “Built To Win: Creating a World Class Negotiating Organization” (2009). Muitas vezes, empreendedores não reconhecem que investidores e partes interessadas têm tanto a perder quanto eles mesmos – eles confundem responsabilidade, sob uma ótica de heroísmo, com ser o líder de uma equipe competente.

Como resultado, muitas vezes acabam tratando a negociação como tarefa individual, o que tende a levar a rixas internas que podem prejudicar acordos.

## 1.6 Empreendedores pechinham

A pechincha acontece quando comprador e vendedor, ao discutir o preço de uma transação, operam sob o princípio de que mais para um necessariamente significa menos para o outro. Isso é tradicionalmente chamado de barganha “soma-zero”, já que os ganhos de um lado são iguais às perdas do outro. No livro “The Art and Science of Negotiation” (1982), Howard Raiffa argumentou que o raciocínio “soma-zero” muitas vezes gera pior resultado para ambos os lados do que se houvessem negociado com vistas a maiores ganhos mútuos.

A maioria dos empreendedores tem convicção de que suas empresas e as ideias por trás delas são únicas e têm um valor especial. Normalmente, têm sucesso em convencer as outras pessoas disso. É típico que vejam o preço como a validação mais forte possível de que a sua presunção está correta, utilizando esse indicador para medir o sucesso. Todavia, muitos têm “visão de túnel”, acreditando que a única coisa que estão negociando é o preço, o que pode conduzi-los a assumir uma série de posições agressivas sob esta única dimensão, ao mesmo tempo em que falham ao considerar outros fatores que podem criar valor significativo. A pechincha também pode gerar ameaças que, por sua vez, podem disparar reações emocionais desproporcionais, as quais podem levar ao desequilíbrio nas presunções, emoções e retórica (Stone, Patton e Heen, 1999).

## 1.7 Empreendedores confiam demais na intuição

A negociação empresarial envolve muitas peças móveis e diversos fatores devem ser simultaneamente considerados, o que pode criar surpresas. Contudo, como algumas podem ser antevistas quando se presta especial atenção nas mudanças no ambiente e nos sinais de alerta, Max Bazerman e Michael Watkins a elas se referem como “surpresas previsíveis” (2008). Na medida em que as outras surpresas, obviamente, não podem ser previstas, empreendedores muitas vezes devem se comportar como atores: capazes de lidar com eventos inesperados, fazer rápidos ajustes e improvisar (Wheeler, 2013).

Assim como artistas de improviso, empreendedores devem estar preparados para sair do *script*. Eles podem decorar as falas, mas são instados a reagir no exato momento em que a necessidade surge. Muitos se sustentam nos instintos que os levaram ao sucesso, mas sem ter a exata certeza do porquê ou como suas práticas funcionaram. O fato é que não desenvolveram uma teoria pessoal sobre a experiência, e muitos inclusive relatam que não tiveram qualquer treinamento de

habilidades de negociação. Por vezes, empreendedores reputam que novos tipos de interação (ou tipos antigos de negociação com novas pessoas) são extremamente frustrantes, pois o que antes funcionou já não funciona mais. Quando as negociações não saem conforme o esperado, muitos empreendedores culpam o outro lado pela dificuldade. Para piorar as coisas, os mesmos problemas podem seguir ocorrendo devido ao fato de que não aprendem com os próprios erros.

## 1.8 Empreendedores negam suas emoções

Empreendedores são humanos, como todos nós. Muitos têm uma excelente noção do que é justo. Quando sentem que não estão sendo tratados da forma correta, acabam se tornando presas de um viés cognitivo que abre espaço para que as emoções e o ego superem a lógica. Isso pode ser especialmente problemático para empreendedores que tendem a negar a relevância das emoções (e do ego) para a negociação. Ao afirmar que “são só negócios”, eles podem superestimar o valor do poder, da margem de manobra e do controle, e subavaliar o valor do lado mais subjetivo das negociações comerciais. Dessa forma, desprezam os apelos emocionais que cada indivíduo traz para a mesa de negociação (Fisher e Shapiro, 2006), o que pode levar a uma leitura equivocada do que a outra parte está pensando. Além disso, podem não se dar conta do impacto pessoal que seu viés cognitivo pode ter sobre a negociação (Ross, 1988), o que pode levá-los a uma preparação inadequada. Quando estão à mesa, é como se estivessem de olhos vendados: só enxergam e escutam o que querem.

## 2 O impacto dos erros na negociação empresarial

Ao entrevistar diversos empreendedores, pudemos começar a identificar como esses oito erros surgem na interação entre eles e partes fundamentais de quem normalmente buscam apoio: terceiros, apoiadores externos, líderes internos e a linha de frente.

### 2.1 Terceiros

As pessoas desta categoria são aquelas a quem o empreendedor tem de convencer a comprar um produto, reduzir um preço, entregar um produto antecipadamente, reduzir o escopo do trabalho, integrar a equipe de desenvolvimento na condição de funcionário, colaborar como parceiro ou investir no projeto. Em boa parte dos casos, isso passa pela criação de novos relacionamentos, embora possa também surgir de interações prévias. Em cada um dos casos, as partes tendem a confrontar assimetrias de informação, seja em uma ou em ambas as



direções. Um cliente em potencial pode ter pouco conhecimento sobre as especificações do produto ou os preços praticados – mas, ao mesmo tempo, o empreendedor provavelmente sabe muito pouco sobre as necessidades e as limitações financeiras da outra parte. Se o objetivo é fazer com que “a outra parte” mude de ideia, o empreendedor tende a focar na persuasão. Todavia, mais provável é que ambas as partes tenham de realizar ajustes para chegar a um acordo, o que requer negociação – e, principalmente, a troca de informações – mais do que persuasão.

Empreendedores cometem erros quando não investigam mais a fundo os interesses de potenciais parceiros ou se apressam em fechar negócio (investindo pouco na construção de um relacionamento), bem como da dependência exagerada na intuição em vez de na análise cuidadosa.

## 2.2 Apoiadores externos

Apoiadores externos incluem investidores da *startup* e, principalmente, sua diretoria, que é o único grupo com autoridade formal sobre o empreendedor. A diretoria pode demitir o fundador e alterar a remuneração de cada executivo. Normalmente, a aprovação da diretoria é necessária tanto para o orçamento anual e como para as despesas extraordinárias. Já outras decisões, como aceitar financiamento adicional, exige que sejam obtidas as assinaturas de todos os (ou da maioria dos) acionistas.

Alguns investidores e diretores podem ter experiência considerável, enquanto outros podem entender muito menos do aspecto comercial do que o fundador ou os altos executivos. Muitas vezes, apoiadores externos podem não ter o tempo necessário para dominar os pequenos detalhes.

Para o empreendedor, a dinâmica de poder envolvida na interação com os apoiadores externos vai evoluindo ao longo da vida da empresa. Quando uma empresa ainda está na fase da ideia, os fundadores controlam 100% dos votos da diretoria e 100% das quotas. Eles estão acostumados a trabalhar sozinhos. Mas isso muda quando, em troca de aporte financeiro dos investidores, os fundadores deixam de ter o controle total dos votos e/ou das vagas na diretoria.

À medida que a companhia cresce, o fundador ainda pode deter o controle majoritário, pois alguns investidores ainda são fiéis a ele, mas, no final das contas, a maior parte da diretoria vai acabar incluindo investidores profissionais e especialistas da indústria que são leais ao bem-estar financeiro da empresa, não ao fundador. Essa ordem de mudanças de controle são uma frequente fonte de tensão.

Os erros usualmente cometidos por empreendedores ao negociar com apoiadores externos podem ser vinculados à visão egocêntrica do fundador, bem como

a desavenças quanto à distribuição de autoridade e autonomia. Fortes emoções também tendem a crescer nesses casos, muitas vezes como reflexo das preocupações com *status* e reconhecimento.

## 2.3 Líderes internos

Líderes internos são especiais, no sentido de que se reportam ao fundador/CEO e dependem do fundador quanto às suas funções, salários, bônus e análises de desempenho. No começo, um fundador precisa recrutar e administrar cada funcionário, mesmo sem necessariamente poder garantir segurança de emprego ou gratificações. Alguns funcionários recrutados nos primórdios da empresa acabam assumindo mais responsabilidades, participando da diretoria ou obtendo quotas especiais de cofundador. O desequilíbrio de poder inerente à relação entre chefe e empregado pode confundir indivíduos que têm de trabalhar próximos ao fundador – muitos fundadores chegam a chamar seus funcionários de “família” e a desenvolver fortes amizades.

Nos estágios iniciais de um empreendimento, o fundador/CEO é normalmente o único tomador de decisões e, com isso, é visto como visionário e também como a figura de autoridade. Quando a empresa está mais madura e o empreendimento segue crescendo, funcionários continuam se espelhando no fundador. Alguns dos primeiros membros, que se acostumaram à proximidade com o fundador, podem se ver a várias camadas de distância em uma nova estrutura organizacional, sujeitos a diferentes regras e políticas corporativas.

Os diretores executivos têm de constantemente “vender” a sua visão da empresa e manter a confiança daqueles que trabalham consigo. Em especial no ambiente de urgência de uma *startup*, alguns funcionários omitem suas emoções, privam-se de fornecer um *feedback* honesto ao fundador devido à percepção de risco associada ao fato de se manifestar e assim permitem que a tensão chegue a um ponto sem volta.

Muitas vezes, essas relações no local de trabalho sofrem quando as partes cometem erros clássicos de negociação como a pechincha (idas e vindas sobre o valor do salário, e deixando de lado outros fatores importantes), a assunção de uma visão egocêntrica que despreza os interesses dos outros ou não se ajusta às constantes mudanças na realidade externa, o uso indevido do poder, a subestimação da importância das emoções e a fuga de conversas difíceis, mas necessárias, sobre a clareza das funções e responsabilização devido ao desconforto que geram

## 2.4 Linha de frente

Este grupo inclui os indivíduos que representam a empresa diante do mundo exterior. Muitos membros da linha de frente estão envolvidos com compra ou

venda em nome da empresa. Normalmente, no caso de desenvolvimento nas vendas e do negócio, funcionários atuam como agentes e são pagos, ao menos parcialmente, com base no desempenho.

Outros membros da linha de frente não são funcionários, mas parceiros comerciais *ad hoc*, agentes ou prestadores de serviço que podem abandonar as relações com o fundador caso isso já não atenda aos seus interesses. Empreendedores podem se deparar com um conflito: eles devem tratar a linha de frente como funcionários regulares e arriscar perder talentosos profissionais de venda que esperam ser recompensados por conquistas excepcionais? Ou será que devem tratá-los como indivíduos motivados apenas por dinheiro em contratos temporários, afastando aqueles que não querem se sentir como se fossem “movidos a moeda”? Essas tensões precisam ser equilibradas de modo a criar valor para todos, mas levando em conta o desejo que as pessoas têm de ser tratadas de forma justa.

Um dos erros típicos que ocorrem no contato com a linha de frente está em ignorar a diferença entre a identificação como “a empresa” e o respectivo papel de representantes (i.e., agentes com seus próprios interesses). Fundadores que enfrentam estas situações de tensão podem piorar as coisas ao ser demasiadamente egocêntricos e ao negligenciar a divisão dos créditos.

### 3 Como evitar os erros na negociação empresarial

Nossas entrevistas e pesquisa sugerem que empreendedores de sucesso administram negociações de forma consistente com seus valores, prioridades e preferências. Eles contam com colegas, consultores e reflexão pessoal para aprender com suas falhas e erros. Isso demanda uma preparação cuidadosa para cada negociação, antes que ela comece, além de bastante atenção às interações “olho no olho” que acontecem à mesa, busca de formas de criar e ao mesmo tempo distribuir valor, e gestão da pressão advinda de fora da mesa, incluindo ordens vindas dos tomadores de decisão de ambos os lados. Empreendedores de sucesso fazem um acompanhamento de forma disciplinada e proativa após cada negociação (*e.g.*, conclusão de itens de ação, manutenção dos relacionamentos e reflexão sobre o que aprenderam).

Separamos em quatro categorias as medidas que empreendedores deveriam tomar: ações que podem prevenir erros de negociação; estratégias que podem detectar erros quando eles estão para acontecer; formas de reagir caso ocorram, e técnicas para refletir sobre negociações anteriores com o intuito de se preparar para o futuro. Se os empreendedores tratarem a negociação empresarial como uma de suas mais importantes responsabilidades, estarão aptos a prevenir, detectar e reagir de forma adequada aos erros que acontecem na interação que chamamos de Ciclo da Negociação Empresarial (Imagem 1).

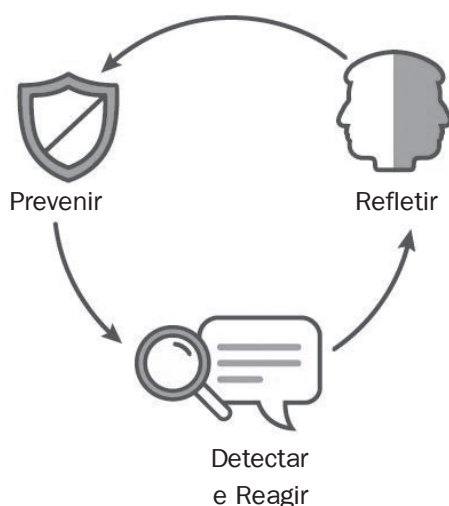
Aqueles que tendem a ser muito egocêntricos, confiantes ou otimistas de que a outra parte estará disposta a chegar a um acordo conseguiram controlar essa tendência por meio de uma postura aberta e curiosa quanto aos interesses da outra parte, ajustando suas expectativas. Empreendedores que tendem a ser muito competitivos e impacientes aprenderam a manter uma postura mais aberta e a ser mais claros quanto a suas proposições em cada etapa da negociação para auxiliá-los a evitar que um comportamento muito defensivo ou desnecessariamente agressivo aflorasse. Já aqueles cujo hábito é de seguir “solo” e aqueles que foram cegados por seu próprio viés cognitivo aprenderam que os *insights* de seus colegas, ou seja, uma segunda opinião, podem expandir sua perspectiva e ajudar a evitar erros. Isso é ainda mais claro com empreendedores que tendem a pechinchar e precisam ser lembrados de mudar para o modo “solução de problemas”, utilizar o *brainstorming* e seguir em busca de negócios que gerem mais valor.

Ainda que correções de rumo sejam necessárias no meio do processo de negociações de empreendimentos, tais ajustes precisam envolver mais do que pura intuição. Empreendedores de sucesso utilizam estratégias e práticas já testadas, a fim de superar velhos hábitos. Abordagens de negociação focadas no ganho mútuo podem ajudar mesmo quando a pessoa do outro lado da mesa se utiliza de táticas competitivas ou não é cooperativa.

### Imagem 1

#### O Ciclo da Negociação Empresarial

[Imagem em cores disponível em: <[wileyonlinelibrary.com](http://wileyonlinelibrary.com)>]



Por fim, como os empreendedores que entrevistamos nos contaram que as emoções desempenham um papel em praticamente todos os erros que cometeram, acreditamos que se basear em uma estrutura de negociação que reconheça a importância da psicologia humana e do trabalho constante para reduzir tensões no ambiente pode elevar as chances de sucesso

## Conclusão

Nossa pesquisa nos convenceu de que as emoções (incluindo aquelas relacionadas ao ego), a complexidade técnica e a incerteza – todos elementos típicos da maior parte das negociações em empreendimentos – tendem a atrapalhar a construção dos relacionamentos que são fundamentais para o sucesso de um empreendimento. Vários empreendedores que entrevistamos descreveram como conseguiram se recuperar de uma série de falhas. Suas experiências nos convenceram de que os empreendedores devem focar em evitar os oito erros que identificamos aqui: egocentrismo; otimismo e confiança excessivos; foco excessivo em sair ganhando; ceder rápido demais; trabalhar sozinho com muita frequência; pechinchar; grande dependência da intuição; e negação de suas emoções.

Empreendedores devem cuidar para não cometer esses deslizes durante interações com uma crescente mas previsível gama de pares: terceiros, apoiadores externos, líderes internos e a linha de frente. É possível prevenir e corrigir esses erros de negociação comprometendo-se com o que chamamos de “ciclo de negociação”: prevenir por meio de preparação efetiva; detectar seus próprios erros prestando mais atenção e olhando mais para fora; e reagir (com rapidez) reconhecendo os erros assim que acontecem e fazendo ajustes tanto em nível individual quanto organizacional. Tudo isso requer que a negociação seja tratada como uma habilidade empreendedora essencial e que haja uma contínua reflexão própria, tanto isoladamente quanto com os outros.

---

**Abstract:** Entrepreneurs, whose job is to transform ideas into new products or services for which there is a market, pride themselves on creating disruption and driving innovation. But they often fumble key interactions because they don't know how to handle the negotiation challenges that almost always arise. Entrepreneurship typically entails a series of interactions between founders, partners, potential partners, investors, and others at various stages of the entrepreneurial process – from the “seed” stage when the business is just an idea to the “exit” stage when the entrepreneur sells or departs. We have scrutinized the full range of entrepreneurial negotiations seeking to identify the most common negotiation mistakes that entrepreneurs make, and in this article we describe eight of them. We discuss how they can learn to prevent these mistakes – especially through proper preparation – and which strategies they can deploy to overcome the mistakes they do make.

**Keywords:** negotiation, entrepreneurs, company founders, negotiation mistakes, mutual gains.

---

## Referências

- Aulet, B. 2013. *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. New York: Wiley.
- Bazerman, M.H., and M. Watkins 2008. *Predictable surprises: The disasters you should have seen coming, and how to prevent them*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Curhan, J.R., H.A. Elfenbein, and N. Eisenkraft 2010. The objective value of subjective value: A multi-round negotiation study. *Journal of Applied Social Psychology* 40(3); 690-709.
- Dinnar, S., and L. Susskind 2018. *Entrepreneurial negotiation: Understanding and managing the relationships that determine your entrepreneurial success*. New York: Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper and Row.
- Fisher, R., and D. Shapiro 2006. *Beyond reason: Using your emotions as you negotiate*. London: Penguin Books.
- Gino, F. 2013. *Sidetracked: Why our decisions get derailed, and how we can stick to the plan*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Movius, H. 2017. *Resolve: Negotiating life's conflicts with greater confidence*. Vancouver: LifeTree Media.
- Raiffa, H. 1982. *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ries, E. 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Publishing Group.
- Ross, L. 1988. *Psychological barriers to conflict resolution*. Stanford Center on Conflict and Negotiation Working Paper No. 4. Palo Alto, CA: Stanford University.
- Stone, D., B. Patton, and S. Heen 1999. *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Viking Press.
- Susskind, L. 2014. *Good for you, great for me: Finding the trading zone and winning at win-win negotiation*. New York: Public Affairs.
- \_\_\_\_\_, and H. Movius 2009. *Built to win: Creating a world class negotiating organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Wheeler, M. 2013. *The art of negotiation: How to improvise agreement in a chaotic world*. New York: Simon and Schuster.

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

DINNAR, Samuel; SUSSKIND, Lawrence. Os oito grandes erros de negociação que empreendedores cometem. *Revista de Direito Público da Economia – RDPE*, Belo Horizonte, ano 17, n. 65, p. 253-266, jan./mar. 2019.

---

Recebido em: 14.12.2018

Aprovado em: 07.02.2019