

**DEEPAK MALHOTRA  
MAX H. BAZERMAN**

**COMO SUPERAR OBSTÁCULOS E ALCANÇAR  
RESULTADOS BRILHANTES NOS NEGÓCIOS E ALÉM**

# **GÊNIO DA NEGOCIAÇÃO**

**APRENDA COM  
ESTRATÉGIAS REAIS DA  
PRÁTICA DA NEGOCIAÇÃO**



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2024

# SUMÁRIO

---

Agradecimentos	xi
Sobre os autores	xiv
Tornando-se um Gênio da Negociação	1
<b>Parte 1. A CAIXA DE FERRAMENTAS DO NEGOCIADOR</b>	<b>11</b>
1. Reivindicando Valor na Negociação	13
2. Criando Valor na Negociação	47
3. Negociação Investigativa	81
<b>Parte 2. A PSICOLOGIA DA NEGOCIAÇÃO</b>	<b>101</b>
4. Quando a Racionalidade Falha: Vieses da Mente	103
5. Quando a Racionalidade Falha: Vieses do Coração	123
6. Negociando Racionalmente em um Mundo Irracional	137
<b>Parte 3. NEGOCIANDO NO MUNDO REAL</b>	<b>153</b>
7. Estratégias de Influência	155
8. Pontos Cegos na Negociação	173
9. Enfrentando Mentiras e Trapaças	191
10. Reconhecendo e Solucionando Dilemas Éticos	213
11. Negociando de uma Posição de Fraqueza	231
12. Quando o Negócio Fica Feio	251
13. Quando <i>Não</i> Negociar	275
14. O Caminho do Gênio	291
Glossário	299
Notas	305
Índice	317

PARTE I

A  
CAIXA DE  
FERRAMENTAS  
DO NEGOCIADOR



# Reivindicando Valor na Negociação

**E**ra o ano de 1912, e a eleição presidencial dos EUA estava a todo vapor. O ex-presidente Theodor Roosevelt tinha decidido retornar à arena política devido à frustração com a maneira com que seu sucessor, o presidente William Howard Taft, vinha comandando o país. Era uma campanha difícil, e cada dia apresentava um novo desafio. Mas eis um desafio que ninguém havia previsto: três milhões de cópias de uma fotografia de Roosevelt já tinham sido impressas para distribuição, acompanhadas de um discurso, quando o coordenador da campanha descobriu um erro catastrófico: não haviam pedido permissão ao fotógrafo para usar o retrato. Para piorar, descobriram que a lei de direitos autorais permitia que o fotógrafo exigisse até US\$1 por cópia pelo uso da fotografia. Em 1912, perder US\$3 milhões seria equivalente a perder mais de US\$60 milhões hoje. Nenhuma campanha poderia pagar esse preço. A alternativa também era igualmente desinteressante: reimprimir três milhões de brochuras teria um custo tremendo e poderia causar sérios atrasos. O coordenador da campanha deveria tentar negociar um preço menor com o fotógrafo. Se você fosse o coordenador, como conduziria essa negociação?

Agora, veja como o coordenador de Roosevelt lidou com a situação. Depois de analisar cuidadosamente o problema, ele enviou ao fotógrafo o seguinte telegrama: “Planejamos distribuir três milhões de cópias de um discurso de campanha com fotos. Excelente oportunidade de publicidade para fotógrafos. Quanto está disposto a pagar para que utilizemos suas fotos? Resposta imediata.”

O fotógrafo não demorou muito para responder. Enviou de volta um telegrama com a seguinte mensagem: “Aprecio a oportunidade, mas só posso arcar com US\$250.”<sup>1</sup>

A maioria das pessoas fica surpresa ao ouvir essa história. Como o coordenador de campanha inverteu completamente uma situação tão desesperadora? O motivo para essa reação é que até mesmo os negociadores mais experientes podem não pensar sistematicamente sobre negociações, nem se preparar, ou executá-las de modo estratégico. Nosso objetivo é fazer a solução do coordenador para esse problema de negociação parecer óbvia pra você. Ao compreender e aplicar os princípios e estratégias de reivindicação de valor apresentadas neste capítulo, você também será capaz de manejar negociações difíceis, como o tipo de genialidade demonstrada pelo coordenador de campanha de Roosevelt.

## ESTRATÉGIAS PARA REIVINDICAR VALOR EM NEGOCIAÇÃO

Ao longo deste livro, falaremos bastante sobre valor. Como definimos o termo, exatamente? *Valor* é tudo o que se considere útil ou desejável. Pode-se medir o valor em dólares, utilidade, felicidade ou em uma diversidade de métricas. A negociação ajuda a criar valor por meio de acordos que fazem ambas as partes ficarem melhores do que eram antes do acordo. Mas *quanto melhor* fica cada parte? Isso depende, parcialmente, de qual parte conseguiu reivindicar (ou capturar) mais do valor criado. Por exemplo, se um comprador negocia um preço muito baixo para um item, essa pessoa reivindica maior valor; já o vendedor reivindica maior valor (criado pelo negócio) quando o preço é alto.

Para muitas pessoas, aprender a negociar com mais eficiência significa, mais do que tudo: “Como consigo um negócio melhor para mim mesmo?” Ou, de outra forma: “Como posso reivindicar a maior fatia do valor em qualquer negociação?” Embora *Gênio da Negociação* traga uma visão muito mais ampla da negociação, também começamos com este objetivo básico: obter o melhor negócio possível para nós mesmos.

Iniciamos considerando uma negociação sobre uma venda imobiliária que nos permite abordar questões-chave que você enfrentará em praticamente todas as negociações. O caso do Imóvel em Hamilton é uma negociação relativamente simples: duas partes (um comprador e um negociador) estão negociando sobre uma questão (preço). Neste quadro, cobrimos todos os seguintes aspectos da negociação: como se preparar para negociar, evitar erros comuns de negociador, decidir

quando fazer sua primeira oferta, responder às ofertas do outro lado, estruturar sua oferta inicial, descobrir o quanto pressionar o outro lado, barganhar de forma eficaz, reivindicar o valor máximo sem sacrificar a relação, e administrar sua própria satisfação.

Quando usamos o caso do Imóvel em Hamilton em nossos cursos de negociação com executivos e alunos de MBA, nós alocamos metade dos estudantes no papel de “vendedor” e a outra metade no papel de “comprador”. Para cada lado entregamos informação confidencial relacionada às suas necessidades e interesses, e pedimos para que preparem sua estratégia para a simulação de negociação. Os lados então se encontram e tentam negociar um acordo sobre o preço de venda da propriedade.

Conforme lê o caso da perspectiva do vendedor, pense sobre qual seria sua abordagem nesta negociação.

## O IMÓVEL EM HAMILTON<sup>2</sup>

Você é o vice-presidente executivo da Pearl Investments, uma *holding* especializada em investimentos imobiliários. Dentre seus muitos imóveis há uma grande propriedade de terra localizada na cidade de Hamilton, no Canadá. O imóvel em Hamilton está reservado para desinvestimento, e você é o responsável pela negociação de venda.

A quantidade de potenciais compradores que pagarão pela propriedade em Hamilton depende de diversos fatores, incluindo as possibilidades de pagamento e o uso planejado para a propriedade. Cada um desses fatores é fundamental. Por exemplo, seus especialistas estimaram que se o terreno fosse utilizado para fins comerciais (como um conjunto de prédios de escritórios), poderia valer 1,5 ou 2 vezes mais, do que se utilizado para fins residenciais (como prédios de apartamentos). Infelizmente, é improvável que construtoras comerciais se interessem pela propriedade, pois as leis de zoneamento em Hamilton não permitem o uso comercial.

Embora alguns políticos locais tenham discutido, recentemente, permitir o desenvolvimento comercial na região, não tomaram nenhuma atitude nesse sentido. Como resultado, Hamilton saiu do radar das construtoras de prédios comerciais.

Nas últimas semanas, você recebeu ofertas de alguns compradores em potencial. Todas essas ofertas, exceto uma, ficaram substancialmente aquém das suas expectativas. A oferta que mais lhe interessou é da Quincy Developments, uma construtora que planeja erguer um conjunto de apartamentos de alto padrão no terreno em Hamilton. A oferta é de US\$38 milhões.

Além de ser a maior oferta que recebeu, este negócio o interessou pela reputação da Quincy Development em negociar de boa-fé. Embora isso dê confiança de que a oferta é razoável, você não necessariamente está pronto para aceitá-la. Você espera conseguir aumentar o preço em mais 10% a 15%, se optar por prosseguir com o negócio. Você acha que a Quincy Developments não iria mais alto do que isso.

Por enquanto, porém, você decidiu não negociar com a Quincy Developments. Por quê? Porque a Estate One, uma das principais empresas imobiliárias da região, acabou de sinalizar que também está interessada na propriedade em Hamilton. Você acredita que a Estate One utilizaria o local para construir condomínios de luxo, como ela faz com praticamente todas as suas propriedades. Você deve conseguir um melhor preço de venda pela propriedade em Hamilton se o terreno for utilizado para condomínios de luxo, do que para prédios de apartamentos.

Você decidiu se encontrar com a CEO da Estate One, Connie Vega, para negociar a venda. Se a conversa não for bem-sucedida, você planeja retornar para a Quincy Developments e fechar negócio. Você não esperará por outras ofertas. A Quincy Developments informou que a oferta expira em três dias.

O que você sabe sobre a Estate One é o seguinte: é uma empresa de tamanho médio, mas uma das maiores construtoras de imóveis residenciais da região. A CEO da Estate One está na empresa desde sua fundação, há vinte anos, e é conhecida por ser extremamente bem relacionada politicamente, conectada a intermediários em todos os níveis de governo, estaduais e locais. A Estate One não compete com sua empresa.

Para se preparar para a negociação, você coletou o máximo de dados possível. As seguintes informações são de conhecimento público, e certamente conhecidas pela CEO da Estate One:

- A Pearl Investments comprou a propriedade em Hamilton há 7 anos, pelo preço de US\$27 milhões.

- Desde a compra, o valor da terra em Hamilton cresceu substancialmente. Uma avaliação das vendas recentes de propriedades similares sugere que o terreno em Hamilton poderia valer US\$36–44 milhões, se utilizada para fins residenciais.
- Se o terreno for utilizado para a construção de condomínios de luxo, em vez de prédios de apartamentos, provavelmente pode valer 20% a mais.

A iminente negociação em Hamilton levanta muitas questões. Qual seria seu primeiro passo nessa negociação? Como seria sua abordagem à CEO da Estate One, Connie Vega? Você faria a primeira oferta ou deixaria que ela a fizesse? Que informação, se houver, você compartilharia com ela? Que informação, se houver, tentaria obter dela? Quanto espera ganhar com a venda em Hamilton? Como saberia que fez um bom negócio?

## PREPARANDO-SE PARA NEGOCIAR

Ao longo do treinamento e da consultoria com dezenas de milhares de negociadores e peritos em negociação, percebemos que, de longe, os erros mais comuns e custosos em negociação acontecem antes mesmo do início das conversas. Curiosamente, o problema não costuma ser uma preparação defeituosa, mas uma falta de preparação total! Sob a falsa suposição de que negociação é “arte, não ciência”, a maioria das pessoas falha ao se preparar adequadamente para uma negociação. Quando comparada à crença de que a “ação pra valer” começa na mesa de negociações, mesmo pessoas inteligentes, atenciosas e motivadas entram mal preparadas em negociações substanciais.

Assim, é crucial adotar uma metodologia completa para lhe ajudar a negociar. Nossa estrutura de pré-negociação em cinco passos oferece uma abordagem simples, mas eficaz. (Nos capítulos seguintes, adicionaremos mais itens à lista, à medida que enfrentarmos negociações mais complexas.)

**Passo 1: Avalie sua BATNA.** O primeiro passo em qualquer negociação é perguntar a si mesmo: “O que farei se a negociação atual não terminar em um acordo?” Em outras palavras, você precisa avaliar sua



*BATNA*, ou *best alternative to negotiated agreement* [em português, melhor alternativa para o acordo negociado] — o curso de ação que você tomará, caso a negociação atual termine em um impasse.<sup>3</sup> Sem uma clara compreensão da sua *BATNA*, é impossível saber quando aceitar uma oferta final e quando sair para procurar outras opções. A avaliação da sua *BATNA* requer os seguintes passos:

1. Identifique todas as alternativas plausíveis que você pode buscar se não conseguir chegar a um acordo com a outra parte.
2. Estime o valor associado a cada alternativa.
3. Escolha a melhor alternativa; esta é sua *BATNA*.

No caso Hamilton, há várias alternativas caso a negociação com Connie Vega termine em um impasse: você pode aguardar por outras ofertas, pode tratar com a Quincy Developments para fechar um acordo, ou pode decidir não vender, afinal. As informações disponíveis para você sugerem fortemente que sua *BATNA* seria fechar um acordo com a Quincy.

**Passo 2: Calcule seu valor de reserva.** Uma análise da sua *BATNA* é essencial, pois permite que você calcule seu *valor de reserva* (RV, na sigla em inglês), ou seu ponto de saída da negociação atual. Como vendedor no caso Hamilton, seu valor de reserva é a oferta mais baixa que você estaria disposto a aceitar de Connie Vega. O que pode ser essa oferta? Se a negociação terminar em impasse, você pode retornar à Quincy e fechar a venda. A Quincy ofereceu US\$38 milhões. Este é seu valor de reserva? Não exatamente, pois você pode negociar mais este preço com a Quincy. Especificamente, você acredita que poderia negociar um aumento de 10% a 15% na oferta, o que daria uma quantia entre US\$41,8 e US\$43,7 milhões. O seu valor de reserva deve estar dentro desse intervalo.

O que determina seu exato valor de reserva dentro desse intervalo? Se você é avesso a riscos, pode estar inclinado a ir para a extremidade inferior do intervalo. Mas se está otimista sobre suas habilidades para negociar com a Quincy, pode se inclinar para a extremidade superior. Digamos que se decida pelo ponto médio desse intervalo e estabeleça US\$42,65 milhões como seu valor de reserva. Se a oferta final de Connie Vega for abaixo dessa quantia, você deixará o negócio. Se for maior,

e você tem certeza de que não pode negociar um preço mais alto com Connie, você fechará negócio. Outra forma de pensar sobre seu valor de reserva é considerar seu *ponto de indiferença*. Se a oferta final de Connie for exatamente US\$42,65 milhões, será indiferente aceitar essa oferta ou rejeitá-la, em favor de seguir sua BATNA.

Como pode ver, uma avaliação cuidadosa da sua BATNA é essencial, se você pretende estabelecer um valor de reserva racional, baseado em uma avaliação realística de suas alternativas. Infelizmente, as pessoas costumam cometer erros estratégicos ao confundir suas BATNAs com outros elementos da negociação. Tenha em mente que sua BATNA não é o que você considera justo, ou o que você originalmente pagou pelo item que está vendendo, ou o preço desejado. Sua BATNA é a realidade que você enfrentará se não conseguir um acordo na negociação atual.

**Passo 3: Avalie a BATNA da outra parte.** Agora que já avaliou sua BATNA e calculou seu valor de reserva, você sabe a menor oferta que está disposto a aceitar na negociação em Hamilton. É claro que você não desejará estabelecer um preço baixo, então precisará descobrir o quão alto pode negociar. Em outras palavras, você precisa descobrir o valor de reserva *da outra parte*. O valor de reserva de Connie Vega é a maior quantia que a Estate One está disposta a pagar pela propriedade em Hamilton. Como você pode determinar essa quantia? Como saberá o quanto poderá pressionar o outro lado? Você descobre isso avaliando a BATNA da outra parte. Esse passo crítico pode fazer a diferença entre obter um bom acordo e um grande acordo. Às vezes, marca até mesmo a diferença entre o sucesso fenomenal e o fracasso total.

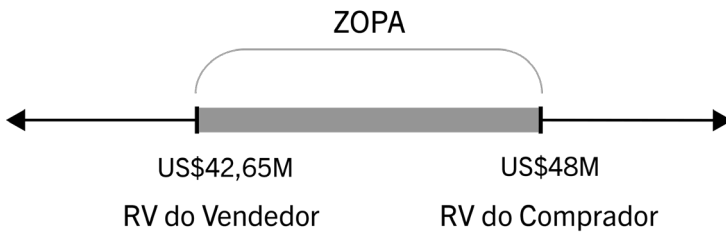
Você se lembra do coordenador de campanha de Roosevelt? Se ele tivesse focado apenas em sua própria BATNA (reimprimir três milhões de brochuras) e em seu próprio valor de reserva (pagar milhares de dólares ao fotógrafo), a negociação teria sido um desastre. A genialidade do coordenador consistiu em sua decisão de avaliar a BATNA do fotógrafo. Em outras palavras, ele perguntou: “O que o fotógrafo faria se a negociação terminasse em um impasse?” Se nenhum acordo pudesse ser feito e Roosevelt decidisse não utilizar a fotografia, o fotógrafo conseguiria pouco ou nenhum dinheiro, e também perderia a oportunidade de ter publicidade nacional. Em outras palavras, da mesma forma que a BATNA do coordenador era fraca, também era a do fotógrafo. Como resultado, o fotógrafo poderia ser induzido a aceitar pouco ou mesmo nenhum dinheiro.

Da mesma forma, pensar nas alternativas de Connie Vega pode ajudar a descobrir a BATNA dela. Provavelmente, caso não consiga comprar a propriedade em Hamilton, Connie desejará investir os dólares da Estate One em outro projeto de construção; sua alternativa possível será tentar encontrar outro terreno para erguer condomínios de luxo. Se essas propriedades estiverem em falta na cidade de Hamilton a BATNA dela pode ser construir em outro lugar — ou esperar até que outros terrenos fiquem disponíveis. Você desejará pensar cuidadosamente em cada uma dessas alternativas — da perspectiva de Connie. Por ora, vamos presumir que sua análise sugere que a BATNA de Connie é esperar. Em outras palavras, se ela não conseguir um acordo com você, a Estate One segurará seu dinheiro e esperará por novas oportunidades no futuro.

**Passo 4: Calcule o valor de reserva da outra parte.** Agora que você avaliou a BATNA de Connie, uma maneira razoável de determinar seu valor de reserva é considerar o que ela provavelmente fará com a propriedade em Hamilton. Você sabe que a Estate One costuma utilizar seus terrenos para construções residenciais. Além disso, você acredita que a Estate One construirá condomínios, em vez de apartamentos para alugar, o que torna a propriedade mais valiosa para eles do que para a Quincy. Especificamente, a construção de condomínios aumentaria o valor da propriedade em 20%. Para avaliar o valor de reserva da Estate One (ou sua maior disposição a pagar), pode ser apropriado o seguinte raciocínio:

- Estimativas sugerem que a propriedade vale de US\$36 a US\$44 milhões, se utilizada para prédios de apartamentos.
- O ponto médio dessa faixa é US\$40 milhões.
- Um aumento de 20% (devido à construção de condomínios) sobre US\$40 milhões aumenta o valor para US\$48 milhões.
- Assim, é razoável esperar que o valor da reserva de Connie Vega seja de US\$ 48 milhões (supondo que a avaliação já tenha contabilizado os custos de construção).

**Passo 5: Avalie a ZOPA.** Uma vez que tenha uma ideia do valor de reserva da outra parte, você pode avaliar a *zona de possível acordo*, ou ZOPA. A ZOPA é o conjunto de todos os acordos possíveis, aceitáveis para ambas as partes. Falando de outro modo, a ZOPA é o espaço entre o valor de reserva do vendedor e o valor de reserva do comprador. Na negociação atual, a ZOPA é qualquer oferta entre US\$42,65 milhões e US\$48 milhões:



**Figura 1.1:** A Zona de Possível Acordo

A ZOPA contém todos os acordos possíveis porque qualquer ponto nessa faixa é um possível acordo final que ambas as partes concordariam; qualquer ponto fora dessa faixa será rejeitado pelas duas partes. Você rejeitará qualquer oferta abaixo de US\$42,65 milhões; Connie Vega rejeitará qualquer preço acima de US\$ 48 milhões.

A ZOPA lhe dá a configuração do terreno, mas diz pouco sobre onde exatamente a negociação atual acabará. Você desejará fazer um acordo a um preço alto que seja o mais próximo possível do valor de reserva de Connie, enquanto ela vai querer que o preço seja o mais baixo possível. E assim começa a negociação. Sua tarefa aqui não é simplesmente fechar um negócio, mas reivindicar o máximo de valor possível. Agora que você tem uma ideia de quanto valor está em disputa ( $\text{US\$48M} - \text{US\$42,65M} = \text{US\$5.35M}$ ), você está pronto para fazer o possível para reivindicar a maior parte.

## FAZENDO NEGÓCIO

Se você fosse aluno de nossos cursos de negociação, teria aproximadamente vinte minutos para negociar este acordo. Seria tempo suficiente, pois esta é uma negociação relativamente simples (baseada apenas em preço). Após os vinte minutos, reuniríamos todos os acordos — isto é, o preço acordado entre cada par de comprador-vendedor — e então colocaríamos no quadro para todos verem. A razão é que isso nos permite considerar, durante a discussão em classe, quais estratégias levaram a melhores (ou piores) resultados. Mas há mais um benefício em torná-los públicos: você se surpreenderia com o quanto a maioria dos executivos

e estudantes de MBA leva um exercício a sério quando seu desempenho será julgado por seus pares!

Para estabelecer nossa própria análise do caso, vamos considerar como sua negociação com Connie pode ter se desenrolado:

Você se encontrou com Connie e começaram conversando amenidades. Você ficou feliz em saber que ela estava bastante interessada na propriedade. Quando a conversa séria começou, você tomou o controle e começou a preparar terreno para um alto preço de venda. Mencionou que já havia recebido diversas outras ofertas e que estava seriamente considerando uma delas. Para aproveitar o cenário que criou, você fez uma oferta inicial agressiva: “Considerando o fato de que múltiplas partes estão interessadas nesta propriedade, e o fato de que o terreno vale 20% a mais se for utilizado para a construção de condomínios, acreditamos que um preço de venda de US\$49 milhões é justo e aceitável.” Connie demonstrou surpresa; balançou a cabeça e respondeu: “Bom, certamente não era o que esperávamos.” Assim que você começou a se perguntar se havia pedido demais, para seu grande alívio, Connie decidiu fazer uma contraproposta: US\$45 milhões. Essa oferta já ultrapassava seu RV (excelente!), mas você gostaria de aumentar os lucros o quanto possível, então você continuou com o negócio. No final, você conseguiu convencer Connie a aceitar o preço de US\$46 milhões.

Como você se sentiria ao final dessa negociação? O que fez de correto? O que, se possível, poderia ter feito melhor? Como avaliar se você fez um bom negócio, um ótimo negócio ou um mau negócio?

## NEGOCIAÇÃO POST MORTEM

Uma forma de avaliar seu desempenho é verificar se você superou seu valor de reserva: claramente o fez. Isso é bom, mas pode não ser uma medida adequada para o sucesso da negociação. Por quê? Porque é possível ultrapassar seu RV e ainda assim reivindicar somente uma pequena porção do valor total em jogo. Outra forma de avaliar seu desempenho

é considerar toda a ZOPA. O preço que você negociou (US\$46 milhões) parece mais próximo do RV de Connie do que do seu, considerando que você reivindicou mais de 50% do valor em jogo (embora não todo). Dependendo de quão altas suas aspirações eram no início da negociação, você pode estar feliz ou descontente com esse resultado.

Embora essas duas métricas sejam úteis, ambas sofrem de uma desvantagem importante: avaliam seu desempenho com base apenas no que você sabia *antes* na negociação. Uma medida mais completa avaliaria seu resultado de acordo com o que você descobriu *durante* a negociação. Como você se sentiria se descobrisse que o RV de Connie não era de US\$48 milhões, mas de US\$46 milhões? Provavelmente, você sentiria que se saiu ainda melhor do que havia originalmente pensado: você capturou toda a ZOPA. Por outro lado, se o RV de Connie fosse muito mais alto — US\$55 ou US\$60 milhões? Nesse caso, Connie teria conseguido a maior parte do valor. Como pode ver, o quão bem você realmente se saiu nessa negociação depende de uma avaliação de quão bem você poderia ter se saído.

Agora, considere algumas informações que apenas Connie sabia no início da negociação:

- A Estate One, na verdade, *não* estava interessada na propriedade em Hamilton para fins residenciais; esperavam usá-la para entrar no ramo de construções para uso comercial.
- Connie Vega, com suas ligações políticas, estava entre as primeiras pessoas a saber que as leis de zoneamento em Hamilton estavam previstas para mudar em breve, permitindo o uso comercial.
- A Estate One estaria disposta a pagar até US\$60 milhões para comprar a propriedade em Hamilton.

Dadas essas informações, como deveríamos avaliar o acordo que você negociou? Claramente, o preço de venda de US\$46 milhões parece bem menos impressionante! Sob essa nova perspectiva, o resultado que você negociou está bem mais próximo do *seu* RV do que do de Connie. Você poderia ter se saído muito melhor! Mas, de novo, é realmente justo avaliar o seu resultado considerando informações que não possuía durante a negociação?

Acreditamos que sim. Gênios da negociação não estão atados às circunstâncias, nem limitados às informações que lhes passam. Gênios da negociação sabem como agir com as informações que possuem, como conseguir as que não possuem, e proteger a si mesmos das informações que não possam obter. Dessa forma, avaliam seu desempenho pelos mais rígidos padrões.

## ERROS COMUNS DO NEGOCIADOR

Agora que você tem mais informações sobre o que estava acontecendo do outro lado da mesa, dê mais uma olhada em sua negociação com Connie Vega. Em retrospecto, quais erros você cometeu? O que poderia ter feito diferente? Como poderia ter reivindicado uma porção maior da ZOPA?

Para começar, aqui estão alguns erros claros:

1. Você fez a primeira oferta quando não estava em uma posição forte para fazê-la.
2. Você fez uma primeira oferta que não foi suficientemente agressiva.
3. Você falou, mas não ouviu.
4. Você tentou influenciar a outra parte, mas não tentou aprender com ela.
5. Você não desconfiou de suas suposições sobre a outra parte.
6. Você calculou mal a ZOPA e não a reavaliou durante a negociação.
7. Você fez maiores concessões do que a outra parte.

Ao que parece, esses são os erros mais comuns que negociadores cometem ao tentar reivindicar valor em um negócio. Nas seções seguintes, apresentaremos uma melhor abordagem à negociação em Hamilton — e a negociações em geral — ao responder uma série de questões que executivos, alunos e clientes nos perguntaram centenas de vezes. Ao fazê-lo, nosso objetivo não é apenas equipá-lo com estratégias de negociação eficazes, mas também oferecer compreensão sobre importantes princípios psicológicos que ajudarão a antecipar e responder ao comportamento do outro na negociação.